

Mercati Ibridi

Nuove forme di diversificazione nate dall'innovazione

Alfonsoluca Adinolfi

RELATORE

Paolo Girolamo Garofoli

CANDIDATO

“What’s dangerous is not to evolve.”

— Jeff Bezos

Indice

INDICE	3
INTRODUZIONE.....	4
1 EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE TRA INNOVAZIONE E COOPERAZIONE	7
1.1 STRATEGIA AZIENDALE E DIVERSIFICAZIONE: INQUADRAMENTO INTRODUTTIVO.....	7
1.2 ORIGINE ED EVOLUZIONE DELLA DIVERSIFICAZIONE	12
1.3 LE TEORIE MODERNE DELLA DIVERSIFICAZIONE	17
1.4 LA COOPERAZIONE INTERAZIENDALE: DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO TEORICO	21
1.5 L'INNOVAZIONE: DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO TEORICO	25
1.6 L'INTERAZIONE TRA INNOVAZIONE E COOPERAZIONE	30
2 MERCATI IBRIDI: DEFINIZIONE, DINAMICHE ED EVIDENZE EMPIRICHE	34
2.1 GENESI E DEFINIZIONE DEI MERCATI IBRIDI	34
2.2 STRUTTURA DELL'ANALISI EMPIRICA	41
2.3 IL CASO RAY-BAN META: UN ESEMPIO DI MERCATO IBRIDO	43
2.4 ALTRE EVIDENZE EMPIRICHE	49
2.5 CONCLUSIONI DELL'ANALISI EMPIRICA	57
3 ANALISI QUALITATIVA ED ESPLORATIVA DEI MERCATI IBRIDI	58
3.1 UNO SGUARDO PIÙ AMPIO: LE POTENZIALITÀ TRASFORMATIVE DELLE TECNOLOGIE E DELL'AI	58
3.2 LE POTENZIALITÀ DELLA STRATEGIA DEI MERCATI IBRIDI: PRIME EVIDENZE DI UN'ANALISI ESPLORATIVA .	66
3.3 CONCLUSIONI DELLE ANALISI	78
CONCLUSIONE	80
BIBLIOGRAFIA.....	82
CON RICONOSCENZA	86

Introduzione

Negli ultimi anni l'innovazione ha portato le aziende a sperimentare sempre più frequentemente nuovi approcci nell'impostare e attuare strategie di diversificazione. Alle strategie tradizionali, quali la diversificazione correlata e conglomerata, così come a quelle più moderne, tra cui la Blue Ocean Strategy e le adjacency moves, si sta progressivamente affiancando una nuova forma di diversificazione, che si manifesta quando l'impresa integra competenze, asset, tecnologie e conoscenze riconducibili a settori differenti al fine di generare un'offerta ibrida.

Attraverso la combinazione di componenti merceologiche, know-how, tecnologie, clientela e competenze proprie di ambiti distinti, essa contribuisce alla creazione di uno spazio competitivo intermedio, riconducibile a un vero e proprio "mercato di mezzo". Tale mercato non coincide pienamente con nessuno dei settori originari, ma deriva dalla loro integrazione e dalla conseguente emersione di nuovi bisogni della domanda.

Si pensi, per citare il caso forse più rappresentativo, ai Ray-Ban Meta, nella cui realizzazione Meta ha apportato le proprie competenze tecnologiche, hardware, software e di intelligenza artificiale, mentre Ray-Ban, attraverso EssilorLuxottica, ha contribuito con il proprio know-how nel design, nella produzione e nella distribuzione di occhiali. Ne è derivato un prodotto collocato tra il settore dell'eyewear e quello tecnologico, non riconducibile ai tradizionali occhiali, in quanto idoneo ad assicurare servizi digitali avanzati e a soddisfare bisogni ulteriori rispetto a quelli propri del mercato originario.

Il nuovo prodotto nasce dunque dall'unione di componenti fisiche, tecnologiche, organizzative e commerciali appartenenti a mercati differenti, generando un'offerta ibrida che può condurre alla formazione di un nuovo spazio competitivo. In questa prospettiva, il mercato ibrido può essere definito come l'ambito competitivo che emerge dall'integrazione tra settori diversi, nel quale prodotti, tecnologie, competenze e segmenti di clientela convergono dando luogo a nuove configurazioni di offerta e a bisogni non pienamente soddisfatti dai mercati preesistenti.

Sebbene tale fenomeno risulti sempre più frequente nella pratica aziendale contemporanea, soprattutto con l'implementazione in molti contesti di nuove tecnologie, tra cui spicca l'intelligenza artificiale, la letteratura economico-aziendale non sembra ancora offrire una definizione univoca e sistematica dei mercati ibridi. La presente ricerca intende, dunque, fornire un contributo all'inquadramento teorico di tale fenomeno, distinguendolo dalle principali strategie di diversificazione già consolidate e mettendone in evidenza specificità, determinanti e implicazioni strategiche.

L'obiettivo è duplice. In primo luogo, si intende definire un framework teorico dei mercati ibridi, evidenziando i punti di contatto e di discontinuità rispetto alla diversificazione tradizionale, alla Blue Ocean Strategy, all'industry convergence e allo sviluppo di prodotto. In secondo luogo, la ricerca mira a verificare, attraverso un'analisi empirica, qualitativa ed esplorativa, se l'ibridazione possa configurarsi come una modalità di crescita strategica capace di ridurre alcuni dei rischi tipici dell'ingresso in mercati del tutto nuovi, favorendo al contempo innovazione, creazione di valore e ridefinizione dei confini competitivi.

A tal fine, l'elaborato analizza dapprima le principali teorie sulla diversificazione, sull'innovazione e sulla cooperazione interaziendale, per poi proporre una definizione autonoma di prodotto e mercato ibrido. Successivamente, il modello teorico analizzato viene osservato passando in rassegna alcuni fenomeni aziendali particolarmente significativi che ne costituiscono applicazione, in particolare Ray-Ban Meta, Apple Watch, Peloton e Amazon Alexa. Infine, la ricerca integra una prospettiva qualitativa, fondata su un'intervista a Federico Lonoce, incentrata su intelligenza artificiale e applicazione della strategia nel contesto italiano, e su prime evidenze delle distinte reazioni degli investitori dinanzi all'annuncio di prodotti riconducibili all'una o all'altra delle illustrate strategie di diversificazione.

In conclusione, la tesi intende dimostrare come quella esaminata costituisca un'ampia modalità di trasformazione competitiva dei mercati, con cui innovazione, diversificazione e, in molti casi, cooperazione interaziendale concorrono alla creazione di nuovi spazi di mercato.

1 | Evoluzione delle strategie di diversificazione tra innovazione e cooperazione

“The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday’s logic.”

— Peter Drucker

1.1 Strategia aziendale e diversificazione: inquadramento introduttivo

Negli ultimi anni l’innovazione ha portato le aziende a sperimentare sempre più di frequente nuovi approcci nell’impostare e attuare strategie di diversificazione.

Alle strategie presentate nella teoria classica (correlata, conglomerata), così come a quelle più moderne (*Blue Ocean*, *adjacency moves*), si sta sempre più diffusamente affiancando una forma che si ha quando l’azienda, pur rivolgendosi ad un mercato diverso da quello di origine, lo fa tuttavia con un prodotto che, presentando significative differenze rispetto a quello del tradizionale mercato di arrivo, finisce per innovarlo quasi al punto da dar vita ad un mercato ibrido, ossia una sorta di “mercato di mezzo”.

Tale prodotto destinato a identificare il mercato ibrido nasce dall’unione di componenti merceologiche, *know-how*, clientela o competenze proprie dei due mercati adiacenti, generando un’offerta ibrida.

In questo modo, talune componenti fisiche o tecnologiche proprie dei prodotti o servizi originari dell’azienda che diversifica finiscono per connotare il prodotto o servizio di nuova realizzazione in modo così significativo che lo stesso, pur collocandosi nel tradizionale mercato di arrivo, finisce per soddisfare bisogni ulteriori rispetto a quelli classici di quest’ultimo.

Sul piano dei vantaggi, questa peculiare strategia di diversificazione consente quindi un'innovazione graduale, meno rischiosa, più semplice e più rapida rispetto a un salto diretto ad un mercato del tutto nuovo e diverso o a un'innovazione *disruptive*.

L'impresa che diversifica con le descritte modalità riduce infatti rischi e costi di ingresso in un nuovo mercato collocandosi un "mercato intermedio" tra i diversi settori.

Con la presente ricerca si intende esaminare tale particolare forma di diversificazione, indicandone i tratti distintivi rispetto a quelle più diffuse e note.

È utile anteporre le nozioni di base della diversificazione e, in un contesto più ampio, delle strategie d'impresa.

1.1.1 I diversi approcci alla nozione di strategia aziendale

Diverse le nozioni date in letteratura di strategia aziendale. Una prima e classica è quella di Alfred D. Chandler che vede in essa *"la determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, e l'attuazione delle linee di condotta e l'allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi"*¹.

Nell'impostazione di Chandler è la pianificazione a caratterizzare la strategia, che deve quindi in modo consapevole analizzare il contesto e in modo deliberato definire gli obiettivi, modellando conseguentemente la struttura organizzativa.

Ben differente l'approccio di Henry Mintzberg, il quale definisce la strategia *"una linea di azione consapevolmente pianificata per affrontare una situazione"*².

Per Mintzberg, la strategia non è solo il frutto di ciò che è originariamente pianificato, ma si definisce via via per effetto di decisioni continue che adattano il comportamento dell'impresa ad un contesto in continua evoluzione.

In una prospettiva intermedia e complementare si colloca la posizione di Michael Porter, che definisce una strategia come *"la creazione di una posizione unica e di valore che coinvolge un insieme diverso di attività"*³. Pur non discostandosi del tutto da Chandler, laddove continua a sostenere che la strategia debba almeno in parte avere un approccio

¹ Alfred D. Chandler, Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, p.13

² Mintzberg H. (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, p.11

³ Porter, M. E. (1996), "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, p. 68

pianificatorio, Porter considera dirimente che la strategia includa la scelta di una definita posizione competitiva, adeguata ad assicurare un vantaggio competitivo difendibile.

In conclusione, pur nella non trascurabile diversità delle linee di pensiero così sinteticamente riportate, può dirsi che la strategia aziendale è il processo attraverso cui sono definiti gli obiettivi dell'impresa, individuate le azioni da introdurre per perseguirli, allocate le risorse, umane, tecnologiche, finanziarie necessarie.

Nella letteratura, le scelte strategiche sono tradizionalmente articolate su tre livelli distinti: il livello **business**, il livello **corporate** e il livello **funzionale**⁴

1.1.2 Le strategie di business

Le strategie di business definiscono le modalità attraverso cui le imprese possono competere in un dato settore. Esse, infatti, hanno come fine ultimo quello di ottenere un vantaggio competitivo, ossia un profitto di impresa che sia superiore al profitto dei concorrenti⁵. Seguendo l'approccio definito da Michael Porter, autore di riferimento nella teoria delle strategie competitive, tali strategie possono essere ricondotte alle seguenti tre tipologie:

- La **differenziazione**, con la quale un'azienda sceglie una o più caratteristiche percepite come importanti da molti clienti in un settore e si mette nelle condizioni di soddisfare quei bisogni in modo ineguagliabile, compensando tale unicità con prezzi superiori alla media. L'impresa che riesce a realizzare e mantenere la differenziazione otterrà risultati superiori alla media nel proprio settore se il margine dei suoi prezzi resterà superiore ai costi extra sostenuti per rendersi unica⁶.
- La **leadership di costo** consiste nel ricercare condizioni di vantaggio che consentano all'impresa di produrre a costi più bassi rispetto ai concorrenti, così da avere un margine di profitto potenziale rispetto alle altre imprese⁷. Le fonti per conseguire il vantaggio di costo sono varie. Tra queste economie di scala, l'accesso preferenziale alle materie prime, l'uso di tecnologie esclusive⁸.

⁴ Fiori G., Tiscini R. (2017), "Economia Aziendale II edizione", Egea, p. 86

⁵ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p. 95

⁶ Porter M. E. (2011), "Il Vantaggio Competitivo", Einaudi, p.21

⁷ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.96

⁸ Porter M. E. (2011), "Il Vantaggio Competitivo", Einaudi, p.19

- La **focalizzazione** che si concretizza nel perseguimento di un vantaggio di costo (focalizzazione sui costi) o un vantaggio di differenziazione (focalizzazione sulla differenziazione) in uno specifico segmento⁹. La strategia di focalizzazione consente all'impresa di concentrarsi su un segmento specifico di mercato, soddisfacendone in modo più efficace le esigenze rispetto ai concorrenti che operano su una base più ampia o con un'offerta meno mirata¹⁰.

1.1.3 Le strategie di corporate

La creazione di valore, in quanto obiettivo principale dell'impresa, può essere perseguita a livello di singolo business con le strategie competitive e a livello di impresa nel suo complesso con le strategie corporate. Queste ultime definiscono il modo con cui l'impresa nel suo complesso può creare valore configurando e coordinando le sue attività multi-mercato. Configurazione e coordinamento sono quindi i principi che regolano la pianificazione e l'implementazione delle strategie corporate¹¹. All'origine delle strategie di livello corporate, o strategie di crescita, si colloca il contributo di diversi studiosi che nel tempo hanno progressivamente formalizzato le principali tre direttrici di espansione dell'impresa. Tra i riferimenti teorici più rilevanti si annoverano Igor Ansoff¹² e Richard P. Rumelt¹³, le cui analisi hanno contribuito in modo significativo alla sistematizzazione delle scelte relative al perimetro di attività aziendale e alla configurazione delle seguenti strategie:

- **Integrazione verticale**, che può essere a monte o a valle a seconda della direzione percorsa. Consiste nell'integrazione delle attività lungo la filiera economico-produttiva, ossia nell'occupare quei business precedentemente presidiati da propri fornitori (integrazione a monte) o da propri clienti (integrazione a valle). Tra le motivazioni di natura strategica dell'integrazione, vi sono: la necessità di contrastare il potere contrattuale di clienti e fornitori; il bisogno di evitare il rischio connesso al trasferimento di informazioni al di fuori dei confini organizzativi

⁹ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.97

¹⁰ Porter M. E. (2011), "Il Vantaggio Competitivo", Einaudi, p.23

¹¹ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.92

¹² I. Ansoff (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York

¹³ R. P. Rumelt (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston

dell'impresa; l'opportunità di preservare il controllo della qualità in tutte le fasi del processo di produzione¹⁴.

- **Diversificazione**, che consiste nell'ingresso dell'impresa in business diversi da quelli precedentemente occupati. Essa, infatti, può derivare dall'intento di perseguire economie di scopo, attraverso lo sfruttamento su più business di asset materiali o immateriali di cui l'impresa dispone e che possono essere efficacemente utilizzati anche in contesti diversi. La diversificazione, inoltre, può assolvere a obiettivi di crescita aziendale, soprattutto quando la crescita all'interno del settore di origine diventa complessa per effetto della concorrenza o perché il relativo mercato è ormai saturo¹⁵. La diversificazione può essere correlata o conglomerata¹⁶.
- **Internalizzazione**, anche chiamata esternalizzazione, è la strategia di espansione dell'impresa oltre i confini domestici. Quanto alle modalità, le strategie di internazionalizzazione possono tradursi in esportazioni, accordi con partner stranieri e investimenti diretti all'estero, con cui l'impresa crea una propria unità produttiva e/o commerciale sul territorio estero. La decisione di internazionalizzarsi apre ovviamente l'impresa a nuovi potenziali profitti, ma richiede anche un'attenta analisi dei costi, in particolare quelli connessi all'adattamento dei prodotti alle necessità e preferenze dei paesi esteri che si è deciso di servire¹⁷.

1.1.4 Le strategie funzionali

Le strategie funzionali sono di competenza dei responsabili di funzione, ossia dei dirigenti che presiedono alle diverse aree operative dell'impresa, quali marketing e vendite, produzione, approvvigionamento, finanza o risorse umane. Traducono quindi la strategia nei processi aziendali quotidiani valorizzando le leve operative effettivamente impiegabili e concorrendo alla redditività d'impresa, tramite incremento dei ricavi o riduzione ed efficientamento dei costi¹⁸.

¹⁴ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.94

¹⁵ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.93

¹⁶ Si rinvia, per un'analisi di dettaglio, ai successivi paragrafi 1.2.3 e 1.2.4

¹⁷ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.94

¹⁸ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.87

1.2 Origine ed evoluzione della diversificazione

All'interno di questo ampio ventaglio di strategie la presente ricerca intende soffermarsi su una delle più diffuse, ovvero la diversificazione con l'obiettivo di mettere in evidenza che tanto le sue varianti classiche quanto quelle moderne definite nella teoria economico-aziendale, non sembrano esaurire le strategie che si riscontrano nella pratica dalle aziende.

È opportuno, in questa prospettiva di ricerca, focalizzarsi sulla diversificazione muovendo dalle sue origini.

1.2.1 La nascita della diversificazione nell'impresa industriale

La diversificazione è senz'altro un fenomeno da sempre presente nella storia dell'impresa e del commercio. È con la seconda Rivoluzione industriale (1870-1914), tuttavia, che l'ampliamento dei mercati, il progresso tecnico e la crescente complessità organizzativa delle imprese favoriscono il delinearsi di strategie di crescita su più linee di prodotti. Parallelamente, ha avuto il ruolo di sistematizzarla quale modalità di crescita dell'impresa.

Diversi i fattori chiave che hanno portato le aziende a diversificare.

In primo luogo, è maturata nelle imprese la consapevolezza di essere in possesso di competenze tecniche e conoscenze specifiche (know-how) valorizzabili anche per altri prodotti o settori.

In secondo luogo, le imprese hanno sviluppato la propensione alla diversificazione per ragioni economiche e finanziarie data la crescita della dimensione produttiva durante la Seconda Rivoluzione Industriale, aumentavano anche i costi fissi e gli investimenti necessari per restare competitivi. Per sostenere tali investimenti, le imprese dovevano accedere a grandi quantità di capitale, spesso tramite i canali bancari. L'espansione verso nuovi settori era volta a consentire un miglior utilizzo delle risorse disponibili, una riduzione del rischio legato a un solo prodotto e un mantenimento di una posizione stabile nel mercato¹⁹.

Un'analisi accurata delle ragioni che hanno condotto le prime imprese del primo Novecento a diversificare è fornita da Alfred D. Chandler il quale, a seguito di uno studio

¹⁹ Asli M. Colpan, Takashi Hikino (2016), *Diversified Business Groups in the West: History and Theory*, Harvard Business school, p. 11

condotto sulle prime grandi imprese diversificate del primo Novecento, ha osservato che la diversificazione si affermò quando le aziende compresero che i propri impianti produttivi e il know-how scientifico potevano essere valorizzati per produrre e commercializzare nuovi beni destinati a nuovi mercati. Tale scelta consentiva di valorizzare le competenze accumulate ed evitare la perdita di capacità produttiva in eccesso²⁰.

1.2.2 La diversificazione nella Teoria classica

Diverse le teorie che hanno elaborato in modo sistematico le possibili forme di diversificazione aziendale.

Le prime elaborazioni sistematiche – con i fondamentali contributi di Igor Ansoff (1965) e Richard Rumelt (1974) - sono riconducibili alla cosiddetta **teoria classica**, che intende la diversificazione come scelta razionale di crescita finalizzata:

- allo sfruttamento di economie di scala, utili per operare con un costo medio di produzione che diminuisce via via che aumenta la quantità prodotta;
- alla valorizzazione di economie di scopo, dirette a ridurre i costi producendo congiuntamente più beni all'interno della stessa impresa;
- alla riduzione del rischio complessivo di impresa, perseguita diversificando in più settori, sì da compensare perdite in un business con utili in un altro.

1.2.3 La diversificazione correlata

Per **diversificazione correlata** si intende il caso in cui i business in cui risulta coinvolta l'impresa a seguito dell'implementazione della strategia di diversificazione presentano significative interdipendenze che possono assumere diversa natura (per es. produttiva o commerciale) e che, se opportunamente sfruttate, costituiscono la principale motivazione a supporto di questa strategia²¹.

Per **diversificazione correlata** (*related diversification*) si intende, quindi, la strategia che porta un'impresa ad entrare in business ulteriori, nuovi rispetto ai precedenti ma con

²⁰ Alfred D. Chandler, Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, pp. 42-43

²¹ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.93

questi in correlazione per diversi fattori: tecnologia impiegata, mercati serviti, competenze organizzative necessarie, canali distributivi.

L'ingresso in un nuovo settore consente così di generare sinergie economiche e strategiche dovute all'esistenza e alla valorizzazione di elementi di correlazione tra business originario e nuovo.

L'assunto secondo cui la strategia di crescita aziendale dovesse essere perseguita assicurando una coerenza tra le attività originarie e quelle nuove si afferma e sviluppa nella letteratura negli anni Cinquanta e Sessanta, con gli apporti decisivi di Igor Ansoff²² e Richard Rumelt²³.

Le impostazioni degli Autori citati presentano per vere importanti differenze quanto a presupposti e finalità stesse della strategia di diversificazione che si esamina.

Per Ansoff, l'impresa, operando in un contesto competitivo, deve pianificare le proprie direzioni di sviluppo. La diversificazione è quindi il frutto di una vera e propria pianificazione strategica, una scelta deliberata del management. La correlazione tra business, in questa prospettiva, è pianificata perché consente all'impresa di crescere in modo efficace, entrando in settori nuovi, ma affini, così realizzando sinergie tra prodotti, mercati e tecnologie.

È tuttavia Rumelt ad introdurre un livello di approfondimento più avanzato, dimostrando con analisi empiriche che le imprese con diversificazione correlata ottengono performance superiori. Non si limita a spiegare perché le imprese diversificano o ad indicare in che modo devono farlo: esamina in modo empirico le forme di strategia attuate dalle imprese misurandone le diverse performance, per concludere per la migliore efficacia della diversificazione correlata.

Lo stesso Rumelt distingue due sottotipi:

- la **diversificazione correlata vincolata** (*related constrained diversification*) che si ha quando l'impresa si espande facendo leva su una risorsa o competenza centrale — ad esempio una tecnologia, un marchio o una capacità produttiva — che viene condivisa in modo significativo tra tutte le attività (si pensi a un'impresa farmaceutica che sviluppa diversi prodotti, utilizzando e sfruttando tuttavia la

²² I. Ansoff (1965), *cit.*

²³ R. P. Rumelt (1974), *cit.*

stessa piattaforma tecnologica di ricerca). In questo caso, i diversi business sono fortemente interconnessi perché dipendono dalla stessa base di risorse;

- la **diversificazione correlata collegata** (*related linked diversification*), dove ogni nuova attività è legata ad almeno una delle attività precedenti, ma senza che le diverse attività utilizzino la medesima risorsa-chiave (per esempio, un gruppo industriale presente nella chimica, nei materiali plastici e nell'energia).

Quanto alle performance di queste due varianti di diversificazione correlata, Rumelt sostiene che è quella vincolata a presentare le performance migliori²⁴.

In una prospettiva complementare, Michael Porter, nel *Vantaggio competitivo*, individua tre tipologie di interrelazioni tra unità di business applicabili nei contesti di diversificazione correlata:

- le interrelazioni tangibili, che derivano dalla possibilità di condividere attività interne all'azienda, come produzione, logistica o distribuzione;
- le interrelazioni intangibili, legate alla condivisione di know-how manageriale o competenze organizzative tra attività differenti;
- le interrelazioni con i concorrenti, che emergono quando le stesse imprese si confrontano tra loro in più settori, generando effetti strategici incrociati²⁵.

Porter analizza anche i costi associati alla condivisione tra business, distinguendo tre categorie:

- i costi di coordinamento, che riguardano le risorse e il tempo necessari per gestire e armonizzare attività interdipendenti;
- i costi di compromesso che si determinano quando una scelta ottimale per un'attività non lo è per un'altra, imponendo soluzioni intermedie che possono ridurre l'efficienza complessiva;
- i costi di rigidità, legati al fatto che l'elevata integrazione tra business può rallentare la capacità di reazione alla concorrenza: un intervento a difesa di un'unità potrebbe infatti compromettere l'equilibrio o il valore delle interrelazioni con le altre unità del gruppo²⁶.

²⁴ Sinatra A., *L'architettura strategica dell'impresa diversificata*, Università LIUC, p.3

²⁵ Porter M. E. (2011), *cit.*, pp.364-366

²⁶ Porter M. E. (2011), *cit.*, pp.373-378

1.2.4 La diversificazione conglomerata

La **diversificazione conglomerata** (*unrelated diversification*) è la strategia di espansione che porta l'impresa ad operare in una pluralità di business privi di relazioni significative tra loro, non riconducibili a una competenza centrale condivisa. Nella classificazione di Rumelt richiamata da Montgomery, le imprese possono essere distinte lungo un continuum che va dalla *single business firm* fino al “*unrelated diversifier*”. In tale configurazione, l'estensione delle attività non è costruita attorno a una capacità organizzativa comune, ma comporta l'ingresso in settori eterogenei, spesso tramite acquisizioni²⁷.

Anche tale strategia, come la correlata, presenta limiti. L'evidenza empirica mostra che, in media, maggiore è il grado di diversificazione minore è la redditività. Inoltre, le imprese altamente diversificate risultano meno profittevoli rispetto a quelle che adottano forme di diversificazione correlate vincolate.²⁸

1.2.5 La direzione della diversificazione: orizzontale e verticale

Accanto alla tradizionale distinzione tra diversificazione correlata e conglomerata, la letteratura distingue talvolta le strategie di crescita in base alla direzione dell'espansione rispetto alla catena del valore.

Si ha **espansione orizzontale** quando si aggiungono alla propria offerta prodotti diversi, ma in qualche modo correlati e indirizzati, come mercato e come base clienti, al business originario.

La **diversificazione verticale**, generalmente riconosciuta come **integrazione verticale**, si ha quando l'impresa decide di estendere la propria attività lungo le diverse fasi della catena del valore del prodotto o servizio che realizza (approvvigionamento delle materie prime, produzione, trasformazione, distribuzione, vendita, assistenza post-vendita), internalizzando e assumendo il controllo di una o più delle stesse.

Si parla di integrazione a monte se l'espansione è verso la filiera produttiva, a valle se si espande verso la filiera distributiva²⁹.

²⁷ Montgomery C. A., Corporate Diversification, Journal of Economic Perspectives, p. 169

²⁸ Montgomery C. A., *cit.*, pp. 169-173

²⁹ Fiori G., Tiscini R. (2017), *cit.*, p.94

La distinzione tra orizzontale e verticale riguarda dunque la direzione della crescita, mentre la classificazione correlata–conglomerata attiene al grado di relazione tra i business. Le due prospettive analitiche operano su piani differenti e non devono essere sovrapposte.

1.2.6 La teoria di Edith Penrose

Nel concludere questa sintetica illustrazione delle teorie classiche, è utile fare un cenno alla posizione espressa da Edith Penrose³⁰.

Pur cronologicamente risalente allo stesso periodo di Ansoff e Rumelt, per Penrose la diversificazione, più che una scelta strategica per competere, è l'esito interno del processo di crescita dell'impresa, una dinamica interna di sfruttamento delle risorse. E' cioè il processo in forza del quale l'impresa tende a crescere utilizzando nel modo più efficace risorse che possiede ma sottoutilizza. Secondo Penrose, infatti, l'impresa tende a crescere quando possiede capacità produttive e manageriali sottoutilizzate, espandendosi in direzioni vicine, dove quelle risorse interne possono essere impiegate con maggiore efficienza.

In sintesi, considerando la diversificazione come processo di valorizzazione delle risorse distintive interne, Penrose precorre alcune delle successive teorie moderne.

1.3 Le teorie moderne della diversificazione

Con l'espressione "teoria moderna della diversificazione" si fa riferimento all'insieme dei contributi a questa strategia sviluppatosi a partire dagli anni Novanta, in un contesto economico caratterizzato da globalizzazione, digitalizzazione, riduzione dei confini settoriali e soprattutto crescente aumento dell'utilizzo da parte delle imprese della diversificazione come strategia di crescita. La diversificazione dagli anni 80' diviene un tema di spicco all'interno degli studi sulle strategie di impresa portando alla nascita di numerose teorie che spaziano dall'espansione verso mercati contigui fino alla creazione di veri e propri nuovi mercati.

³⁰ Y. Y. Kor, J. T. Mahoney, E. Siemsen, D. Tan (2016), Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship, Production and Operations Management Society, p. 1731

Le cosiddette teorie moderne della diversificazione aziendale, sviluppatesi a partire dagli anni Ottanta, si caratterizzano per il fatto di spostare l'attenzione dalla mera crescita dimensionale alla creazione di valore sostenibile. Per effetto di questo cambio di paradigma, la diversificazione va valutata verificando che l'operazione in concreto generi un vantaggio competitivo durevole e sia sostenibile sul piano finanziario.

In tale prospettiva, la crescita non è di per sé indicatore certo di successo, dovendosi verificare che l'impresa sia in grado di produrre un surplus effettivo di valore. Tra le teorie riconducibili alla teoria moderna rientrano le seguenti.

1.3.1 L'adjacency moves

Nel 2001 un partner di Bain & Company, **Chris Zook**, sviluppa in *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times (2001)* e successivamente in *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots (2004)* una nuova forma di espansione denominata **adjacency moves** sull'idea che la diversificazione, per essere efficace, dovesse essere graduale e sequenziale.

Essa si fonda appunto sull'idea che l'espansione debba avvenire in **aree adiacenti al core business**, ossia in ambiti contigui rispetto alle attività principali dell'impresa, evitando salti eccessivi verso settori troppo distanti.

Chris Zook individua sei modalità principali di espansione adiacente:

- *product adjacency* (offerta di nuovi prodotti o servizi ai clienti esistenti);
- *geographic adjacency* (ingresso in nuove aree geografiche);
- *value chain adjacency* (spostamento lungo la catena del valore);
- *channel adjacency* (utilizzo di nuovi canali distributivi);
- *customer adjacency* (accesso a nuovi segmenti di clientela);
- *new business adjacency* (costruzione di un nuovo business a partire da una capacità distintiva già posseduta).

In tutti i casi, il principio è quello di muoversi gradualmente lungo direttrici coerenti con il settore originario dell'impresa³¹.

³¹ C. Zook (2004), Increasing the odds of successful growth: the critical prelude to moving "beyond the core", Bain & company, p.20

In questa prospettiva, la crescita è concepita come una diversificazione sequenziale, ancorata al core business.

1.3.2 La blue ocean strategy

La Blue Ocean Strategy è la teoria, elaborata da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, secondo cui le imprese devono uscire dalla logica della competizione diretta e diversificare creando nuovi spazi di mercato (oceani blu), anziché contendersi quelli esistenti (oceani rossi).

Negli *oceani rossi*, ossia nei mercati connotati da prassi consolidate e confini settoriali netti, la domanda è nota, i concorrenti sono identificabili, la competizione tende a essere intensa, di frequente basata su prezzo, differenziazione marginale o incremento delle performance.

Gli *oceani blu*, viceversa, integrando spazi di mercato nuovi o ridefiniti, rendono irrilevante almeno inizialmente la concorrenza.

La teoria si fonda sul concetto di *value Innovation*, secondo cui l'obiettivo della diversificazione è rendere la concorrenza irrilevante creando “*un salto di valore per gli acquirenti e per l'azienda, aprendo così nuovi e incontrastati spazi di mercato*” esenti da concorrenza nel breve periodo. A differenza delle strategie tradizionali, che presuppongono che la struttura del mercato dell'industria sia data e che le imprese debbano competere al suo interno, la Blue Ocean Strategy si basa sull'idea che i confini del mercato possano essere ricostruiti dalle azioni delle imprese.

Dal punto di vista operativo, secondo tale impostazione, la creazione di un oceano blu porta simultaneamente ad una riduzione dei costi e all'aumento del valore per i clienti. Quanto ai limiti di tale strategia, gli autori evidenziano che la creazione di oceani blu può risultare eccessivamente rischiosa in assenza di adeguati framework analitici. Il rischio è legato al fatto che, operando in uno spazio competitivo non ancora definito, l'impresa va incontro ad un grado di incertezza elevato, posto che la domanda è potenziale e i comportamenti dei consumatori non sono del tutto prevedibili³².

³² W.C. Kim, R. Mauborgne (2015), *Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, pp. 28-41

1.3.3 La industry convergence

Per Industry Convergence (convergenza industriale) si intende il processo attraverso il quale settori storicamente separati iniziano progressivamente a integrarsi, condividendo tecnologie, mercati, competenze e modelli di business, fino a generare nuove configurazioni competitive e nuove proposte di valore. Può anche essere definita come spesso avviene come l'offuscamento dei confini tra industrie attraverso la convergenza di proposte di valore, tecnologie e mercati³³.

In tale prospettiva, i confini settoriali non risultano più rigidamente delimitati, ma tendono a mutare da sistemi chiusi a sistemi aperti, favorendo la nascita di ambiti ibridi derivanti dall'intersezione tra industrie precedentemente separate.

Il concetto non è riconducibile a un unico autore, ma si è sviluppato attraverso contributi progressivi nella letteratura economica e manageriale. Fu **Nathan Rosenberg**, a evidenziare come innovazioni originate in un settore potessero essere successivamente applicate in ambiti differenti, anticipando il tema della convergenza tecnologica come fenomeno intersettoriale³⁴.

La letteratura distingue la convergenza industriale in due dimensioni principali: **Technology-Driven Input-Side Convergence** e **Market-Driven output-side convergence**³⁵. La prima, di natura tecnologica, si verifica quando nuove tecnologie o piattaforme tecnologiche vengono applicate trasversalmente a industrie precedentemente distinte, generando una base tecnologica comune e favorendo l'integrazione tra settori diversi. La seconda, si manifesta invece quando le strutture della domanda iniziano a sovrapporsi e i consumatori percepiscono prodotti appartenenti a industrie differenti come sostituibili, determinando una progressiva sfumatura dei confini competitivi.

Nel contesto contemporaneo, la convergenza industriale è divenuta un tema molto dibattuto dato lo sviluppo e l'implementazione dell'intelligenza artificiale la quale si è dimostrata un rilevante fattore di convergenza, in quanto tale tecnologia viene adottata in settori tra loro eterogenei, contribuendo a ridefinirne modelli operativi e confini

³³ S. Bröring, J. Leker (2007), *Industry Convergence and Its Implications for the Front End of Innovation: A Problem of Absorptive Capacity*, Blackwell Publishing, p.165

³⁴ N. Rosenberg (1963), *Technological Change in the Machine Tool Industry, 1840-1910*, Purdue University, p. 423

³⁵ S. Bröring, J. Leker (2007), *cit.*, p.166

competitivi. L'intelligenza artificiale può dunque essere interpretata come uno dei maggiori driver trasversali che favoriscono l'interconnessione tra industrie precedentemente distinte.

All'interno della teoria moderna della diversificazione, l'Industry Convergence assume particolare rilievo in quanto consente di spiegare l'emergere di mercati ibridi, nei quali la crescita dell'impresa non avviene attraverso un semplice ingresso in un nuovo settore, ma mediante l'intersezione tra ambiti produttivi differenti. In tale prospettiva, la convergenza industriale si configura come una chiave interpretativa centrale per comprendere le trasformazioni contemporanee delle strategie di espansione aziendale.

La convergenza industriale consente di comprendere come i confini tra settori possano progressivamente attenuarsi, favorendo l'emersione di nuove configurazioni competitive. Tuttavia, tale processo non dipende soltanto dalla vicinanza tra mercati o dall'applicazione trasversale di tecnologie comuni. La creazione di nuovi spazi competitivi necessita spesso anche della combinazione di risorse, competenze e capacità appartenenti a imprese differenti. Per tale ragione, accanto alla diversificazione e alla convergenza tra settori, assume particolare rilievo inquadrare il tema della cooperazione interaziendale, strumento attraverso le quali le imprese possono accedere a conoscenze complementari, condividere rischi e sviluppare innovazioni difficilmente realizzabili in modo autonomo.

1.4 La cooperazione interaziendale: definizione e inquadramento teorico

Alle origini, le imprese operavano autonomamente e senza forme di contatto con altre aziende che non scaturissero da scambi commerciali o da forme di pura competizione. Oggi invece la cooperazione tra aziende è un fenomeno comune nella pratica aziendale. In realtà, le prime forme di cooperazione risalgono a quasi un millennio fa quando, già nell'XI secolo, si sviluppavano meccanismi organizzati di cooperazione tra operatori economici autonomi. D'interesse, è per esempio il caso dei mercanti Maghribi, impegnati nel commercio a lunga distanza nel Mediterraneo musulmano che adottavano forme di collaborazione basate su relazioni di agenzia, preferendo affidare le proprie merci ad

agenti operanti all'estero piuttosto che gestire direttamente gli scambi commerciali³⁶. Questo assetto rappresenta una forma embrionale di cooperazione organizzata, nella quale soggetti economicamente distinti coordinavano le proprie attività sulla base di regole condivise e aspettative reciproche. Nonostante le molteplici e significative differenze dalle moderne strategie di cooperazione interaziendale, tale esempio dimostra quanto sin dalle origini fosse avvertita la necessità delle imprese di cooperare con altre imprese per la sopravvivenza e la creazione di valore.

Mossa da tali evidenze storiche, e dalla forte diffusione della cooperazione interaziendale avvenuta tra la seconda metà del 900 ad oggi, la letteratura economico-aziendale ha progressivamente elaborato molteplici definizioni sistematiche del concetto di cooperazione interaziendale. Una delle più complete è quella data da Dean Elmuti e Yunus Kathawala che definiscono le alleanze strategiche come *partnership* di due o più *corporation* o unità di *business* che lavorano insieme per raggiungere obiettivi strategicamente significativi e reciprocamente vantaggiosi³⁷. Tale definizione non solo inquadra il significato di cooperazione aziendale, ma spiega anche il fine di detta strategia. Per la differente visione proposta dal Sociologo americano di Walter W. Powell, la cooperazione è una modalità autonoma di coordinamento economico non riconducibile a semplici strategie di mercato o forme di organizzazione interna dell'azienda. In particolare, Powell evidenzia come, in presenza di relazioni di lungo periodo caratterizzate da interdipendenza tra gli attori e da un ruolo centrale della reputazione, queste configurazioni assumono piuttosto la forma di reti (*network*), dotate di una propria autonoma logica di funzionamento, fondata su meccanismi relazionali, sulla fiducia reciproca e sul coordinamento tra soggetti economicamente autonomi³⁸.

Al fine di completare il quadro definitorio sulla cooperazione, risulta fondamentale introdurre un termine che negli ultimi anni è entrato nel linguaggio economico-aziendale: *coopetition*. Il termine nasce in quanto la letteratura più recente ha evidenziato come le relazioni tra imprese possano assumere configurazioni ancora più complesse della semplice collaborazione, dove cooperazione e competizione coesistono simultaneamente. Il fenomeno, appunto definito come *coopetition*, descrive situazioni in cui imprese concorrenti collaborano su specifiche attività o risorse, pur continuando a competere su

³⁶ Avner Greif (2006), *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*, pp. 734-735

³⁷ Dean Elmuti, Yunus Kathawala (2001), *An overview on strategic alliances*, p. 205

³⁸ Walter W. Powell (1990), *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, pp. 300-301

altri ambiti, così evidenziando ulteriormente la natura ibrida e dinamica delle relazioni interaziendali³⁹.

A conclusione del presente inquadramento teorico, è opportuno anche evidenziare come la letteratura economico-aziendale abbia nel tempo proposto molteplici modalità di classificazione delle forme di cooperazione interaziendale, non giungendo però a una sistematizzazione univoca. Diversi gli approcci, tra questi, che tendono a classificare la cooperazione in funzione degli obiettivi strategici perseguiti, distinguendo, ad esempio, tra collaborazioni di natura tecnologica, produttiva o commerciale. Al di là delle diverse prospettive classificatorie, emerge tuttavia un elemento comune: tutte le forme di cooperazione interaziendale hanno il fine di consentire all'azienda il perseguimento di un vantaggio competitivo, che risulterebbe complesso da raggiungere senza collaborazione. L'analisi delle motivazioni che portano un'azienda a cooperare sarà oggetto del successivo paragrafo.

1.4.1 Le determinanti della cooperazione interaziendale

Le motivazioni alla base di una strategia di cooperazione risultano, nella teoria economico-aziendale, molteplici e vanno ricostruite tenendo conto dei soggetti che si propongono di attuarla e nelle difficoltà che questi riscontrano nello svolgere l'attività d'impresa autonomamente. Possono essere raggruppate nelle tre seguenti macrocategorie:

- Motivazioni economiche
- Motivazioni strategiche
- Motivazioni organizzative

1.4.2 Le motivazioni economiche

Le motivazioni economiche rappresentano una delle principali leve che spingono le imprese a intraprendere forme di cooperazione interaziendale. In particolare, tali forme di alleanze consentono alle imprese di migliorare la propria *performance* economico-finanziaria attraverso la condivisione di risorse, la riduzione dei costi e la creazione di

³⁹ Keith Walley (2007), *Coopetition an Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, p. 11

valore congiunto. Tra i benefici economici normalmente associati alla cooperazione sono infatti:

- conseguimento di vantaggi economico-finanziari e incremento dei profitti: le imprese cooperano per migliorare la redditività e i risultati economici complessivi⁴⁰;
- sfruttamento e creazione di economie di scala e di scopo: le alleanze permettono di ridurre i costi unitari e ottimizzare le risorse attraverso la produzione congiunta⁴¹;
- riduzione dei costi di transazione: le forme cooperative consentono di minimizzare i costi di transazione rispetto a strategie di mercato o di organizzazione gerarchica⁴²;
- creazione di valore congiunto: le imprese collaborano per generare un valore aggiunto che non sarebbe ottenibile tramite strategie individuali⁴³.

1.4.3 Le motivazioni strategiche

Al di là delle motivazioni puramente economiche, ulteriore e fondamentale determinante della cooperazione interaziendale sono le motivazioni strategiche: spingono le imprese a rafforzare il proprio posizionamento competitivo e ad accedere a risorse difficilmente sviluppabili internamente. Fondamentale evidenziare come la cooperazione attuata con fini strategici porta spesso al raggiungimento di nuovi mercati e di nuovi segmenti di clientela i quali, previa collaborazione, non sarebbero raggiungibili. Tra le motivazioni strategiche richiamate nella letteratura economico-aziendale spiccano:

- accesso e controllo di risorse strategiche: le alleanze consentono di ottenere o preservare il controllo su risorse critiche⁴⁴;
- accesso a risorse complementari e diversificazione: le imprese combinano competenze diverse per espandere le attività raggiungendo, come già sottolineato, nuovi segmenti e nuovi mercati⁴⁵;

⁴⁰ Keith Walley (2007), *cit.*, p. 12

⁴¹ Claude Ménard (2011), *Hybrid modes of organization*, Princeton University Press, p. 24

⁴² Giulio Ferrigno (2020), *Alleanze strategiche e performance d'impresa*, Un approccio strategico-manageriale, Gioacchino Onorati editore S.r.l., p. 49

⁴³ Claude Ménard (2011), *cit.*, p. 23

⁴⁴ Keith Walley (2007), *cit.*, pp. 21-22

⁴⁵ Claude Ménard (2011), *cit.*, p. 24

- apprendimento e acquisizione di competenze: la cooperazione consente di sviluppare *know-how* e capacità distintive tramite la comunicazione tra le imprese cooperanti⁴⁶.

1.4.4 Le motivazioni organizzative

Le motivazioni organizzative completano l'inquadramento riguardo le determinanti della cooperazione interaziendale, evidenziando come le imprese ricorrano a forme collaborative per superare i limiti strutturali della gerarchia interna dell'impresa. In particolare, le configurazioni ibride consentono di gestire in modo più efficace l'incertezza dell'ambiente sia interno che esterno, garantendo una maggiore flessibilità ai cambiamenti del contesto in cui operano. Considerando la dimensione organizzativa, la letteratura economico-aziendale sottolinea in particolare alcune motivazioni chiave, tra cui:

- miglioramento dell'efficienza produttiva: la condivisione di determinate fasi del processo produttivo porta ad un miglioramento dell'organizzazione interna e ad una riduzione dei costi di natura generale;
- coordinamento delle politiche commerciali e di *marketing*: le imprese si alleano per allineare strategie di mercato e migliorare l'efficacia delle stesse⁴⁷.

1.5 L'innovazione: definizione e inquadramento teorico

Storicamente, l'innovazione ha assunto un ruolo centrale nello sviluppo dei contesti economico-aziendali, configurandosi come una delle principali determinanti alla base della crescita dello sviluppo dell'azienda e alla nascita di nuovi mercati e nuovi prodotti. Il dinamismo competitivo dei contesti di mercato deriva, infatti, in larga misura dalla capacità delle imprese di innovare la propria offerta o le modalità con la quale la stessa viene erogata alla clientela.

L'innovazione, inoltre, viene da sempre considerata come uno dei maggiori driver di valore per il mantenimento e per la creazione di posizioni competitive sostenibili nel tempo. Essa, dunque, risulta essere uno dei più rilevanti, se non il più rilevante fattore di

⁴⁶ Giulio Ferrigno (2020), *cit.*, p. 48

⁴⁷ F. Fontana, M. Caroli (2017), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, p. 134

sviluppo delle imprese e dei mercati. Alla luce di tali considerazioni, appare fondamentale inquadrare teoricamente il concetto di innovazione, analizzando le principali definizioni proposte dalla letteratura economica, nonché i fattori che ne determinano l'origine e, infine, le diverse forme attraverso cui essa si manifesta.

1.5.1 L'innovazione nel sistema economico: definizione e ruolo

“L'introduzione di un nuovo prodotto o processo, metodo o materiale destinato a un'applicazione commerciale oppure al conseguimento di obiettivi pratici⁴⁸”, è questa la definizione più diffusa all'interno del contesto economico-aziendale. Tuttavia, al fine di comprendere pienamente la rilevanza di tale fenomeno, è necessario analizzare le diverse prospettive teoriche elaborate dagli economisti che hanno approfondito il tema dell'innovazione. Valga come esempio, quella proposta da Teece, Pisano e Shuen, i quali in una prospettiva dinamica riconducono il fenomeno innovativo alla capacità e in tal senso alla necessità dell'impresa di adattarsi e rinnovarsi in contesti dinamici⁴⁹. È da evidenziare che tale dinamicità non deve essere presente unicamente nell'innovazione di prodotto, ma anche nella capacità di rendere dinamico il contesto produttivo. Al di là della prospettiva dinamica proposta da Teece, Pisano e Shuen, Nathan Rosenberg inserisce l'innovazione in un contesto temporale definendola come un processo cumulativo di apprendimento, articolato in diverse forme e strettamente connesso alle attività di ricerca, sviluppo e produzione⁵⁰. Sempre Rosenberg riconosce come fine dell'innovazione quello di dare soluzione ai problemi legati sia al contesto interno, ossia l'azienda, sia a quello esterno, principalmente i consumatori⁵¹. Per concludere il quadro definitorio risulta d'obbligo considerare la prospettiva di Schumpeter, il quale annovera l'innovazione come determinante fondamentale non solo della crescita aziendale, ma anche, nel contesto macroeconomico, del progresso economico nel suo complesso, definendola come un processo di “distruzione creativa” capace di rivoluzionare continuamente la struttura dei mercati⁵².

⁴⁸ M.A. Schilling (2005), *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, p. G3

⁴⁹ D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, p. 516

⁵⁰ N. Rosenberg (1982), *Inside the black box: technology and economics*, Cambridge University Press, p. 120

⁵¹ N. Rosenberg (1982), *cit.*, p.201

⁵² M.A. Schilling (2005), *cit.*, p. 62

1.5.2 Gli effetti dell'innovazione sui mercati

L'innovazione -come sottolineato da Schumpeter- non è un fenomeno che incide unicamente sullo spettro dell'impresa e della sua clientela, ma piuttosto una manifestazione più ampia di cambiamento del contesto di mercato nel suo complesso. In particolare, essa determina trasformazioni rilevanti sia sotto il profilo competitivo sia sotto quello economico, influenzando la produttività, la configurazione dei settori e la natura stessa del vantaggio competitivo. In tale prospettiva, l'innovazione è uno dei fattori determinanti che porta i settori a non essere statici, ma piuttosto entità dinamiche in continua evoluzione e cambiamento. A tal proposito, la letteratura economica ha fornito contributi empirici volti ad analizzare e quantificare la relazione tra innovazione e dinamiche competitive. Tali studi evidenziano come la relazione tra competizione e innovazione non sia affatto lineare, ma assuma piuttosto una forma simile ad una "U" rovesciata, la quale dimostra come certi livelli, entro una certa soglia, di competizione all'interno di un determinato mercato possano stimolare l'innovazione. Al contrario, al superamento di tale soglia, un eccessivo livello di competizione tende a comprimere i margini e i risultati degli investimenti in innovazione, riducendo in tal modo gli incentivi a intraprendere attività di ricerca e sviluppo. Da ciò deriva, quindi, una relazione non lineare in cui l'innovazione è massimizzata a livelli intermedi di competizione, mentre risulta inferiore in mercati eccessivamente competitivi⁵³. Parallelamente agli studi riguardo la correlazione tra competizione e innovazione, diverse prove empiriche dimostrano come l'innovazione possa essere una importante determinante nel modificare strutturalmente i mercati. In particolare, studi recenti evidenziano il modo in cui i processi innovativi determinino una continua ricollocazione delle posizioni all'interno del mercato, favorendo le imprese maggiormente dinamiche e capaci di innovare rispetto a quelle fortemente statiche. Tale dinamica manifesta un processo di selezione competitiva, nel quale le imprese più innovative riescono ad accrescere la propria quota di mercato a discapito delle altre, attraendo risorse e consolidando la propria posizione. In tale prospettiva, il mercato viene visto come un sistema modulabile dall'innovazione e dalla dinamicità delle imprese ⁵⁴.

⁵³ P. Aghion, N. Bloom, R. Blundell, R. Griffith, P. Howitt (2014), *Competition and innovation: an inverted-U relationship**, Oxford University Press, p. 702-713

⁵⁴ U. Akcigit, W. R. Kerr (2018), *Growth through Heterogeneous Innovations*, The University of Chicago, p. 1378

D'altronde, il potere dell'innovazione non si coglie unicamente nella creazione di nuovi prodotti, nel soddisfacimento di nuovi bisogni e, come già evidenziato, nella trasformazione delle dinamiche di mercato, ma anche nella creazione stessa di nuovi spazi di mercato. In questa prospettiva, già Schumpeter includeva tra le principali manifestazioni dell'innovazione proprio l'apertura di un nuovo mercato, evidenziando come il processo innovativo sia in grado di estendere i confini dell'attività economica di un'impresa⁵⁵.

Tale visione si ritrova nella letteratura contemporanea, in particolare nel fondamentale contributo dato da Christensen sul tema, il quale evidenzia come le aziende, con alcune innovazioni, da lui definite *disruptive*, non si limitino a competere all'interno dei mercati esistenti, ma finiscano per dar vita a nuovi segmenti di domanda, inizialmente marginali, che nel tempo possono ridefinire l'intera struttura competitiva di un settore spostando la stessa domanda verso un nuovo settore, che in molti casi, sostituisce il precedente⁵⁶. In tal senso, l'innovazione non si configura soltanto come un fattore di competizione, ma come un vero e proprio meccanismo di creazione e riconfigurazione dei mercati.

1.5.3 Forme di innovazione

Nel corso degli anni, la letteratura economico-aziendale ha proposto svariate classificazioni per l'innovazione. A tal proposito si è giunti ad una tassonomia che suddivide l'innovazione in quattro dimensioni principali.

In primo luogo, in base alla natura dell'innovazione, è possibile distinguere tra **innovazioni di prodotto e innovazioni di processo**. Le prime consistono nell'introduzione di nuovi beni o servizi o nel significativo miglioramento di quelli esistenti: tali innovazioni sono indirizzate all'esterno dell'impresa. Le seconde consistono nell'adozione di nuovi metodi produttivi o distributivi, volti a incrementare l'efficienza e la qualità delle attività aziendali: riguardano i processi interni all'impresa.

Un ulteriore criterio di classificazione è rappresentato dall'intensità dell'innovazione e sul loro impatto sui mercati: si distingue così tra **innovazioni radicali e incrementali**. Le prime si caratterizzano per la loro capacità di creare una discontinuità rilevante rispetto

⁵⁵ J. A. Schumpeter (1934), *The theory of economic development an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Redvers Opie, p. 48

⁵⁶ C. M. Christensen (2000), *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary National Bestseller That Changed the Way We Do Business*, Harper Business, pp. xviii-xix

al passato, modificando profondamente i modelli di *business* dell'impresa, le strutture di mercato e in parte dei casi i processi produttivi; all'opposto, le innovazioni incrementali si configurano come miglioramenti progressivi e cumulativi, che consentono alle imprese di rafforzare e ottimizzare soluzioni già esistenti in maniera graduale, riducendo dunque gli inconvenienti dovuti all'innovazione.

Sotto il profilo dell'impatto sulle competenze aziendali, la letteratura distingue tra **innovazioni competence enhancing** (miglioramento delle competenze) e **competence destroying** (distruzione delle competenze). Le prime, appunto, rafforzano e valorizzano il patrimonio di conoscenze già in possesso dell'impresa, favorendo dunque una traiettoria evolutiva al passo con le competenze esistenti; le seconde, al contrario, introducono cambiamenti tali da rendere obsolete le competenze pregresse, richiedendo all'impresa un significativo processo di riconversione e apprendimento, ovviamente più dispendioso per l'impresa.

Infine, con riferimento all'ambito di intervento dell'innovazione, si distingue tra **innovazioni modulari e innovazioni architetturali**. Le prime incidono su singoli componenti di un sistema aziendale senza alterarne la struttura complessiva; le innovazioni architetturali modificano il modo in cui i diversi componenti produttivi interagiscono tra loro, ridefinendo l'architettura del prodotto o del sistema produttivo e generando spesso effetti più ampi sul piano competitivo e organizzativo⁵⁷.

Concludendo, le forme di innovazioni sono molteplici e la tassonomia precedentemente proposta non è totalmente esaustiva in quanto non include forme di innovazioni elaborate più recentemente, come ad esempio le innovazioni disruptive introdotte da Christensen nel 2000. In tale contesto, l'evoluzione delle forme di innovazione evidenzia come il fenomeno innovativo non possa essere pienamente compreso attraverso classificazioni rigide e statiche, ma richieda un approccio più dinamico e integrato, capace di cogliere le interazioni tra altre fondamentali componenti del contesto aziendale, come la cooperazione e le strategie di crescita.

⁵⁷ M.A. Schilling (2005), *cit.*, pp 44-48

1.6 L'interazione tra innovazione e cooperazione

Nei precedenti paragrafi, è stato evidenziato come l'innovazione rappresenti un fattore centrale nella trasformazione dei mercati, delle aziende e dei bisogni dei consumatori. I processi innovativi individuati risultano tuttavia complessi da attuare autonomamente per le imprese, implicando non pochi costi e incertezze.

In tale prospettiva, la cooperazione tra imprese assume un ruolo sempre rilevante, strumento di risoluzione di tali incertezze e di riduzione dei costi correlati al processo innovativo. La collaborazione consente infatti di integrare capacità differenti, condividendo rischi e costi al fine di facilitare lo sviluppo di soluzioni innovative difficilmente realizzabili in modo indipendente.

Ne deriva, dunque, la necessità, al fine di uno quadro completo, di analizzare congiuntamente innovazione e cooperazione, per comprendere come questi distinti fenomeni si influenzino reciprocamente e contribuiscano, simultaneamente, alla trasformazione delle dinamiche competitive e dei modelli di mercato.

1.6.1 I limiti dell'innovazione

I processi innovativi, pur rappresentando una leva fondamentale per la crescita e la competitività dell'impresa e del mercato stesso, presentano, come sottolineato nella letteratura economica aziendale, una molteplicità di limiti di carattere economico, strategico e organizzativo, che ne rendono complesso lo sviluppo. In primo luogo, l'innovazione si caratterizza, come evidenziato da Rosenberg, per un elevato grado di incertezza sui risultati del processo innovativo e per tempi di sviluppo spesso lunghi e dunque dispendiosi⁵⁸. Alla luce di ciò, risulta complesso prevedere *ex-ante* gli esiti delle nuove tecnologie, soprattutto considerando l'impossibilità di anticipare le variazioni future dei mercati, della concorrenza e dei bisogni dei consumatori. Precisamente, secondo Teece, Pisano e Shuen, la natura dei mercati può risultare complessa da determinare, soprattutto in quei contesti in cui il rapido cambiamento tecnologico e competitivo del settore modifica rapidamente e continuamente le necessità dell'impresa.

⁵⁸ N. Rosenberg (1982), *cit.*, pp. vii-viii

Inoltre, il processo innovativo implica investimenti rilevanti che legano le imprese a determinate traiettorie di sviluppo, spesso irreversibili o complesse da modificare⁵⁹.

Emergono, inoltre, diversi limiti strettamente legati alla disponibilità di risorse e competenze, spesso complesse da reperire all'interno del contesto aziendale. Difatti, lo sviluppo di innovazioni richiede capitali ingenti, competenze tecniche altamente specializzate e spesso anche competenze trasversali tra settori differenti. Inoltre, non vanno trascurati gli *switching cost* (costi di sostituzione) all'interno di tale contesto: sono i costi che i consumatori sostengono per passare da un bene, fino a quel momento utilizzato, ad un nuovo bene, frutto molto spesso di processi di innovazione dispendiosi per le imprese. Tali costi spesso creano una determinata resistenza nei consumatori nel provare un nuovo prodotto, limitando in tal modo la diffusione del bene innovativo.

Per concludere, l'innovazione presenta anche limiti di natura sociale e ambientale: lo sviluppo tecnologico può, infatti, generare esternalità negative, quali il consumo eccessivo di risorse naturali, l'inquinamento e di conseguenza la compromissione di ecosistemi, ponendo, a tal proposito, le imprese dinanzi alla necessità di bilanciare obiettivi di carattere economico e responsabilità socio-ambientali⁶⁰.

Tali limiti presentati all'interno di questo paragrafo determinano come il ricorso a forme di integrazione o cooperazione sia strettamente necessario per il corretto funzionamento dei processi innovativi.

1.6.2 La cooperazione come risposta ai limiti del processo innovativo

La cooperazione tra imprese si configura come un fattore di attenuazione di molti dei segnalati limiti che accompagnano il processo innovativo risolutorio: articolandosi su più dimensioni (economica, strategica e organizzativa), consente, infatti, di mitigare, in toto, le criticità legate allo sviluppo dell'innovazione.

Partendo dal punto di vista economico, la cooperazione permette di sostenere l'elevata mole di risorse necessarie per lo sviluppo dei processi innovativi, ripartendo il peso degli investimenti e il rischio tra più soggetti. A tal proposito, la condivisione degli investimenti

⁵⁹ D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997), *cit.*, p. 515-516

⁶⁰ M.A. Schilling (2005), *cit.*, pp. 108-112

e dei costi di carattere economico consente di rendere economicamente sostenibili iniziative che, affrontate individualmente, risulterebbero eccessivamente onerose. Restando sempre nell'ambito dei vantaggi economici, va considerato un fenomeno sempre più diffuso, ossia l'integrazione di componenti digitali all'interno di prodotti fisici, come ad esempio applicazioni, piattaforme *software* o servizi *online* correlati. Tale evoluzione implica investimenti significativi in competenze tecnologiche, infrastrutture digitali, processi organizzativi e una totale riconfigurazione delle aree produttive di ricerca e sviluppo. La cooperazione, in tale contesto, consente di attenuare l'impatto di una robusta riconfigurazione e di costosi investimenti, garantendo alle imprese l'accesso a competenze digitali esterne e permettendo l'integrazione di funzionalità innovative nei propri prodotti senza dover sviluppare autonomamente tutte le capacità necessarie⁶¹.

Quanto, invece, ai benefici di tipo strategico, il fattore cooperativo garantisce, come evidenziato in letteratura, il conseguimento di economie di scala e di scopo nelle attività di ricerca e di sviluppo, riducendo i costi e accelerando i tempi -solitamente protratti- dovuti al processo innovativo. Di fondamentale rilevanza, inoltre, è l'opportunità di accedere a nuovi *business* e a nuovi settori non precedentemente presidiati tramite attività di cooperazione.

Per terminare, vanno considerati i benefici di carattere organizzativo dovuti alla cooperazione, la quale permette di superare i limiti interni riguardo la disponibilità di conoscenze, attraverso un allargamento delle competenze interne, presidiate solitamente dalle aziende cooperanti.

A fronte dei riportati vantaggi, la cooperazione non va esente da importanti criticità correlate soprattutto alla gestione delle relazioni tra i cooperanti. In particolare, la presenza di asimmetrie informative e l'incertezza su eventuali comportamenti opportunistici dei *partner* rende strettamente necessaria una delicata definizione, spesso di carattere contrattuale, dei meccanismi di coordinamento e di *governance* del rapporto cooperativo⁶².

⁶¹ Y. Yoo, O. Henfridsson, K. Lyytinen (2010), The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research, pp. 2-10

⁶² F. Fontana, M. Caroli (2017), *cit.*, pp. 506-508

Concludendo, la cooperazione rappresenta una leva fondamentale per il superamento di limiti di carattere economico, strategico e organizzativo per lo sviluppo dell'innovazione in contesti dove la complessità tecnologica e i rischi e i costi legati ad essa rendono difficile sostenere un approccio individuale e autonomo.

2 | Mercati ibridi: definizione, dinamiche ed evidenze empiriche

“When you step into an intersection of fields, disciplines, or cultures, you can combine existing concepts into a large number of extraordinary new ideas.”
— Frans Johansson

2.1 Genesi e definizione dei mercati ibridi

Come emerso nel primo Capitolo le categorie tradizionali e moderne- elaborate nel catalogare in sede teorica le pratiche aziendali di diversificazione, pur non ricomprendendo i descritti fenomeni di ibridazione dei mercati, concorrono tuttavia ad offrirne chiavi di interpretazione.

Con il medesimo obiettivo di inquadrare e comprendere i meccanismi di ibridazione che si intende analizzare, è stato già messo in risalto precedentemente il ruolo dell'innovazione e della cooperazione nei processi aziendali e come il concorso dell'una e l'altra possa contribuire -oltre che a ridurre le difficoltà normalmente incontrate nel gestire i processi innovativi all'interno delle imprese- a promuovere in alcuni casi la creazione di nuovi prodotti, di nuovi spazi di mercato e di nuove opportunità per l'impresa, attenuando la rigidità dei confini settoriali.

Si intende quindi dare atto di come la combinazione dei tre fattori citati - diversificazione, processi innovativi e, in gran parte dei casi, cooperazione interaziendale- stia sempre più diffusamente dando luogo ad una innovativa forma di diversificazione che, non pienamente riconducibile alle categorie definite nella letteratura economico-aziendale, si caratterizza per la creazione di mercati risultanti dall'integrazione tra settori differenti.

Mercati nei quali prodotti, tecnologie, competenze e segmenti di clientela provenienti generalmente da ambiti distinti convergono dando luogo a nuove configurazioni di offerta e rispondendo a nuovi bisogni e a nuove domande; mercati, in tal senso, ibridi.

All'analisi del fenomeno per come in concreto si sta manifestando nei fenomeni di mercato è utile anteporre un inquadramento definitorio e una base teorica delle nozioni di prodotto ibrido e mercato ibrido. Allo stato attuale, la letteratura economico-aziendale non fornisce una definizione univoca e consolidata delle indicate nozioni, pur descrivendo, attraverso diversi contributi come quello dell'*Industry Convergence*, fenomeni riconducibili alla progressiva integrazione tra settori, tecnologie e modelli di *business*.

Appare pertanto utile il tentativo di definire un quadro concettuale che consenta di interpretare un fenomeno sempre più ricorrente nei contesti di mercato.

2.1.1 Il prodotto ibrido

Il prodotto ibrido può essere definito come un bene o un servizio che, in quanto risultato della combinazione e integrazione di componenti e tecnologie propri di prodotti distinti, di competenze e know-how riconducibili a settori diversi, soddisfa bisogni in parte nuovi, quanto meno rispetto a quelli soddisfatti dai prodotti originari, singolarmente considerati.

Talune componenti fisiche o tecnologiche proprie dei prodotti o servizi originari dell'azienda che diversifica finiscono, infatti, per connotare il prodotto o servizio di nuova realizzazione in modo così significativo che lo stesso, pur collocandosi nel tradizionale mercato di arrivo, finisce per soddisfare bisogni ulteriori rispetto a quelli classici di quest'ultimo. Si genera, in tal modo, un'offerta ibrida che dà vita ad un "mercato di mezzo".

In questo modo, talune componenti fisiche o tecnologiche proprie dei prodotti o servizi originari dell'azienda che diversifica finiscono per connotare il prodotto o servizio di nuova realizzazione in modo così significativo che lo stesso, pur collocandosi nel tradizionale mercato di arrivo, finisce per soddisfare bisogni ulteriori rispetto a quelli classici di quest'ultimo.

La caratteristica intrinseca del prodotto ibrido è nell'integrazione di caratteristiche di beni precedentemente esistenti, destinata a generare funzionalità nuove o significativamente

differenti e a soddisfare bisogni non soddisfatti dai prodotti di origine, singolarmente presi in considerazione.

Il prodotto ibrido è quindi il risultato di una combinazione innovativa di caratteristiche precedentemente appartenenti a due prodotti distinti: l'integrazione, volta a modificare la natura stessa dell'offerta, può riguardare componenti a carattere tangibile o intangibile.

Si consideri che, pur senza teorizzare la categoria dei prodotti ibridi, già nel 2010 Yoo, Henfridsson e Lyytinen avevano identificato una molteplicità di fenomeni nei quali si riscontrava un'integrazione di componenti digitali in prodotti fisici⁶³.

Sulla base della definizione fornita, il prodotto ibrido non si colloca all'interno dei confini di un singolo settore, ma tende piuttosto a posizionarsi in uno spazio intermedio tra i mercati di origine. Un fenomeno coerente con le dinamiche di convergenza industriale, già emerse nel Capitolo 1 e che trovano riscontro nella letteratura economica già con Nathan Rosenberg. Nonostante questa affinità con il fenomeno della convergenza industriale, il prodotto ibrido non si limita tuttavia a definire un'interazione tra settori, ma anche a generare un nuovo spazio di mercato⁶⁴.

2.1.2 Il mercato ibrido

Dal prodotto si passa dunque in maniera diretta al mercato. La creazione di prodotti ibridi determina, infatti, il formarsi di nuovi spazi competitivi, che si distinguono da quelli di origine non solo per le tecnologie usate e le caratteristiche intrinseche nei prodotti venduti, ma in particolar modo, per le caratteristiche stesse della domanda e per i bisogni dei consumatori che finiscono per essere soddisfatti. In questa prospettiva, è dunque possibile definire il mercato ibrido come l'ambito competitivo che emerge dall'integrazione di settori differenti, dove la domanda presenta caratteristiche ed esigenze nuove o ridefinite rispetto ai mercati originari.

Per concludere, le nozioni di mercato ibrido e di prodotto ibrido integrano categorie innovative, non riconducibili in alcuna di quelle già elaborate nella letteratura economico-aziendale.

⁶³ Y. Yoo, O. Henfridsson, K. Lyytinen (2010), *cit.*, pp. 2-10

⁶⁴ La distinzione tra convergenza industriale e prodotto ibrido verrà approfondita nel capitolo 3.5.

2.1.3 Caratteristiche e implicazioni della strategia dei mercati ibridi

Tanto chiarito, è opportuno analizzare specificità, implicazioni e opportunità del fenomeno che si esamina.

Innanzitutto, come ripetutamente evidenziato, la combinazione di componenti, tecnologie, competenze, *know-how* dei prodotti di origine genera non solo un nuovo prodotto, ma anche un nuovo mercato, nel quale domanda e bisogni non sono quelli cui si rivolgevano i prodotti originari. Non si è, quindi, di fronte ad una comune strategia di diversificazione: con quella in esame si ampliano i confini stessi del mercato, creando spazi competitivi, domanda, bisogni in precedenza non registrati.

Sotto il profilo strategico, inoltre, la strategia in esame è di frequente il risultato della cooperazione tra più aziende, spesso necessaria, come visto nel precedente capitolo, per porre in campo una operazione che richiede non solo l'integrazione di componenti proprie di precedenti prodotti, ma anche la condivisione di competenze e *know-how* riconducibili a settori diversi. Una caratteristica, questa illustrata, unica nella letteratura economico-aziendale, tanto più se si considera la natura della cooperazione in questione, inevitabilmente di intensità superiore rispetto ai comuni fenomeni cooperativi: nella strategia che si esamina, infatti, l'integrazione di componenti merceologiche e competenze di provenienza raggiunge livelli di intensità superiore, essendo finalizzata a generare prodotti e mercati nuovi.

Non va trascurata, inoltre, la complessità delle dinamiche competitive all'interno dei mercati ibridi, nei quali gli attori coinvolti provengono da settori differenti, con modelli di business, *know-how*, tecnologie e strategie diverse fra loro.

Le imprese che entrano nel nuovo mercato sono, peraltro, generalmente imprese solide e strutturate, ancorché nei rispettivi mercati di provenienza: e ciò condiziona un'evoluzione del mercato, spesso più rapida rispetto a mercati tradizionali, rendendo, dunque, necessario un costante riadattamento strategico in base ai rapidi cambiamenti del mercato.

2.1.4 Determinanti e driver della strategia dei mercati ibridi

Inquadrati sul piano definitorio i mercati ibridi e ricostruite le relative caratteristiche strutturali, vanno individuate le principali determinanti che portano alla loro nascita e sviluppo.

Come evidenziato, i mercati ibridi possono essere ricondotti a tre determinanti principali, ossia la diversificazione, l'innovazione e la cooperazione interaziendale.

La prima determinante, ossia la diversificazione è definita come l'estensione da parte delle imprese delle proprie attività verso mercati precedentemente non presidiati⁶⁵. Nel contesto dei mercati ibridi, tuttavia, la diversificazione si manifesta in forme che vanno oltre l'accezione data da Igor Ansoff: non consiste nell'ingresso in mercati nuovi per l'azienda che diversifica ma strutturalmente già esistenti; si tratta, come chiarito, di un processo di interazione e integrazione tra ambiti settoriali differenti che dà vita a mercati oggettivamente nuovi.

La diversificazione non è, d'altra parte, da sé sola l'unica determinante della strategia diretta alla creazione di mercati ibridi. Un ruolo centrale è, infatti, svolto dall'innovazione, elemento decisivo nella generazione di un prodotto del tutto nuovo. L'innovazione si manifesta e concretizza proprio nella capacità di combinare tecnologie, competenze e componenti derivanti da ambiti e contesti differenti per dar vita a nuovi prodotti o servizi.

Infine, è assai ricorrente che alle due indicate si affianchi quella di instaurare rapporti di cooperazione con altre aziende, quale fattore di crescita aziendale. La creazione di un prodotto che deriva dalla combinazione di componenti provenienti da mercati differenti risulta complessa da parte di un'unica azienda. Le alleanze, dunque, comportano la condivisione di competenze e tecnologie favorendo la creazione di un nuovo prodotto ibrido e diminuendo i costi e i rischi normalmente legati allo sviluppo di strategie di diversificazione e di sviluppo di prodotto.

Riassumendo, può dirsi che quello volto alla creazione di mercati ibridi un processo articolato e composto dettato da più determinanti: se la diversificazione rappresenta la spinta strategica che induce a posizionarsi in nuovi contesti, l'innovazione è il meccanismo attraverso cui si concretizza tale strategia, la cooperazione è, infine, il passaggio spesso necessario attesa la normale riconducibilità ad aziende diverse delle componenti merceologiche e delle competenze che è necessario integrare per dar vita a prodotti e mercati ibridi.

⁶⁵ I. Ansoff (1965), *cit.*, p. 129

2.1.5 Una comparazione con altre teorizzate strategie di diversificazione

L'analisi dei tratti caratterizzanti il fenomeno che si esamina consente ora di coglierne meglio le differenze così come i punti di contatto rispetto alle strategie di diversificazione che la letteratura economico-aziendale ha teorizzato.

Innanzitutto, come anticipato nel primo paragrafo, va colta la distinzione rispetto all'Industry convergence, con la quale i mercati ibridi condividono il presupposto della riduzione dei confini settoriali e dell'interazione tra diversi mercati precedentemente separati. La distinzione è nel risultato di tale sovrapposizione tra settori: nel modello della convergenza industriale, la riduzione dei confini settoriali non porta a un nuovo spazio competitivo definibile come autonomo, caratterizzato da logiche di funzionamento e configurazioni di offerta e di domanda nuove, ma piuttosto ad uno spazio coincidente e comune fra due mercati⁶⁶.

Come già anticipato, secondo una determinata chiave di lettura, si può intendere il mercato ibrido come una fase successiva o come una conseguenza di una convergenza industriale, considerando i due modelli come due fasi separate di un processo di riduzione dei confini settoriali.

La strategia che si esamina va distinta, inoltre, dalla Blue Ocean Strategy che pure determina la nascita di un nuovo settore, dove, almeno inizialmente, risultano assenti o comunque limitate le dinamiche competitive. Tuttavia, le due prospettive divergono sotto diversi profili sostanziali: la Blue Ocean Strategy non necessariamente passa per la fusione di due settori, essendo il risultato di innovazioni radicali o di processi di innovazione del valore. Sebbene gli oceani blu e i mercati ibridi condividano il ruolo centrale dell'innovazione, essi divergono nelle rispettive determinanti: nei mercati ibridi, l'innovazione si combina con processi di diversificazione e spesso cooperazione, mentre gli oceani blu si esprimono principalmente attraverso la componente del valore⁶⁷. Anche in tale circostanza, si può riconoscere che il processo che porta alla nascita di un mercato ibrido determina a sua volta, soprattutto nelle prime fasi, un oceano blu caratterizzato da assenza di competizione. Si può dunque giungere alla conclusione che, in alcuni casi, un processo di integrazione tra settori possa generare condizioni riconducibili a quelle degli

⁶⁶ S. Bröring, J. Leker (2007), *cit.*, p.165

⁶⁷ W.C. Kim, R. Mauborgne (2015), *cit.*, pp. 12-13

oceani blu; tuttavia, tale relazione non è generale, in quanto i due modelli si fondano su presupposti differenti come appena evidenziato.

Per concludere, bisogna distinguere tra mercati ibridi e sviluppo di prodotto. Decisivo, al riguardo, un criterio temporale: lo sviluppo di prodotto si configura, infatti, come un processo graduale volto a migliorare, innovare o adattare un bene ai nuovi bisogni della domanda, che conduce il prodotto sviluppato, soprattutto per il primo periodo, a rientrare all'interno dei margini settoriali già definiti, senza contribuire, come nel caso dei mercati ibridi, alla ridefinizione di tali confini e dunque alla creazione di un nuovo mercato⁶⁸. Si può riconoscere dunque, come il prodotto nato all'interno di una strategia ibrida risulti nella maggior parte dei casi più dirompente rispetto a quello generato da una strategia di sviluppo.

Le indicate differenze inducono a ritenere quindi che, pur presentando elementi affini con diverse delle strategie messe a fuoco nella letteratura economica-aziendale, quella dei mercati ibridi integra un modello strategico in parte autonomo, distinto sotto molteplici profili. In questa prospettiva, si può considerare il mercato ibrido come una evoluzione delle strategie preesistenti, in coerenza, peraltro, con le trasformazioni e le esigenze del contesto economico contemporaneo.

Nei successivi Capitoli si metterà infatti in risalto, tramite analisi di carattere empirico, esplorativo e qualitativo, come la creazione di mercati ibridi non sia un fenomeno isolato, ma piuttosto una strategia sempre più diffusa, rispondente a necessità, dinamiche e tratti caratterizzanti dell'economia degli ultimi anni.

Le indicate differenze inducono a ritenere quindi che, pur presentando elementi affini con diverse delle strategie messe a fuoco nella letteratura economico-aziendale, quella dei mercati ibridi definisca un fenomeno in gran parte autonomo, distinto sotto molteplici profili. In questa prospettiva, il mercato ibrido può essere interpretato come un'evoluzione delle strategie preesistenti, coerente con le trasformazioni e le esigenze del contesto economico contemporaneo.

Col fine di verificare la coerenza del framework teorico delineato, si procederà ora ad analizzare alcune manifestazioni empiriche del fenomeno, così da osservare concretamente le modalità attraverso cui i processi di integrazione tra tecnologie,

⁶⁸ I. Ansoff (1965), *cit.*, p. 110

competenze e mercati differenti conducano alla formazione di nuovi spazi competitivi. L'analisi dei casi studio consentirà quindi di evidenziare le principali caratteristiche strutturali dei mercati ibridi e le dinamiche competitive che ne derivano.

2.2 Struttura dell'analisi empirica

Il fenomeno dei prodotti e dei mercati ibridi non è più isolato o episodico.

L'ibridazione dei mercati è una manifestazione sempre più ricorrente delle strategie di crescita adottate dalle imprese, soprattutto in settori connotati da elevata intensità tecnologica, alta innovazione e profonda competizione.

In questo Capitolo si intende quindi analizzare, con approccio empirico, alcune manifestazioni del fenomeno: l'intento è quello di mettere a fuoco le dinamiche effettivamente osservabili nelle pratiche aziendali in tali contesti, così come di verificare che nelle stesse siano riscontrabili caratteristiche e struttura del modello.

Di seguito si illustreranno, in primo luogo, i criteri seguiti nel selezionare i casi studio; si passerà, quindi, all'analisi dapprima di uno dei casi che, riconducibile *ictu oculi* nel modello descritto, ha in un certo modo ispirato tale ricerca, ossia quello degli occhiali Ray-Ban Meta, e successivamente di casi ulteriori in contesti differenti.

Nei successivi Capitoli ci si soffermerà, invece, sulle caratteristiche e sui promettenti risultati di tale strategia, sviluppando un'analisi esplorativa e qualitativa del presente fenomeno.

2.2.1 Criteri di selezione dei casi

Perché l'analisi empirica sia coerente con il modello teorico è necessario definire in modo esplicito i criteri che verranno adottati nel selezionare i casi studio, oltre che le modalità con cui l'analisi sarà svolta.

Quanto ai criteri, si tratta dei tratti caratterizzanti il fenomeno, così come descritto nei Capitoli precedenti. Sono essenzialmente quattro, tra loro in realtà fortemente connessi.

Il primo attiene all'integrazione tra settori differenti.

Secondo e terzo sono delle prime conseguenze applicative.

Da un lato, infatti, si assegnerà particolare rilevanza all'integrazione di componenti merceologiche e competenze eterogenee, riconducibili a diversi settori coinvolti.

Dall'altro, si terrà conto dell'attitudine dei prodotti risultanti dalle operazioni esaminate a soddisfare clientele e bisogni nuovi e solo parzialmente riconducibili ai settori di origine: come chiarito, infatti, il prodotto ibrido non si limita a inserirsi in un mercato esistente soddisfacendo esigenze e segmenti di clientela già presenti, ma contribuisce a ridefinire i confini, dando luogo a dinamiche competitive e segmenti di clientela nuovi e solo parzialmente riconducibili ai settori di origine. In tale prospettiva risulta sicuramente necessario riportare l'attenzione all'innovazione fattore che permette tale ridefinizione delle esigenze dei consumatori.

Infine, non si trascurerà il rilievo di un'ultima manifestazione tipica del modello teorico descritto nei Capitoli precedenti, quella, per vero eventuale, della cooperazione interaziendale tra attori appartenenti a settori diversi, volta, per esempio, allo sviluppo di beni o servizi innovativi. Come già evidenziato, la cooperazione, per quanto non sia condizione necessaria perché possa configurarsi un mercato ibrido, ricorre frequentemente, configurandosi dunque come un indicatore rilevante ai fini della loro individuazione.

L'adozione congiunta dei criteri indicati consentirà di selezionare casi caratterizzati da un elevato grado di coerenza rispetto al modello teorico dei mercati ibridi.

2.2.2 Metodologie di analisi dei casi e fonti utilizzate

Definiti i criteri di selezione dei casi di studio, vanno individuate le metodologie di analisi.

L'obiettivo è dunque quello di individuare pattern ricorrenti precedenti e successivi alla formazione dei mercati ibridi nei diversi casi esaminati

Sotto il profilo operativo, l'analisi dei casi sarà svolta utilizzando una pluralità di fonti anche eterogenee tra loro, così da ridurre il rischio di distorsioni interpretative: documenti ufficiali, quali bilanci, report annuali e comunicazioni delle imprese coinvolte, così come articoli tratti da fonti giornalistiche autorevoli in ambito economico-finanziario, analisi di mercato e contributi elaborati da società di consulenza.

Utilizzando le fonti suddette, saranno quindi esaminati i risultati e gli effetti dei casi di ibridazione presi in considerazione, sia sul lato dell'offerta che dal punto di vista dei cambiamenti delle esigenze e della struttura della domanda.

2.3 Il caso Ray-Ban Meta: un esempio di mercato ibrido

Tra i casi maggiormente rappresentativi del fenomeno in esame dei mercati e dei prodotti ibridi viene in considerazione quello risultante dalla collaborazione tra Meta Platform ed EssilorLuxottica, che ha condotto allo sviluppo degli occhiali Ray-Ban Meta.

Il prodotto nasce appunto dalla cooperazione tra due attori operanti in settori ben distinti. Da un lato, Meta, leader nel mercato tecnologico, che apporta le proprie competenze garantendo tanto le componenti *hardware*, come ad esempio la fotocamera, i sistemi audio a conduzione aperta e tutte le parti elettroniche necessarie, quanto quelle *software*, ossia l'intelligenza artificiale e i programmi necessari per il corretto funzionamento degli occhiali. Dall'altro lato, invece, EssilorLuxottica, attraverso il marchio Ray-Ban, con la propria competenza e il proprio marchio leader nel settore, con il proprio know-how nella progettazione e produzione di occhiali, cura aspetti quali design, ergonomia, qualità dei materiali, packaging e custodia: si dà carico, inoltre, dello sviluppo delle lenti, sia per la correzione dei difetti visivi che per funzionalità aggiuntive, quali la polarizzazione e la tecnologia fotocromatica.

L'integrazione di tali componenti rende il prodotto un'assoluta novità, non riconducibile né al mercato tecnologico né a quello dell'eyewear, dando luogo ad una nuova tipologia di offerta in grado di attirare non solo i segmenti di clientela provenienti dai due mercati appena citati, ma anche nuovi target. Il nuovo prodotto integra funzionalità tipiche dei dispositivi digitali, quali acquisizione e condivisione di contenuti, interazione vocale tramite intelligenza artificiale, mantenendo allo stesso tempo le caratteristiche proprie degli occhiali tradizionali, quali comfort, estetica e personalizzazione delle lenti.

In realtà, Ray-Ban Meta non sono il primo esempio di occhiali intelligenti. Erano stati preceduti da prodotti come i Google Glass, già sviluppati nel 2013, e altri prototipi AR (realtà aumentata) e VR (realtà virtuale), come i Microsoft HoloLens.

Tuttavia, i due prodotti precedenti ai Ray-Ban Meta, ossia appunto i Google Glass e i Microsoft HoloLens, non hanno trovato una longeva affermazione nel mercato. In

particolare, Google ha annunciato la fine produzione dei suoi occhiali smart il 15 marzo del 2023, segnando la conclusione di un progetto avviato nel 2013⁶⁹; mentre Microsoft ha progressivamente ridimensionato lo sviluppo della linea HoloLens fino all'interruzione nel dicembre del 2024⁷⁰.

Dai due precedenti citati Ray-Ban Meta si distinguono, tuttavia, per la capacità di coniugare in modo efficace le componenti tecnologiche e la dimensione estetica e funzionale, definendo un prodotto destinato a intercettare e soddisfare una nuova domanda e a collocarsi, quindi in un nuovo mercato.

Il valore aggiunto che ha consentito in questi anni agli occhiali Ray-Ban Meta di distinguersi dai due prodotti precedenti è stata la capacità di coniugare l'innovativa componente tecnologica con quella estetica e funzionale, molto apprezzata dall'utenza. Infatti, i Google Glass risultavano orientati maggiormente a contesti professionali e applicazioni specialistiche, mentre i Microsoft HoloLens erano caratterizzati da un'estetica e da modalità di utilizzo non del tutto coincidenti con le esigenze dei consumatori.

Proprio la coerenza tra le caratteristiche di Ray-Ban Meta e i bisogni dell'utenza ha avuto un ruolo centrale nell'affermarsi del nuovo prodotto e nella realizzazione di un vero e proprio nuovo mercato, risultante dalla ibridazione di quelli di provenienza.

Decisiva è stata la collaborazione tra Ray-Ban, esperta nella componente estetica e funzionale, e Meta, con le sue conoscenze tecnologiche.

2.3.1 Analisi del caso Ray-Ban Meta

Il caso Ray-Ban Meta costituisce sicuramente una delle manifestazioni più significative del fenomeno dei mercati ibridi, in quanto mostra come la combinazione tra risorse, competenze e asset provenienti da due settori distinti possa tradursi nella creazione di un prodotto non semplicemente innovativo, quanto piuttosto in grado di soddisfare nuovi bisogni e una nuova struttura della domanda.

In tale contesto, la collaborazione tra Meta Platform ed EssilorLuxottica risulta un esempio perfetto di come la combinazione di risorse VRIO di due aziende distinte possa

⁶⁹ Google (2023), Glass Enterprise Edition Announcement FAQ

⁷⁰ Microsoft (2024), HoloLens 2 note sulla versione

portare alla creazione di un prodotto percepito come desiderabile, funzionale e, nel caso in analisi, tecnologicamente avanzato.

Si illustrerà di seguito, con un approccio strategico ed economico-finanziario, come e perché con la realizzazione di Ray-Ban Meta si sia definito un nuovo mercato.

In tale prospettiva, l'annual report del 2024 di EssilorLuxottica attribuisce ai Ray-Ban Meta un ruolo centrale nella traiettoria di sviluppo del gruppo, definendoli come un contributo essenziale a ridefinire l'intera categoria degli *smart eyewear* e affermando che tale prodotto sia essenziale nel connettere in maniera diretta l'intelligenza umana e l'intelligenza artificiale. Il *report* evidenzia inoltre come tale *partnership*, avviata già nel 2019 e rafforzata nel 2024 con un nuovo accordo per il successivo decennio è volta allo sviluppo di nuove generazioni sempre più innovative di prodotti di smart eyewear⁷¹. Sotto il profilo commerciale, lo stesso report del 2024 afferma che i Ray-Ban Meta hanno venduto 2 milioni di unità dal lancio, con una fortissima accelerazione nel 2024, definendoli come il primo smart eyewear ad aver trovato la chiave dell'adozione su larga scala. Significativa è inoltre la dichiarazione del CEO Francesco Milleri, riportata nel report, secondo cui si intende scalare la produzione fino a un totale di dieci milioni di unità annue entro la fine del prossimo anno. Tale dato, per quanto prospettico, segnala il passaggio da un prodotto ibrido in fase sperimentale ad una fase di industrializzazione e diffusione di massa.

Anche l'*International Data Corporation*, società leader globale in ricerche di mercato e consulenza per il settore tecnologico e delle telecomunicazioni, riporta dati rilevanti sulla collaborazione tra Ray-Ban e Meta, evidenziando come il mercato degli *smart glasses* sia cresciuto rapidamente negli ultimi anni, soprattutto grazie alla seconda generazione dei Ray-Ban Meta: rispetto ai Ray-Ban Stories, che non erano riusciti a intercettare pienamente l'interesse dei consumatori, è arricchita dall'intelligenza artificiale. Sempre nell'analisi di IDC, si dà atto che il prodotto Ray-Ban Meta detiene una percentuale del 65% della quota del mercato globale; si osserva anche che le due aziende non hanno unicamente introdotto una nuova tipologia di offerta, ma hanno anche acquisito una posizione dominante da *first mover* nel mercato nascente degli *smart glasses*.

⁷¹ EssilorLuxottica (2024), EssilorLuxottica e Meta annunciano una collaborazione a lungo termine per la categoria degli smart eyewear del futuro

IDC sottolinea inoltre che la seconda generazione dei Ray-Ban Meta è riuscita a rendere credibile e desiderabile il formato smart glasses grazie a un equilibrio più riuscito tra miniaturizzazione tecnologica, peso, usabilità e design estetico degli occhiali, i quali integrano una fotocamera ultra-wide da 12 megapixel, uno speaker open ear, cinque microfoni, 32 GB di memoria interna, una connettività Bluetooth e Wi-Fi, delle batterie in grado di garantire fino a circa 4 ore di utilizzo e soprattutto, come richiamato, l'intelligenza artificiale, componente per vero sempre più ricorrente nella definizione e creazione di mercati ibridi contemporanei, specialmente nel contesto successivo all'affermazione della AI generativa⁷². L'intelligenza artificiale, infatti, non rappresenta un accessorio funzionale ulteriore ma un elemento che amplia notevolmente i casi d'uso del prodotto e senza la quale i Ray-Ban Meta non avrebbero probabilmente avuto lo stesso successo. Lo stesso Francesco Millieri riconduce il successo di tale prodotto a tre principali pilastri, ossia *wearable*, AI and *digital innovation*⁷³.

Alla luce delle caratteristiche descritte, il prodotto si rivolge dunque a una domanda sicuramente nuova, che si colloca nell'intersezione tra bisogni precedentemente separati, intercettando sia il segmento interessato ad un accessorio eyewear di marca, sia a quello orientato verso prodotti digitali e connessi.

I bisogni soddisfatti, le domande intercettate, il nuovo mercato così definito non sono, tuttavia, la somma aritmetica di quelli di provenienza.

Illuminanti, al riguardo, le dichiarazioni pubbliche del CEO di Meta Platform, Mark Zuckerberg, riportate dal Sole 24 Ore, secondo cui gli occhiali potenziati dell'intelligenza artificiale diventeranno in tempi relativamente brevi il nostro principale strumento di comunicazione e interazione digitale a scapito degli *smartphone*⁷⁴.

Per concludere tale quadro di analisi, è opportuno dare atto della solidità della collaborazione tra le due aziende, ulteriormente rafforzata nel 2025, come riportato dall'agenzia nazionale della stampa associata, secondo cui nel luglio del 2025 Meta ha acquisito una quota di circa il 3% di EssilorLuxottica per un valore di 3,5 miliardi di dollari, con l'obiettivo di consolidare tale alleanza strategica⁷⁵. Nello stesso anno la collaborazione è stata estesa oltre il marchio Ray-Ban con il lancio di Oakley Meta, una

⁷² IDC (2025), The Rise of Smart Glasses, From Novelty to Necessity

⁷³ EssilorLuxottica (2024), Annual Report 2024

⁷⁴ Il Sole 24 Ore (2025), Ray-Ban Meta e gli altri: gli occhiali intelligenti disegnano il futuro

⁷⁵ ANSA (2025), Meta in Essilux con una quota di quasi il 3%, vale 3,5 miliardi

nuova linea di occhiali con tecnologie simili ai prodotti già venduti, orientata ad un segmento sportivo, interessato alla *performance* e alla resa degli occhiali⁷⁶. Ciò conferma che tale collaborazione tende a configurarsi come una piattaforma multi-brand e multi-segmento per lo sviluppo di nuove categorie, all'interno del mercato ibrido creato.

Infine, il caso Ray-Ban Meta ha innescato un'evoluzione del contesto competitivo. Il successo commerciale degli *smart glasses*, soprattutto della seconda generazione dei Ray-Ban Meta, ha aumentato significativamente l'attrattività del settore: non solo grandi aziende tecnologiche già strutturate come Apple hanno in molteplici occasioni dichiarato implicitamente o esplicitamente la volontà di creare futuri dispositivi simili orientati al mercato di massa⁷⁷, ma anche start-up o società di dimensioni inferiori hanno strutturato il proprio modello di business già alle origini per competere in tale mercato. Anche sotto questo profilo i Ray-Ban Meta rappresentano un caso paradigmatico: il vantaggio iniziale, tipicamente proprio dei *first mover*, non elimina la concorrenza nel breve-medio termine, ma inaugura una nuova arena competitiva in cui l'innovazione, la rapidità di esecuzione e il controllo attento delle risorse distintive diventano fattori essenziali di sostenibilità nel tempo.

2.3.2 Le determinanti del successo di Ray-Ban Meta

L'analisi del caso Ray-Ban Meta evidenzia come il successo di un prodotto ibrido non possa essere ricondotto unicamente ad una singola variabile, ma è piuttosto determinato dall'interazione tra tre determinanti fondamentali: la cooperazione intersettoriale, l'innovazione di prodotto e la diversificazione strategica.

In primo luogo, per il successo di questo prodotto è risultato fondamentale il contributo della cooperazione tra Meta Platform ed EssilorLuxottica. Come messo in evidenza dalla letteratura manageriale e dalla nota società di consulenza McKinsey & Company, la *partnership* tra attori e competenze complementari nella creazione di un determinato prodotto o servizio, tendono a generare *performance* superiori rispetto a modelli tradizionali di integrazione verticale o *outsourcing*, consentendo di combinare in modo sinergico capacità tecnologiche e industriali. Inoltre, lo stesso report indica come una collaborazione strutturata permetta di sviluppare, più facilmente, con costi inferiori e con

⁷⁶ Il Sole 24 Ore (2025), Essilux: lancia occhiali Oakley Meta, primo modello in vendita dall'11 luglio

⁷⁷ ANSA (2026), Dopo Meta, anche Apple lavora ai suoi occhiali smart

rischi minori, prodotti innovativi, nuove capacità e un forte impatto sui mercati, definendo il modello di *partnership* superiore ad una semplice relazione tra cliente e fornitore⁷⁸. In tale prospettiva, infatti, la collaborazione tra Meta Platform ed EssilorLuxottica ha consentito il superamento dei soliti limiti che solitamente si riscontrano nei progetti di carattere tecnologico integrando le avanzate competenze digitali proprie di Meta con la solida infrastruttura produttiva e distributiva di EssilorLuxottica.

Un secondo elemento determinante è rappresentato dall'innovazione di prodotto, che nel caso in esame assume la fisionomia di una tipica integrazione tra dimensione fisica e digitale, fenomeno frequentemente riscontrato e già analizzato nel Capitolo 1. In tale prospettiva, è particolarmente rilevante il contributo di Deloitte, che sottolinea in un report dedicato ai dispositivi tecnologici indossabili come gli stessi possano essere sfruttati anche in contesti lavorativi, aumentando produttività e sicurezza⁷⁹.

Sempre Deloitte, nel TMT Prediction del 2026, sottolinea che l'intelligenza artificiale viene adottata maggiormente quando incorporata in strumenti e applicazioni già familiari per il consumatore, che non richiedono l'apprendimento di comportamenti nuovi⁸⁰. Ciò risulta molto coerente come determinante del successo dei Ray-Ban Meta, che presentano appunto una tecnologia innovativa, ma inserita all'interno di un oggetto già conosciuto e socialmente accettato, ossia l'occhiale. Riducendo dunque le barriere all'adozione e facilitando la transizione verso nuovi modelli di utilizzo.

A tali due determinanti si affianca la dimensione della diversificazione strategica, che nel caso in esame ha rappresentato la principale motivazione alla base di tale collaborazione. Al riguardo, Financial Times ha evidenziato come Meta Platform stia sostenendo degli ingenti investimenti - pari a 19,9 miliardi nel 2024 - in Reality Labs, divisione dedicata anche allo sviluppo degli *smart glasses*. Nella visione di Mark Zuckerberg, tale progetto è finalizzato alla costruzione di una nuova *computing platform* in grado di ridurre la dipendenza dagli smartphone e dai sistemi operativi controllati da aziende concorrenti come Apple e Google⁸¹. In questo contesto, gli *smart glasses* di Meta e EssilorLuxottica si configurano come un tentativo di creazione di un nuovo spazio competitivo, volto a spostare l'attenzione dei consumatori da un mercato già presidiato, nel quale per Meta

⁷⁸ McKinsey & Company (2016), Partnering to shape the future— IT's new imperative

⁷⁹ Deloitte (2018), Workforce superpowers, Wearables are augmenting employees' abilities

⁸⁰ Deloitte (2026), TMT Predictions 2026: The gap narrows, but persists

⁸¹ Financial Times (2025), Meta's investment in VR and smart glasses on track to top \$100bn

sarebbe difficile operare e diversificare. Parallelamente, anche per EssilorLuxottica, la collaborazione rappresenta una forma di diversificazione con obiettivi ben definiti, consentendo dunque di arricchire l'offerta tradizionale con componenti digitali e ad alto valore aggiunto, differenziandosi ulteriormente dai competitor e aumentando la propria quota di mercato.

Anche sul piano strategico e distributivo, sia Meta che EssilorLuxottica acquisiscono un notevole vantaggio. La *partnership*, infatti, fornisce a Meta la possibilità di integrare una rete distributiva globale e competenze legate alla vendita fisica e alla personalizzazione del prodotto, ambiti nei quali l'azienda non aveva precedentemente sviluppato una presenza significativa su larga scala⁸². Parimenti, EssilorLuxottica ha avuto la possibilità di accedere a nuove competenze (quelle tecnologiche) e innalzare la sua presenza in aree di ricerca e sviluppo.

Per concludere, risulta fondamentale l'osservazione riportata dal Wall Street Journal, che riconduce il successo di tale prodotto a un più preciso posizionamento strategico, basato su una segmentazione della clientela più mirata, sull'utilizzo di figure come i *content creator* e su una maggiore accettabilità sociale rispetto a precedenti dispositivi, come i Google Glass⁸³.

2.4 Altre evidenze empiriche

Se Ray-Ban Meta è il caso più noto, sono tuttavia tanti i casi di mercati ibridi riscontrabili nei contesti economico-aziendali odierni.

Prima di procedere con l'analisi di tre casi selezionati, è utile segnalare che il fenomeno dei mercati ibridi non è confinato in specifici contesti settoriali, ma si configura come una dinamica trasversale che interessa molteplici settori per lo più accomunati da elevata intensità tecnologica e digitale.

In tale prospettiva, emergerà di seguito come la crescente convergenza tra fisico e digitale, unita alla componente dell'innovazione e della diversificazione strategica, stia progressivamente ridefinendo i confini tradizionali dei mercati, favorendo la nascita di ecosistemi integrati e di nuove categorie di prodotto.

⁸² Forbes (2025), AI In Your Line of Sight: Why Smart Glasses Are Tech's Next Platform

⁸³ The Wall Street Journal (2024), Why Meta's Smart Ray-Ban Sunglasses Are Catching On

I casi analizzati nei paragrafi successivi assumono particolare rilevanza in tale direzione consentendo di osservare empiricamente come tali dinamiche si traducano concretamente nella creazione di mercati nuovi e ibridi.

2.4.1 Il caso Apple Watch e la ridefinizione del mercato del wearable tech

Ulteriore esempio di prodotto ibrido è rappresentato da Apple Watch, prodotto cardine della linea di Apple, che si configura fin dalla sua origine come l'integrazione di una molteplicità di ambiti settoriali precedentemente distinti e lontani. Apple annunciò ufficialmente il dispositivo il 9 settembre del 2014, segnando per la prima volta l'ingresso nel mercato dei dispositivi tecnologici indossabili. Il prodotto, come evidenziato dal contributo Harvard\Babson, si collocava in un contesto in cui il mercato degli *smartwatch* si trovava ancora nelle fasi iniziali di sviluppo, con applicazioni prevalentemente legate al *fitness tracking* e alla gestione personale delle informazioni⁸⁴.

Nel 2014, infatti, il mercato globale degli *smartwatch* non aveva ancora raggiunto una diffusione significativa: gli analisti individuavano proprio nell'ingresso di Apple un potenziale fattore di accelerazione della crescita del settore⁸⁵.

A differenza del caso Ray-Ban Meta, l'Apple Watch non presenta la determinante della cooperazione intersettoriale, ma è piuttosto come il risultato di una strategia di diversificazione volta sia a estendere il perimetro competitivo dell'impresa sia a introdurre un prodotto fortemente innovativo. Come sottolineato dalla nota Business School Ivey, l'azienda intraprese una vera e propria estensione di marca, integrando all'interno del prodotto sia funzionalità di *fitness* e salute, sia la componente *software* e *hardware* tipica dell'ecosistema Apple generando, come è tipico di un mercato ibrido, una nuova proposta di valore volta a soddisfare dei bisogni di clientela precedentemente soddisfatti da una molteplicità di prodotti distinti⁸⁶.

In particolare, si individuano almeno quattro mercati originari da cui tale prodotto deriva.

- i. il mercato dell'orologeria tradizionale, da cui Apple Watch prende non solo la funzione basilare di mostrare l'orario, ma anche le sembianze.

⁸⁴ Babson College (2017), Apple Watch (A) – The Launch, Harvard Business Review, p. 1

⁸⁵ ANSA (2015), Mercato smartwatch non decolla

⁸⁶ Ivey Publishing (2018), Apple Watch: Managing Innovation Resistance, Ivey business school Foundation, p. 1

- ii. il mercato degli *smartphone* e della comunicazione mobile, da cui derivano le funzionalità digitali, quali notifiche, chiamate e presenza di applicazioni.
- iii. il mercato del *fitness trekking* e del *wellness*, legato al monitoraggio dell'attività fisica e dello stile di vita.
- iv. il mercato emergente della salute digitale, connesso alla raccolta e all'analisi di dati biometrici, che ad oggi risulta uno dei mercati di maggiore interesse per Apple⁸⁷.

L'azienda di Cupertino in tale prospettiva porta tale integrazione ad un livello in grado di soddisfare un ampio segmento di clientela interessato a differenti funzionalità del prodotto.

Come riportato da McKinsey & Company, Apple ha sviluppato un sistema integrato composto da Apple Watch, Health App e una piattaforma di *fitness*⁸⁸, configurando dunque un'offerta orientata a una molteplicità di necessità, integrando anche la fondamentale componente del *design*, necessaria per l'accettabilità sociale.

La natura ibrida del prodotto emerge in modo ancora più evidente se si considera il progressivo avvicinamento di Apple al settore sanitario. In tale prospettiva, il contributo del New England Journal of Medicine dimostra empiricamente come l'Apple Watch sia in grado di svolgere funzioni di monitoraggio clinicamente rilevanti, tra cui la rilevazione della fibrillazione atriale tramite un'analisi su un campione di 419.297 partecipanti⁸⁹. Con ciò risulta coerente anche quanto evidenziato dalla nota società di consulenza Deloitte, secondo cui i dispositivi tecnologici indossabili stanno progressivamente entrando in ambiti che richiedono una maggiore fiducia e integrazione con il sistema sanitario⁹⁰. Il soddisfacimento di bisogni di carattere sanitario da parte dell'Apple Watch conferma che il mercato generato non coincide sicuramente con quello dell'elettronica di consumo né con quello medicale, ma si colloca piuttosto in una zona intermedia caratterizzata da una convergenza strutturale tra tecnologia e salute.

Anche sotto l'aspetto economico-finanziario, i dati disponibili risultano coerenti con una forte fase di sviluppo del mercato. Nel quarto trimestre del 2018 le spedizioni di

⁸⁷ Forbes (2025), Apple Announces \$500 Billion Investment; Its Healthcare AI Ecosystem Will Surely Benefit

⁸⁸ McKinsey & Company (2015), Investing in living better: Quality of life and the future of business

⁸⁹ M. V. Perez et al. (2019), Large-Scale Assessment of a Smartwatch to Identify Atrial Fibrillation, The new England journal of medicine, p. 1909

⁹⁰ Deloitte (2021), Why consumers -and doctors- are wary about wearable data

smartwatch hanno raggiunto 18,2 milioni di unità, con una crescita del 56%, trainata principalmente proprio dallo smartwatch di Apple⁹¹. Nell'anno successivo, invece, il mercato ha continuato a crescere con tassi prossimi al 48%, con l'Apple Watch in posizione dominante⁹². Il Sole 24 Ore riportava invece che già nell'inizio del 2020, il dispositivo di Apple, a soli sei anni dall'inizio della produzione, risultava vendere più dell'intera industria orologiera svizzera, evidenziando un impatto competitivo rilevante nonostante margini inferiori⁹³.

Per concludere, il caso Apple Watch, come già evidenziato, si configura chiaramente come un esempio di mercato ibrido. La combinazione di tecnologie, funzionalità e ambiti applicativi provenienti da settori distinti, infatti, non si traduce semplicemente in un miglioramento incrementale, ma nella definizione di un nuovo spazio competitivo, caratterizzato da logiche di valore differenti rispetto ai mercati originali.

2.4.2 Il caso Peloton: la creazione del mercato del connected fitness

Un ulteriore esempio di creazione di un mercato ibrido è rappresentato dal caso Peloton, in cui l'impresa non si è limitata a innovare un prodotto esistente, ma ha ridefinito in modo sostanziale i confini tra più settori tradizionalmente distinti. In linea con quanto emerso nel paragrafo precedente con riferimento all'Apple Watch, anche nel caso in esame il prodotto si configura come il risultato di un processo di integrazione tra componenti sia fisiche che digitali, in grado di generare una proposta di valore innovativa e conseguentemente un nuovo spazio competitivo.

Peloton nasce nel 2012, quando il fondatore John Foley, partendo dalla constatazione della personale difficoltà di conciliare gli impegni lavorativi con la partecipazione a lezioni di *fitness*, sviluppa l'idea di rendere tali esperienze accessibili direttamente da casa, integrando due esigenze fino a quel momento separate. Come riportato nel caso studio della Neeley School of Business, Peloton nasce infatti proprio con l'obiettivo di rendere gli allenamenti più convenienti e più accessibili, riunendo competenze in ambito

⁹¹ ANSA (2019), Mercato smartwatch, traina Apple Watch

⁹² ANSA (2019), Il mercato degli smartwatch cresce del 48%

⁹³ Il Sole 24 Ore (2020), Apple ora vende più orologi dell'intera industria orologiera svizzera (ma guadagna meno)

tecnologico, hardware e produzione, al fine di trasferire l'esperienza delle *boutique fitness classes* all'interno dell'ambiente domestico⁹⁴.

Sin dalle origini, dunque, il progetto Peloton si configura non solo come una evoluzione dell'attrezzatura sportiva domestica, ma come il tentativo di trasferire un'esperienza complessa – quella dell'allenamento guidato e interattivo – all'interno del contesto domestico. A tal proposito, Peloton, nel prospetto informativo depositato presso la SEC, si autodefinisce come una compagnia tecnologica volta a creare un'esperienza fitness immersiva e completa, ma soprattutto accessibile per tutti gli utenti. In questo senso, il vantaggio competitivo dell'impresa deriva proprio da una combinazione tra hardware, software, contenuti e servizi offerti dall'ecosistema Peloton, in grado di ridefinire l'esperienza del *fitness*.

La rilevanza del fenomeno viene confermata anche sul piano economico-finanziario da una crescita estremamente rapida nei primi anni, nei quali i ricavi passano da 218,6 milioni nel 2017 a 915 milioni nel 2019, con un numero di abbonati che cresce da circa 107.000 a oltre 500.000 nello stesso periodo⁹⁵. Tale dinamica si intensifica ulteriormente durante la crisi pandemica, quando la maggiore permanenza all'interno delle abitazioni contribuisce a un aumento degli abbonati da circa 270.000 a oltre 2,3 milioni⁹⁶.

Il significativo incremento della base utenti consente dunque a Peloton di creare un intero nuovo mercato, ossia quello dell'*immersive connected fitness*, come riportato da Harvard Business School⁹⁷.

L'analisi del caso evidenzia come tale mercato ibrido derivi dall'integrazione di tre ambiti principali: il mercato delle attrezzature sportive domestiche, quello dei servizi fitness e quello dei contenuti digitali in abbonamento. In tale prospettiva Peloton non offre semplicemente un bene durevole, ma una piattaforma ad esso correlata che conferisce un valore aggiunto tramite contenuti *on-demand* e *live*. Da tale integrazione emerge dunque un nuovo bisogno della domanda, non soddisfatto dai mercati precedenti, ossia la

⁹⁴ J. S. Harrison et al. (2023), Peloton Interactive, Inc. Time to reinvent the wheel?, Neeley School of Business

p. 1

⁹⁵ Peloton Interactive, Inc. (2019), Form S-1 Registration Statement, U.S. Securities and Exchange Commission

⁹⁶ J. S. Harrison et al. (2023), *cit.*, p. Exhibit 4

⁹⁷ Harvard Business School (2022), Peloton Changed the Exercise Game. Can the Company Push Through the Pain?

possibilità di accedere a un'esperienza di allenamento immersiva, personalizzata e interattiva, totalmente svincolata da vincoli spaziali e temporali, sfruttando in tal modo una tendenza evidenziata da diversi report, tra cui quello di McKinsey, che sottolinea come i consumatori ricercano sempre più soluzioni tecnologiche e integrate nell'ambito del *wellness*⁹⁸.

In questa prospettiva, il mercato definito da Peloton si distingue nettamente dai mercati preesistenti: rispetto all'home fitness tradizionale, introduce una componente digitale e relazionale; rispetto alle palestre, elimina il vincolo della presenza fisica; rispetto alle piattaforme digitali pure, integra un dispositivo fisico che amplifica il coinvolgimento e la qualità dell'esperienza.

Un ulteriore elemento rilevante è rappresentato dalla dinamica competitiva. Infatti, il successo di Peloton ha rapidamente attratto nuovi entranti e imitatori che hanno cercato di replicare il modello proposto dall'azienda in esame, spingendo Peloton a evolvere il proprio modello di business sempre più verso un software riconoscibile e non imitabile⁹⁹, configurando tali elementi come risorse difficilmente imitabili e quindi riconducibili a una logica VRIO, in linea con la prospettiva di Jay Barney

Per concludere, il caso Peloton si configura certamente come un ulteriore esempio pienamente coerente con il modello dei mercati ibridi, configurando non solo un nuovo bisogno della domanda, ma ridefinendo totalmente i confini competitivi, creando un mercato autonomo, caratterizzato da proprie logiche di funzionamento e proprie dinamiche competitive, basato non più unicamente sul prodotto fisico, ma su ecosistemi digitali e software che conferiscono un valore aggiunto al prodotto.

2.4.3 Il caso Amazon Alexa: la creazione del mercato degli smart speaker e della connected home

Ultimo caso che si esamina, anch'esso fortemente rappresentativo del modello del mercato ibrido, è quello dello *smart speaker* lanciato da Amazon, ossia Alexa. Tale prodotto nasce dall'integrazione tra dispositivi hardware, software basati su intelligenza artificiale e piattaforme di servizi digitali. Il lancio del prodotto sui mercati risale al 2014 con l'introduzione del dispositivo Echo, determinando una nuova modalità di interazione

⁹⁸ McKinsey & Company (2024), What is the future of wellness?

⁹⁹ Reuters (2025), Peloton raises 2025 core profit forecast as cost cuts, subscription push pay off

uomo-macchina basata sulla voce. La stessa Amazon ha sostenuto di aver creato una nuova categoria nel settore tecnologico, ossia lo *smart speaker*¹⁰⁰. In questa prospettiva Amazon Alexa non si configura unicamente come un'innovazione e uno sviluppo del prodotto degli altoparlanti, in quanto integra componenti provenienti da diversi settori tecnologici, con un prodotto idoneo a soddisfare un bisogno totalmente nuovo.

Nella prospettiva appena delineata, la creazione di Alexa può essere letta come il risultato di un processo di diversificazione innovativa fondato sull'integrazione sinergica di tre domini precedentemente distinti. In primo luogo, il mercato degli altoparlanti e dei dispositivi audio domestici, da cui il prodotto eredita la componente hardware e la funzione primaria di riproduzione sonora. In secondo luogo, il mercato degli assistenti digitali e delle piattaforme software, già presenti in forme differenti, soprattutto con i dispositivi mobili, da cui derivano le funzionalità di interazione vocale. In terzo luogo, il mercato emergente dell'Internet of Things (IoT) e della smart home, caratterizzato dalla crescente diffusione di dispositivi connessi e in grado di gestire l'ambiente domestico. Infine, assume un rilievo successivo il mercato dei servizi basati su intelligenza artificiale, che consente l'elaborazione del linguaggio naturale e l'apprendimento delle preferenze dell'utente. Tale integrazione, come già evidenziato, ha dato origine ad un prodotto che intercetta e soddisfa un nuovo bisogno e una nuova domanda, riconducibili alla semplificazione e automatizzazione delle attività quotidiane e, con l'integrazione di componenti smart, alla gestione del contesto domestico attraverso un'interfaccia e un funzionamento naturale e ubiquo.

Coerentemente con tale dinamica, la diffusione degli smart speaker ha determinato una crescita significativa del mercato dei dispositivi complementari connessi, funzionali alla progressiva domotizzazione dell'abitazione, evidenziando come la nascita degli *smart speaker* abbia portato alla nascita di un mercato di beni complementari, come riportato da McKinsey¹⁰¹.

Dal punto di vista competitivo, tale esempio dimostra come il *first mover* nella creazione di un prodotto ibrido, in questo caso Amazon, benefici di una significativa e duratura, per quanto non illimitata, posizione dominante all'interno del mercato creato. Tale posizione dominante consente, inoltre, uno sviluppo più rapido non solo di tecnologie, fondamentali

¹⁰⁰ AmazonNews (2025), The all-new Alexa+ and more: All the news from Amazon's 2025 devices event

¹⁰¹ McKinsey & Company (2018), There's No Place Like [A Connected] Home

per i processi innovativi del prodotto, ma anche di competenze necessarie nel contesto di mercato. Nel caso in esame, infatti, anche l'ingresso all'interno del mercato di aziende leader come Google e Apple, rispettivamente con Google Home lanciato nel 2016¹⁰² e Apple Homepod nel 2018¹⁰³, per quanto abbia sicuramente intensificato la concorrenza, non ha annullato il vantaggio competitivo iniziale di Amazon, poggiante su un'ampia base di utenti e una maggiore integrazione con servizi terzi¹⁰⁴.

L'evoluzione del mercato risulta inoltre accelerata negli ultimi anni, per effetto dell'avvento dell'intelligenza artificiale avanzata e, più recentemente, dell'AI generativa. In tale prospettiva, decisivo è stato il lancio avvenuto nel 2026¹⁰⁵ di Alexa+, progettata per connettersi a migliaia di servizi e dispositivi e coordinare attività complesse, oltre a capacità agentiche che permettono all'assistente di agire autonomamente per conto dell'utente, prenotando ad esempio servizi o gestendo attività domestiche. Come evidenziato da Andy Jassy, amministratore delegato di Amazon.com, l'esperienza del consumatore dinanzi ad Alexa+ sarà totalmente innovata¹⁰⁶, determinando dunque una totale ridefinizione del mercato.

Dal punto di vista economico-finanziario e di sviluppo del mercato, le informazioni riportate in molteplici report settoriali mostrano una crescita particolarmente sostenuta del mercato degli *smart speaker*, trainata dalla diffusione delle tecnologie IoT e dalla crescente domanda di soluzioni per la *smart home*. In termini dimensionali, il mercato presentava nel 2022 un valore pari a circa 10,06 miliardi di dollari, con stime prospettiche che stimano il raggiungimento di 50,19 miliardi entro il 2030. Tale dinamica implica un tasso di crescita annuale composto (CAGR) pari al 22,2%, indicatore che rappresenta una misura sintetica della crescita media annua del mercato nel periodo considerato (2022-2030)¹⁰⁷. In termini più pratici, ciò significa che il settore degli *smart speaker* cresce ogni anno, in media, di oltre un quinto rispetto all'anno precedente, evidenziando una traiettoria espansiva particolarmente intensa e superiore alla maggior parte dei mercati tecnologici maturi.

¹⁰² ANSA (2016), Assistente vocale in salotto e chat, la sfida globale di Google

¹⁰³ Il Sole 24 Ore (2018), HomePod, lo speaker intelligente di Apple arriva il 9 febbraio. Ecco cos'è e cosa fa

¹⁰⁴ Reuters (2018), Google teams with Sony, Lenovo for smart speakers with touchscreens

¹⁰⁵ AmazonNews (2026), Amazon's Alexa+ launches in Italy, authentically Italian and powered by generative AI

¹⁰⁶ AmazonNews (2025), The all-new Alexa+ and more: All the news from Amazon's 2025 devices event

¹⁰⁷ Grand View Research (2023), Smart Speaker Market (2023 – 2030)

Per concludere, va sottolineato il ruolo della determinante dell'intelligenza artificiale, che, come già osservato nel caso Ray-Ban Meta, rappresenta un fattore chiave nello sviluppo del mercato. I due casi presentano, tuttavia, alcune differenze. Nel caso Ray-Ban Meta, l'intelligenza artificiale costituisce un elemento strutturale del mercato, senza il quale il prodotto ibrido non potrebbe esistere. Nel caso Alexa, invece, tale componente si configura come un elemento distintivo non strettamente necessario per il funzionamento del prodotto, intervenendo in una fase successiva alla creazione del mercato ibrido e così contribuendo alla sua evoluzione. In particolare, l'integrazione più avanzata dell'AI, e in tempi recenti dell'AI generativa, determina una ridefinizione delle funzionalità offerte, aumentando l'attrattività del settore sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta, e conducendo conseguentemente a un incremento della complessità delle dinamiche competitive.

2.5 Conclusioni dell'analisi empirica

L'analisi dei casi Ray-Ban Meta, Apple Watch, Peloton e Amazon Alexa consente di confermare la coerenza tra il modello teorico dei mercati ibridi delineato già i paragrafi precedenti e le dinamiche osservabili nei contesti reali recenti. In tutti i casi analizzati emerge chiaramente come la creazione di nuovi spazi competitivi non deriva da innovazioni incrementali o da fenomeni di sviluppo di prodotto all'interno di un singolo settore, ma da processi di integrazione tra ambiti distinti, che conducono alla definizione di prodotti ibridi in grado di creare e soddisfare essi stessi bisogni e domande non precedentemente espressi.

Le evidenze riportate ed esaminate rafforzano, dunque, l'ipotesi secondo cui i mercati ibridi rappresentano una delle principali traiettorie evolutive dei sistemi competitivi contemporanei.

3 | **Analisi qualitativa ed esplorativa dei mercati ibridi**

“Technology is transforming every industry.”

— Jensen Huang

3.1 Uno sguardo più ampio: le potenzialità trasformative delle tecnologie e dell’AI

Tenendo presente il framework teorico dei mercati ibridi identificato nel capitolo precedente, si intende verificare il modo con cui le dinamiche descritte si manifestano nei contesti economico-aziendali odierni. In particolare, il presente capitolo è volto ad osservare ed analizzare come gli elementi portanti della strategia dei mercati ibridi trovino riscontro nella pratica aziendale e nelle trasformazioni dei modelli di business contemporanei.

In tale prospettiva, nel primo paragrafo del capitolo si sviluppa un'analisi di carattere qualitativo tramite un'intervista svolta con Federico Lonoce, professionista attivo nel settore del venture capital e attualmente co-Haed NVE presso Nextalia: un profilo particolarmente coerente con l'oggetto della presente ricerca per l'esperienza maturata in contesti fortemente caratterizzati da innovazione tecnologica e trasformazione dei mercati, oltre che sviluppo di nuovi modelli di business.

Le riflessioni del dottor Lonoce hanno, per vero, un perimetro più esteso rispetto all'oggetto della presente ricerca: non riguardano unicamente e in senso stretto la strategia dei mercati ibridi, quanto piuttosto le potenzialità – in parte ancora inesprese nel contesto produttivo italiano- delle tecnologie, in particolare dell'intelligenza artificiale, nel consentire di riorganizzare in modo più efficiente i processi aziendali e di rinnovare le offerte di prodotti e servizi.

Nella parte conclusiva, il capitolo sviluppa un'analisi esplorativa diretta ad analizzare le reazioni del mercato dinanzi ad annunci di prodotti riconducibili alla strategia dei mercati ibridi: l'intento è di dare atto di eventuali ricorrenze, tendenze e dinamiche coerenti con

il framework teorico elaborato all'interno di contesti economici reali. Non si tratta certo, come si chiarirà, di una dimostrazione statistica definitiva, ma solo di un test preliminare e, per l'appunto, esplorativo i cui esiti tuttavia sembrano supportare l'assunto da cui la ricerca ha preso le mosse, quello cioè per cui la strategia di diversificazione in esame presenta alcuni punti di forza nel confronto con quelle maggiormente analizzate nella letteratura economico-aziendale: a partire dal minore tasso di rischio che la caratterizza, dovuto alla circostanza che l'impresa che la mette in atto non compie un salto in un mercato radicalmente diverso da quello di origine.

3.1.1 L'intervistato: il profilo

Federico Lonoce è attualmente Co-Head - NVE presso Nextalia, società attiva nei settori del private equity e del venture capital. Ha conseguito una laurea in Economia Aziendale e un Master of Science in Mercati Finanziari presso l'Università Bocconi. Successivamente, ha maturato esperienza professionale a Londra nel settore dell'Investment Banking presso Lepe Partners, Deutsche Bank ed UBS, focalizzandosi principalmente su operazioni di M&A, Leveraged Finance ed Equity Capital Markets.

Nel corso della carriera professionale, Lonoce ha inoltre ricoperto il ruolo di Managing Director e responsabile della sede italiana di Strategic Advisory presso AlTi Global, un multifamily office globale con circa 70 miliardi di dollari di Assets under Management. In tale contesto, si è focalizzato su operazioni di consulenza strategica, M&A e co-investimenti, soprattutto con riguardo a start-up e scale-up italiane e internazionali.

L'intervistato opera inoltre come angel investor, con investimenti attivi ed exit di successo nei settori software, data & information, fintech, e-commerce, intelligenza artificiale, market research e media.

Alla luce di tali esperienze, il profilo di Federico Lonoce risulta particolarmente coerente con i temi affrontati nella presente ricerca.

3.1.2 Innovazione tecnologica e convergenza tra mercati

Nel corso dell'intervista, Federico Lonoce ha ricondotto il fenomeno dei mercati ibridi principalmente all'integrazione tra tecnologie e settori tradizionali, evidenziando che, nell'attuale contesto, è proprio la componente tecnologica a consentire l'integrazione tra

mercati distinti: in una prospettiva di indagine più ampia di quella oggetto della presente ricerca, ha tuttavia sottolineato come non siano unicamente i prodotti a essere influenzati da tale integrazione, ma soprattutto i processi interni di un'azienda.

L'intervistato ha in particolare messo in luce come i processi di trasformazione oggi maggiormente diffusi (non solo quelli d'integrazione in senso stretto) siano strettamente correlati allo sviluppo dell'intelligenza artificiale, che diviene dunque principale driver dei cambiamenti in atto nei modelli di business e nei mercati contemporanei.

Secondo il dottor Lonoce, è sempre più diffusamente riscontrabile un processo di accelerazione, trasformazione e ottimizzazione dei business tradizionali l'integrazione di nuove tecnologie e strumenti. Al punto che è persino difficile individuare fenomeni di integrazione significativi e riusciti tra settori differenti in assenza di una componente tecnologica di fondo

Anche business tradizionali sono alle prese di processi di profonda e innovativa trasformazione resi possibili dall'integrazione delle nuove tecnologie. Il dott. Lonoce, in tale prospettiva, ha richiamato il caso della società inglese Dwelly, attiva nel settore immobiliare e orientata a una ridefinizione del modello operativo tradizionale delle agenzie immobiliari, tramite l'utilizzo di strumenti digitali e tecnologie basate sull'intelligenza artificiale. Come evidenziato dal Lonoce, il business immobiliare rappresenta storicamente un modello *human-oriented*, basato su attività quali visite degli immobili, gestione delle trattative, intermediazione tra venditore e compratori, oltre che raccolta di informazioni tecniche relative agli immobili. La società citata, invece, starebbe progressivamente digitalizzando e automatizzando diversi processi: per citarne alcuni, i rilievi tridimensionali delle stanze, la generazione automatica di planimetrie, la produzione di preventivi di ristrutturazione, oltre che attività di supporto come quelle di marketing e pubblicità immobiliare.

L'integrazione tra tecnologia e settore immobiliare consente, quindi, una significativa accelerazione e miglioramento dell'efficienza dei processi operativi, riducendo non solo tempistiche, ma anche costi sul lungo periodo.

Ulteriore caso emblematico del processo di cambiamento in atto è dal dott. Lonoce individuato in quel che si sta registrando nel settore dei servizi professionali, quali ad

esempio quelli dei commercialisti. Lonoce evidenzia come, soprattutto in un contesto come quello italiano, nonostante l'emergere di modelli *AI-native*, processi amministrativi e fiscali siano ancora fortemente caratterizzati da manualità, quali ad esempio la gestione di fatture e documentazione fiscale e dichiarazioni dei redditi. Il cambiamento è tuttavia ormai in atto anche in questo ambito. Secondo Lonoce, la tecnologia, in un futuro prossimo, tenderà ad automatizzare ulteriormente tali processi, ancorché senza per questo implicare la scomparsa della figura professionale del commercialista.

Ulteriore esempio riguarda il settore bancario, business tradizionale e tuttavia interessato da una profonda trasformazione indotta dall'integrazione tecnologica. Il modello bancario tradizionale, storicamente basato sulla presenza fisica di sportelli e sull'intermediazione diretta nelle operazioni finanziarie tradizionali, è infatti gradualmente sostituito, o almeno in gran parte affiancato, da piattaforme digitali, per esempio Revolut o Satispay, che consentono oggi di svolgere un gran numero delle operazioni finanziarie tramite smartphone, senza la presenza di una sede bancaria fisica. Si tratta di una sorta di disintermediazione della struttura bancaria tradizionale, con conseguente trasformazione profonda delle modalità tradizionali di erogazione dei servizi al mercato.

Le suggestioni e riflessioni svolte da Federico Lonoce confermano, pertanto, come i processi di cambiamento in atto, in alcuni casi di vera e propria convergenza tra settori, risultino fortemente connessi allo sviluppo tecnologico e ridefiniscano le modalità operative e competitive dei mercati.

3.1.3 L'intelligenza artificiale come driver di profonda trasformazione dei processi produttivi e dei modelli di business

Come anticipato, Federico Lonoce ha più volte annoverato l'intelligenza artificiale come driver centrale nei processi di trasformazione dei mercati, evidenziando come tale tecnologia sia in grado non solo di ottimizzare i processi esistenti, ma anche di far nascere nuovi modelli di business e potenzialmente nuovi mercati.

Anche nella prospettiva della ricerca, l'AI rappresenta il driver oggi alla base dei fenomeni più diffusi di integrazione tra settori e di definizione di nuovi prodotti o servizi ibridi.

L'esempio proposto da Lonoce è il caso di Lovable e del cosiddetto *Vibe Coding*. Lovable è una piattaforma basata su intelligenza artificiale che consente di sviluppare software e applicazioni tramite semplici istruzioni testuali, senza la necessità di possedere competenze avanzate di programmazione consentendo a soggetti privi di competenze tecniche avanzate di generare prodotti o servizi e di mettere in atto idee che precedentemente avrebbero richiesto figure professionali specifiche, oltre che la disponibilità di significative risorse finanziarie.

Il fenomeno descritto si manifesta, peraltro, non nel solo settore software, ma anche in ambiti differenti, tra cui quello audiovisivo e della produzione di contenuti digitali, nel quale l'intelligenza artificiale ha reso possibile una netta riduzione dei costi e un netto abbassamento delle barriere all'entrata, precedentemente elevate.

L'AI, pertanto, non necessariamente concorre a creare un nuovo mercato o un nuovo prodotto; tuttavia, laddove integrata a processi produttivi esistenti, una totale ridefinizione non soltanto della struttura dei costi, ma anche delle barriere all'entrata e dei processi innovativi.

Nel corso dell'intervista, Federico Lonoce ha evidenziato il modo in cui l'intelligenza artificiale stia modificando progressivamente la struttura competitiva di numerosi settori economici e attività, soprattutto quelle caratterizzate da elevata ripetitività e standardizzazione nei processi.

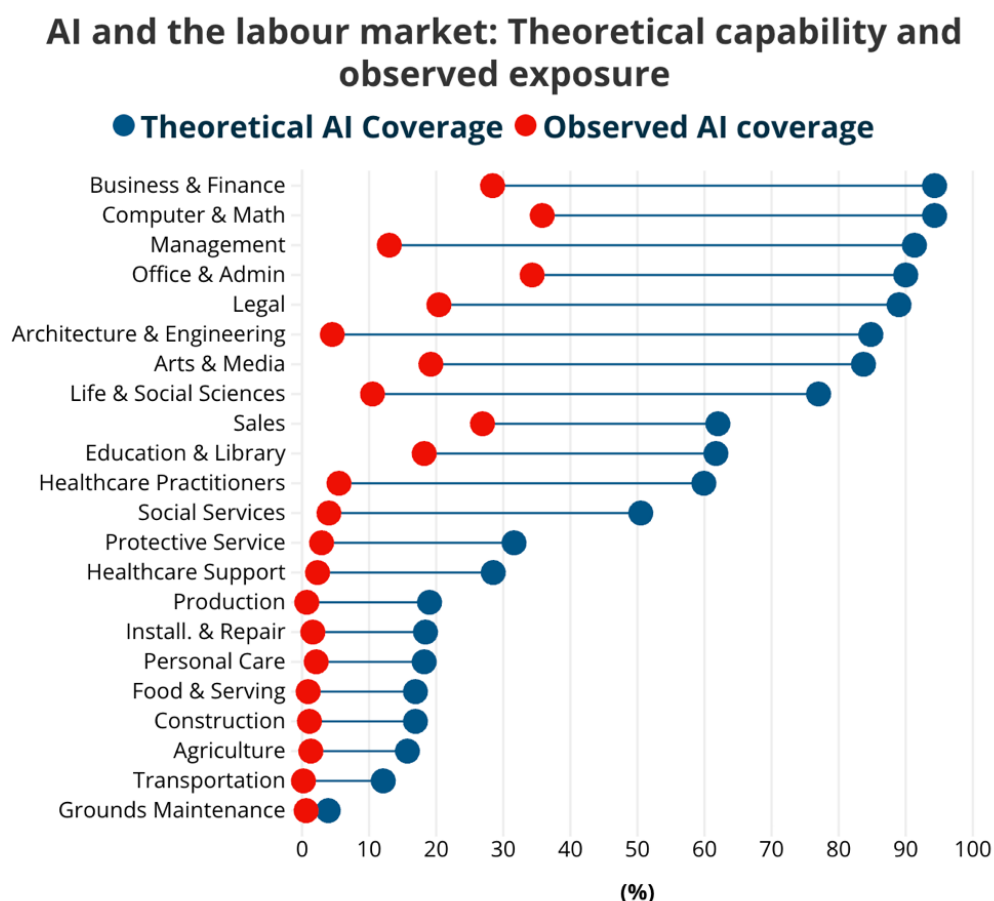
In una prospettiva più ampia, secondo Lonoce, l'intelligenza artificiale trasformerà le modalità operative dei settori economici più esposti: piuttosto che determinare una completa eliminazione della componente umana, tenderà a spostarne il rilievo con riguardo a attività di supervisione, controllo e gestione strategica.

Particolarmente rilevante in tale prospettiva risultano le osservazioni sviluppate riguardo ai differenti livelli di esposizione dei vari settori economici ai processi di automazione tramite AI. A tal proposito, l'intervistato ha citato un report pubblicato da Anthropic, società attiva nello sviluppo di modelli di intelligenza artificiale generativa, nota soprattutto per il modello Cloud.

Il report riguarda la distinzione tra *theoretical capabilities* e *observed exposure*, ossia tra il potenziale teorico di applicazione dell'intelligenza artificiale nei diversi settori e il grado

effettivo di utilizzo osservabile nella pratica aziendale. Da tale analisi emerge come i settori maggiormente esposti risultino quelli legati a *computer & math, business & finance, management, office administration* e *legal*, caratterizzati da livelli teorici di esposizione superiori all'80%.

Dal lato opposto, settori quali agricoltura, trasporti, costruzioni, produzione, *installation & repair* e *food service* che invece presentano una *observed exposure* all'intelligenza artificiale assai meno marcata¹⁰⁸, trattandosi di ambiti nei quali prevalgono attività caratterizzate da una forte componente manuale e operativa, come tali meno esposte, almeno nel medio periodo, a una sostituzione significativa. L'AI, infatti, appare maggiormente idonea a ottimizzare e automatizzare processi cognitivi e amministrativi, piuttosto che attività di carattere manuale.



Fonte: Anthropic

¹⁰⁸ Euro news. (2026), How AI will reshape work: Anthropic identifies the most exposed jobs

3.1.4 L'integrazione dell'intelligenza artificiale nel tessuto imprenditoriale italiano: i margini di miglioramento

Chiarita la portata dirompente che tecnologie e intelligenza artificiale hanno mostrato di avere nell'innescare processi di forte trasformazione di dinamiche aziendali e business anche tradizionali, Federico Lonoce si è quindi soffermato sul contesto italiano e sulla reale integrazione nel tessuto imprenditoriale nazionale dell'intelligenza artificiale.

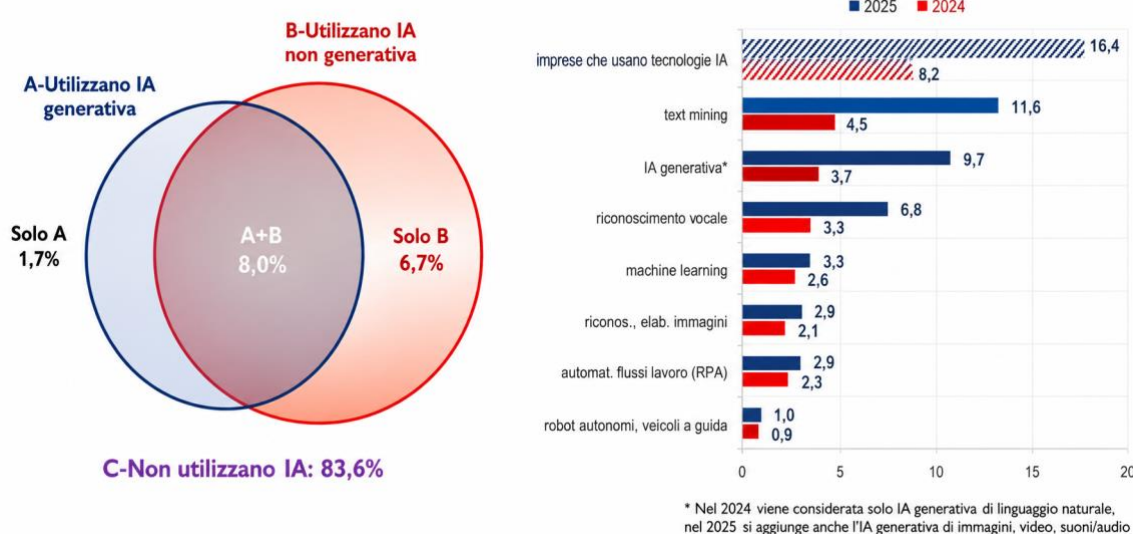
Il punto di partenza della riflessione è che l'implementazione delle nuove tecnologie e l'integrazione dell'AI ha enormi potenzialità, sicché non coglierle determina inevitabilmente, nel medio-lungo periodo, una perdita di competitività rispetto ad aziende maggiormente innovative.

Si tratta di una considerazione introduttiva particolarmente rilevante se si tiene conto delle peculiarità del contesto italiano, come noto caratterizzato da una notevole presenza di piccole e medie imprese e da una struttura produttiva storicamente frammentata: una caratteristica della struttura produttiva italiana che, per quanto sia per certi un punto di forza del sistema, ne penalizza o, comunque, ne ridimensiona non poco la capacità di investire in innovazione, oltre che in ricerca e capitale umano avanzati. Secondo i più recenti dati pubblicati dall'ISTAT, riportati nel rapporto del 2025, se l'80% delle PMI italiane presenta un livello base di digitalizzazione, soltanto il 38,1% raggiunge livelli definibili alti nel *digital intensity index* europeo. Emerge in modo inequivocabile che il sistema imprenditoriale italiano presenta significativi margini di sviluppo quanto al necessario adattamento ai processi di integrazione tecnologica e trasformazione digitale, un fenomeno ancor più marcato nelle piccole dimensioni aziendali.

Nella prospettiva di Lonoce, l'adozione dell'intelligenza artificiale nelle imprese italiane sarà inevitabile, ma graduale e non immediato: ha richiamato, al riguardo, quanto accaduto nella diffusione di internet e del web nei contesti aziendali. Anche tali tecnologie, infatti, hanno richiesto anni prima di essere adottate in maniera strutturata dalle imprese.

La prospettiva delineata risulta molto coerente con i dati riportati dall'Istat, secondo cui nel 2025 soltanto il 16,4% delle imprese italiane con almeno 10 addetti ha dichiarato di

utilizzare tecnologie di intelligenza artificiale. Una percentuale molto bassa, ancorché per vero in forte crescita rispetto all'8,2 registrato nel 2024.



Fonte: Istat

Ancor più significativo è il dato sopra riportato se comparato con quanto accade nelle grandi imprese italiane e nelle PMI: nel 2025, ben il 53,1% delle grandi imprese italiane aveva già implementato strumenti di intelligenza artificiale, una quota che scende 15,7%, per le PMI, comunque superiore alla percentuale sopra indicata per le imprese con almeno 10 addetti. Sono indicazioni che confermano la prospettiva di Federico Lonoce, secondo cui le PMI italiane risultano ancora fortemente legate a modalità operative tradizionali e a processi consolidati nel tempo.

Un ulteriore evidenza statistica pare rilevante segnalare. Sempre secondo l'Istat, tra le imprese che hanno valutato investimenti AI senza poi realizzarli, il 58,6% ha individuato nella mancanza di competenze adeguate il principale fattore di rallentamento¹⁰⁹. È un dato confermato da Lonoce, secondo cui molte imprese utilizzano oggi strumenti con molteplici funzionalità e applicazioni nei processi aziendali, quali ChatGPT, in maniera assimilabile a un motore di ricerca, senza modificare concretamente le modalità operative dell'azienda: la conseguenza è che si finisce per non ottimizzare le potenzialità della tecnologia, in particolare l'impatto competitivo dell'intelligenza artificiale sulle performance.

¹⁰⁹ ISTAT (2025), IMPRESE E ICT | ANNO 2025, pp. 1-4

Per concludere, le osservazioni sviluppate da Federico Lonoce confermano come il contesto imprenditoriale italiano sia caratterizzato da significativi margini di miglioramento quanto alla valorizzazione delle potenzialità delle tecnologie.

3.2 Le potenzialità della strategia dei mercati ibridi: prime evidenze di un'analisi esplorativa

La mancata valorizzazione delle suddette potenzialità ha un rilievo ancor più severo se si considera che l'utilizzo accorso delle tecnologie, in particolare dell'AI, è di frequente il volano della strategia di diversificazione aziendale analizzata con la presente ricerca.

In tale prospettiva, si intende concludere il lavoro mettendo in risalto le potenzialità, anche per il contesto produttivo italiano, della suddetta forma di diversificazione.

Nel farlo, sarà condotta, come anticipato, un'analisi di carattere esplorativo volta a osservare il modo con cui il mercato finanziario e azionario reagisce a tale strategia, nel confronto con quanto accade in caso di strategie già identificate nella letteratura economico-aziendale, quali lo sviluppo di prodotto, la diversificazione nella sua configurazione classica e la Blue Ocean Strategy.

L'obiettivo dell'analisi non è dunque misurare in maniera definitiva i rendimenti anomali di una determinata strategia nel breve periodo, né sviluppare una dimostrazione econometrica in senso stretto, ma osservare se risultino identificabili eventuali prime evidenze riguardo alla stabilità, continuità e frequenza delle reazioni del mercato all'annuncio di un determinato prodotto.

A tal fine, viene adottata la metodologia dell'*event study*, ampiamente utilizzata nella letteratura economico-finanziaria per osservare l'impatto di specifici eventi sui rendimenti azionari delle imprese: consente di isolare la componente di rendimento attribuibile all'evento oggetto di analisi, distinguendola dalle normali oscillazioni del mercato. Gli eventi selezionati nella ricerca coincidono infatti con l'annuncio da parte delle aziende di prodotti identificabili nelle strategie prese in esame.

Il campione considerato è composto da 43 eventi distribuiti tra differenti settori, tra cui tecnologia, *automotive*, *entertainment*, fitness, *medical device*, *retail* e *pharmaceuticals*, prendendo in esame sia grandi aziende, quali Apple, Amazon, Samsung, Tesla e Microsoft, sia imprese di dimensioni inferiori e meno conosciute al grande pubblico, quali Dexcom e Intuitive Surgical. La selezione è stata effettuata sulla base della rilevanza strategica degli eventi e della disponibilità dei dati finanziari necessari allo sviluppo dell'analisi.

Sul piano operativo, per ciascun evento sono stati raccolti i dati azionari storici dell'impresa utilizzando *benchmark* finanziari quali S&P 500, NASDAQ, STOXX Europe 600 e KOSPI. Successivamente, tramite il calcolo dei rendimenti anomali e dei cumulative abnormal returns nelle finestre temporali $[-1 ; +1]$ e $[-3 ; +3]$, si è proceduto allo sviluppo dell'analisi.

Preme sottolineare come la presente osservazione presenti natura prevalentemente esplorativa. La finestra temporale considerata, infatti, risulta particolarmente breve e non consente di configurare l'analisi come una vera e propria verifica econometrica o quantitativa definitiva riguardo agli effetti strategici di lungo periodo delle differenti strategie considerate. Si è tuttavia ritenuto utile sviluppare una prima osservazione preliminare, al fine di dare atto di alcune evidenze, ricorrenze e dinamiche coerenti con il *framework* teorico elaborato nel corso della ricerca.

L'analisi sviluppata non intende certo dimostrare la superiorità economico-finanziaria o strategica dei mercati ibridi rispetto ad altre strategie consolidate in letteratura; è diretta a valutare se le strategie ibride presentino caratteristiche distintive rispetto alle alternative più tradizionali, recando vantaggi in termini di stabilità, credibilità e continuità delle reazioni del mercato.

3.2.1 Costruzione del dataset e selezione del campione

La costruzione del dataset rappresenta la fase di partenza dell'analisi esplorativa: la qualità e la correttezza del campione e delle relative informazioni incidono direttamente sui risultati e sulla possibilità di osservare dinamiche significative nelle reazioni del mercato finanziario.

A tal proposito, il dataset è stato costruito selezionando esclusivamente eventi associati ad imprese quotate. La selezione degli eventi identificabili in una strategia di mercati ibridi è stata effettuata seguendo una logica coerente con il framework teorico identificato nei precedenti Capitoli; all'identificazione dei casi riguardanti lo sviluppo di prodotto, la diversificazione e la Blue Ocean Strategy si è proceduto, invece, tenendo conto delle definizioni presenti nella letteratura economico aziendale e in parte riportate nei primi capitoli della presente ricerca.

Ogni evento è stato associato ad una specifica strategia in base alla natura del prodotto e al rapporto tra il mercato originario dell'impresa e quello di arrivo del prodotto, considerando le modalità attraverso cui la domanda si sviluppava rispetto al nuovo bene.

Importante rimarcare che non sono stati inclusi prodotti di imprese non quotate al momento dell'annuncio: avrebbe impedito la raccolta di dati finanziari necessari all'analisi esplorativa.

In base ai criteri appena definiti, il dataset costruito (riportato in Table. 1) risulta composto, come già indicato, da 43 eventi distribuiti tra quattro differenti categorie strategiche: Hybrid market strategy, Blue ocean strategy, sviluppo di prodotto e diversificazione classica. Consente, quindi, di sviluppare un'analisi comparativa delle reazioni del mercato evitando di limitare l'osservazione ai soli mercati ibridi.

Inoltre, dal punto di vista settoriale, l'eterogeneità delle imprese prese in analisi costituisce un elemento funzionale alla ricerca, consentendo di osservare le strategie in contesti competitivi differenti, caratterizzati non solo da diversi livelli e tipologie di innovazione, ma anche da differenti livelli di maturità del mercato e risposta della domanda a nuove tecnologie. Per ciascun evento sono state raccolte differenti tipologie di informazioni, tra cui:

- impresa e ticker azionario;
- data dell'annuncio;
- strategia di appartenenza;
- mercato originario dell'impresa;
- mercato di destinazione del prodotto;
- benchmark finanziario di riferimento;
- dimensione dell'impresa.

La raccolta dei dati è stata effettuata utilizzando una pluralità di fonti. Le date di annuncio sono state ricavate da articoli di giornale, siti delle aziende e paper scientifici, soprattutto per i prodotti di carattere farmaceutico e medico. I dati azionari sono stati reperiti principalmente tramite Yahoo Finance.

La indicata eterogeneità delle fonti è volta a rendere il più possibile coerenti e comparabili i casi analizzati, al contempo attenuando il rischio di distorsioni informative.

Table 1. Dataset

Firm	Product	Strategy	Event Date
Intuitive Surgical	Da Vinci Surgical System	Hybrid Market Strategy	2002-11-13
Peloton	Peloton Bike	Hybrid Market Strategy	2020-10-04
EssilorLuxottica / Meta	Ray-Ban Meta	Hybrid Market Strategy	2023-09-27
EssilorLuxottica	Nuance Audio Glasses	Hybrid Market Strategy	2024-01-09
Apple	Apple Watch	Hybrid Market Strategy	2014-09-09
Amazon	Amazon Echo	Hybrid Market Strategy	2014-11-06
Samsung	Samsung Galaxy Ring	Hybrid Market Strategy	2024-01-17
Samsung	Samsung Robot Vacuum	Hybrid Market Strategy	2009-09-04
Samsung	Samsung Smart TV	Hybrid Market Strategy	2011-01-06
Apple	Apple Pay	Hybrid Market Strategy	2014-09-09
Amazon	Amazon Kindle	Hybrid Market Strategy	2007-11-19
Medtronic	MiniMed 670G	Hybrid Market Strategy	2017-06-07
General Motors	GM Marketplace	Hybrid Market Strategy	2017-01-05
Tesla	Tesla Autopilot	Hybrid Market Strategy	2015-10-04
Netflix	Streaming "Watch Now"	Blue Ocean Strategy	2007-01-16
Apple	iPod	Blue Ocean Strategy	2001-10-23
Tesla	Model 3	Blue Ocean Strategy	2016-03-31
Apple	iTunes Music Store	Blue Ocean Strategy	2003-04-28
Apple	AirPods	Blue Ocean Strategy	2016-09-07
Tesla	Cybertruck	Blue Ocean Strategy	2019-11-21
Netflix	Netflix Originals	Blue Ocean Strategy	2013-02-01
Sony	PlayStation VR	Blue Ocean Strategy	2016-03-15
Amazon	Amazon Pharmacy	Diversificazione classica	2020-11-17
Apple	Apple TV+	Diversificazione classica	2019-03-25
Netflix	Netflix Gaming	Diversificazione classica	2021-07-20
Walmart	Walmart+	Diversificazione classica	2020-09-01
Apple	Apple Card	Diversificazione classica	2019-03-25
Amazon	Amazon Go	Diversificazione classica	2016-12-05
Tesla	Tesla Insurance	Diversificazione classica	2019-04-25
Nike	Nike Training Club	Diversificazione classica	2019-01-01
CVS Health	HealthHUB	Diversificazione classica	2019-02-20

3.2.2 Metodologia di analisi

Passando dalla struttura del dataset e dai criteri di selezione degli eventi analizzati alla metodologia di misurazione quantitativa delle reazioni del mercato finanziario agli eventi inclusi nel campione, è stata utilizzata quella dell'event study: si basa sull'ipotesi secondo la quale il mercato incorpori rapidamente nei prezzi le nuove informazioni riguardo nuovi prodotti o servizi annunciati dalle imprese. In questa prospettiva, l'annuncio di un nuovo prodotto o più in generale di una nuova strategia produce una variazione dei prezzi azionari che riflette le aspettative degli investitori riguardo le future performance dell'impresa.

Sul piano operativo, per ciascun evento è stato calcolato il rendimento anomalo del titolo (abnormal return) determinato tramite logaritmo, e ottenuto confrontando il rendimento effettivamente osservato con il rendimento atteso, stimato tramite il modello di mercato. Quest'ultimo è stato costruito utilizzando un periodo di osservazione precedente all'annuncio del prodotto, compreso tra 120 e 20 giorni prima dell'evento. Successivamente, gli abnormal return sono stati aggregati all'interno di due differenti finestre temporali:

- $[-1 ; +1]$, utilizzata per osservare la reazione immediata del mercato;
- $[-3 ; +3]$, utilizzata per cogliere eventuali effetti anticipatori o ritardati.

Tale aggregazione ha permesso di ottenere i Rendimenti anomali cumulati (CAR), che sono stati utilizzati come indicatore cardine dell'analisi. Col fine di rendere l'analisi più completa e i risultati delle diverse strategie più confrontabili, accanto all'analisi descrittiva svolta tramite i CAR medi, sono stati considerati ulteriori elementi quantitativi, quali:

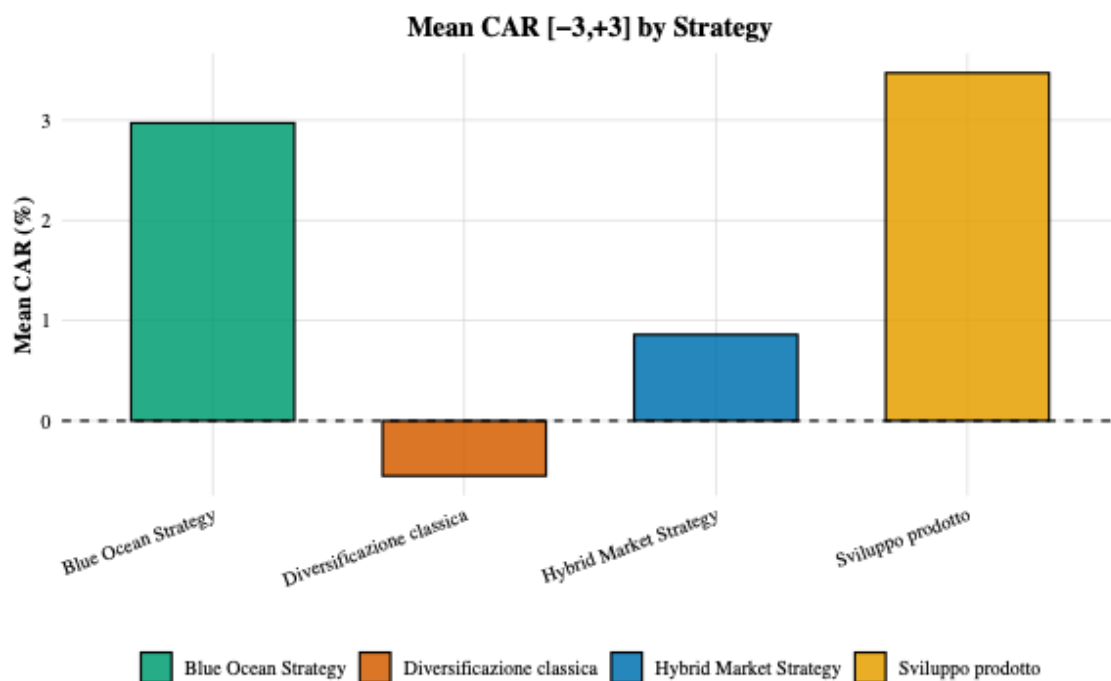
- la frequenza dei CAR positivi;
- la dispersione dei risultati;
- la variabilità delle performance tra le strategie analizzate.

Per concludere ed approfondire ulteriormente le evidenze emerse, è stato sviluppato un modello di regressione lineare tramite la variabile di controllo della dimensione dell'impresa al fine di assicurare un'analisi quantitativa ben definita.

3.2.3 Modello esplorativo ed Event Study: le differenti reazioni alle diverse strategie

Definite le metodologie e la struttura dell'analisi esplorativa, si illustrano di seguito i risultati ottenuti dallo studio dei rendimenti anomali cumulati correlati agli eventi inclusi nel campione. L'analisi svolta evidenzia come le diverse strategie producano reazioni differenti nel mercato azionario.

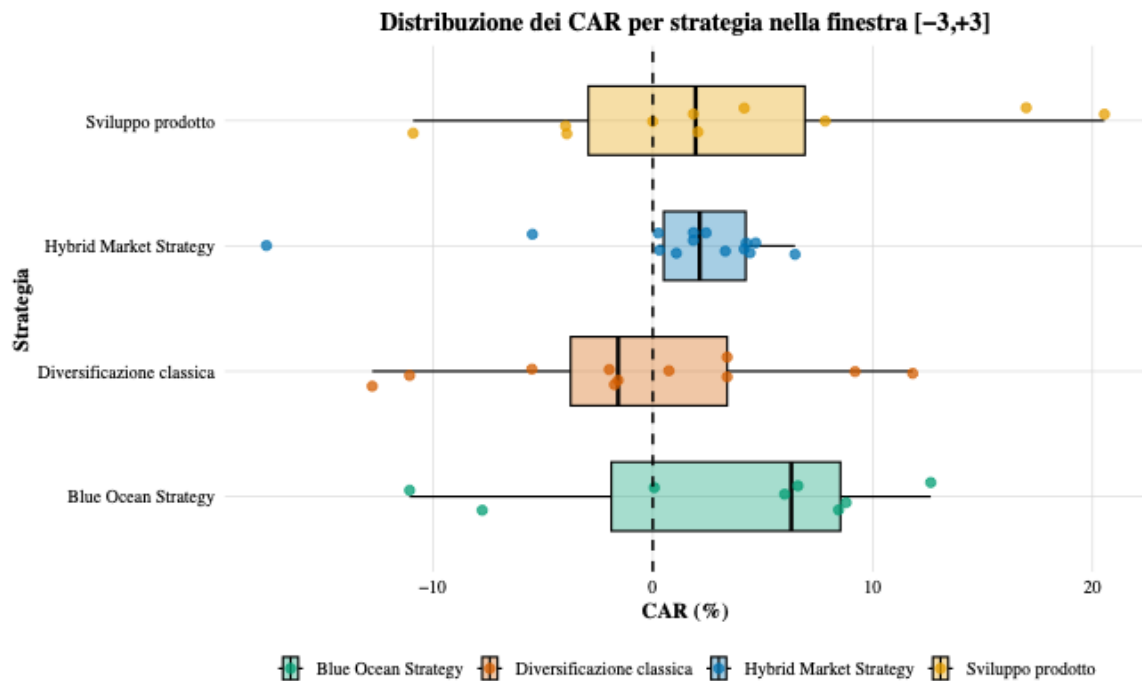
Nello specifico, la strategia di sviluppo di prodotto presenta il CAR medio più elevato, pari a circa il 3,47%, seguita dalla strategia sviluppata da Kim e Mauborgne la Blue Ocean Strategy che presenta un valore medio pari a 2,97%. La strategia analizzata nella presente ricerca registra invece un CAR medio sicuramente positivo, ma più contenuto rispetto alle altre strategie, pari a circa lo 0,86%. Per concludere, la categoria con i risultati mediamente meno favorevoli, per quanto tra le più antiche e tra le più utilizzate nella pratica aziendale, è proprio la diversificazione classica, con un CAR negativo pari a circa -0,55%.



I risultati appena presentati suggeriscono che le strategie maggiormente orientate all'innovazione radicale tendano a generare tra gli investitori reazioni sicuramente più intense. Tra i casi più eclatanti ci sono sicuramente Tesla Model 3, Netflix Originals e GoPro Hero 5, che mostrano rendimenti anomali particolarmente elevati, evidenziando

come il mercato reagisca in maniera molto positiva dinanzi a innovazioni e tecnologie con caratteristiche nuove rispetto alla concorrenza.

In parallelo, l'analisi svolta dimostra che le strategie più radicali, d'altro canto, sono anche quelle caratterizzate da una maggiore variabilità dei risultati. La Blue Ocean Strategy e lo sviluppo di prodotto sono strutturate da una dispersione più elevata, rispetto alla Hybrid Market Strategy, evidenziando una maggiore variabilità delle reazioni del mercato.



Quanto alla strategia oggetto della tesi, la Hybrid Market Strategy presenta risultati molto più stabili per quanto meno estremi. Infatti, pur non registrando CAR medi più elevati, la strategia in esame mostra una minore volatilità e una maggiore continuità delle reazioni positive, suggerendo come il mercato percepisca le innovazioni legate alla forma di diversificazione in esame come più credibili e coerenti con caratteristiche, competenze e brand delle imprese coinvolte, oltre che meno rischiose per gli investitori.

Depone in tale direzione anche il dato del Positive Ratio, ossia la percentuale di eventi caratterizzati da un CAR positivo rispetto al totale degli eventi appartenenti a ciascuna strategia. Tale indicatore fa emergere come la Hybrid Market Strategy registri il valore più elevato tra tutte le strategie considerate, con circa l'85,7%, suggerendo come il mercato azionario reagisca frequentemente in modo favorevole a casi di prodotti ibridi rispetto alle altre strategie analizzate.

Table 2. CAR Summary Statistics by Strategy

Strategy	Observations	Mean CAR (%)	Median CAR (%)	SD CAR (%)	Positive CAR	Positive Ratio (%)	Mean_CAR_1_1
Blue Ocean Strategy	8	2.97	6.30	8.45	6	75.0	-0.11
Diversificazione classica	11	-0.55	-1.58	7.55	5	45.5	-1.10
Hybrid Market Strategy	14	0.86	2.13	6.03	12	85.7	0.72
Sviluppo prodotto	10	3.47	1.95	9.58	6	60.0	1.22

Al contrario, la diversificazione, per quanto presenti alcuni casi fortemente positivi, quali Disney Plus o Walmart Plus, registra un valore medio negativo, suggerendo una percezione del mercato e degli azionisti come strategia più rischiosa data l'assenza di integrazione con le attività originarie dell'impresa.

Nel complesso, l'analisi descrittiva conferisce una prima distinzione rilevante tra le strategie considerate, configurando, come già evidenziato, la Hybrid market strategy come la modalità strategica meno rischiosa tra quelle prese in analisi.

3.2.4 Interpretazione strategica dei risultati

I risultati emersi consentono di sviluppare alcune considerazioni di carattere strategico riguardo all'impatto delle strategie considerate nel mercato azionario.

In particolare, le reazioni degli investitori non sono condizionate dalla sola l'intensità dell'innovazione, ma anche dal grado di coerenza percepita tra il nuovo prodotto, le competenze aziendali e il mercato di provenienza dell'impresa. Assai rilevante è anche il rischio percepito dagli investitori quanto al nuovo prodotto.

L'assunto illustrato è confermato dal fatto che le strategie più radicali, come la Blue Ocean Strategy e in alcuni casi lo sviluppo di prodotto, risultano in grado di generare reazioni sicuramente molto intense nel mercato, soprattutto laddove si percepisca l'idoneità del nuovo prodotto a ridefinire gli equilibri competitivi del settore. Senonché, il descritto vantaggio è mitigato da un maggiore livello di incertezza e da una più elevata variabilità delle performance che generano reazioni, in alcuni casi, fortemente negative.

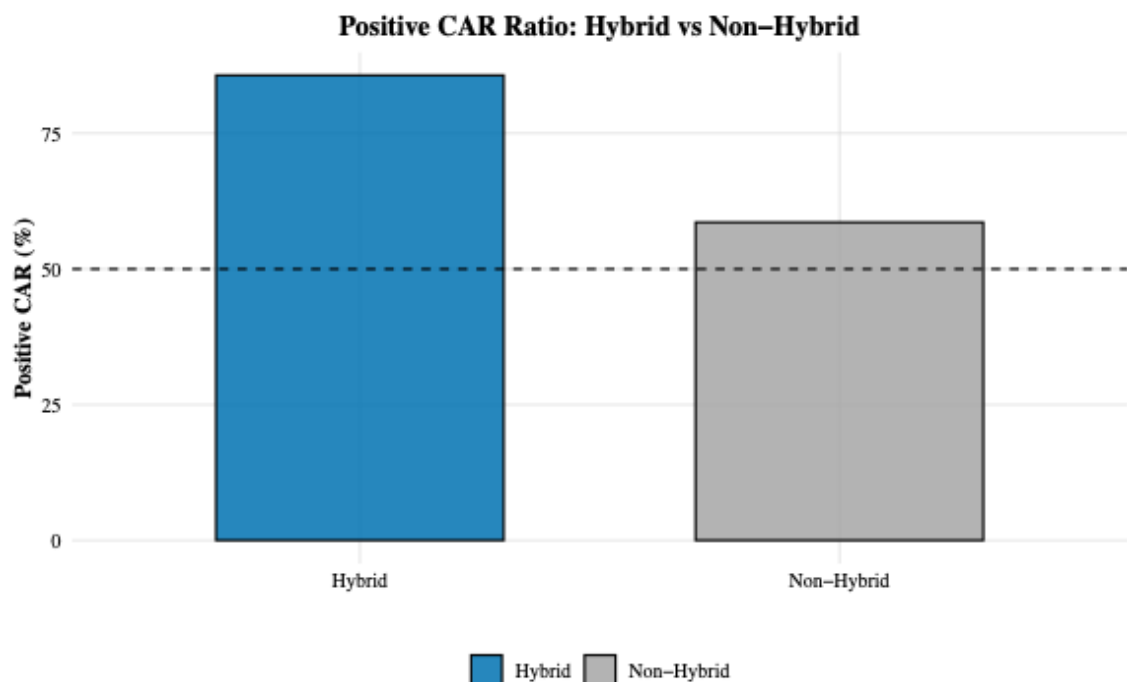
L'Hybrid Market Strategy presenta, invece, caratteristiche totalmente differenti. I risultati suggeriscono, infatti, come il mercato percepisca le innovazioni nate tramite ibridazione e integrazione come maggiormente credibili e caratterizzate da un minore rischio, probabilmente in ragione della continuità esistente non solo tra il nuovo prodotto e il core business dell'impresa, ma anche tra le caratteristiche della domanda originaria e quelle della nuova domanda: come già evidenziato, il prodotto ibrido, nella maggior parte dei

casi, non segna una rottura completa con le attività originarie dell'impresa, ma un'integrazione tra queste e nuove competenze o nuove tecnologie già presenti in nuovi mercati.

Tale evidenza appare particolarmente nei casi Apple Watch, Amazon Echo, Ray Ban Meta e Galaxy Ring, per i quali l'innovazione risulta fortemente integrata a ecosistemi tecnologici, competenze produttive e piattaforme digitali già consolidate. In questo contesto, gli investitori e il mercato azionario non premiano unicamente il forte contenuto innovativo del prodotto, ma la capacità dell'impresa di generare un nuovo mercato mantenendo un grado di rischio contenuto.

Table 3. Hybrid vs Non-Hybrid Comparison

Group	Observations	Positive CAR	Positive Ratio (%)
Hybrid	14	12	8,570%
Non-Hybrid	29	17	5,860%



Le evidenze emerse, dunque, sostengono l'ipotesi secondo cui i mercati ibridi si configurano come una forma di espansione strategica intermedia, che integra innovazione e diversificazione e, in alcuni casi, cooperazione.

3.2.5 Analisi statistica ed econometrica

Nell'approfondire ulteriormente le evidenze emerse dall'analisi descrittiva, si è ritenuto di integrare strumenti di carattere statistico ed econometrico così verificando la coerenza quantitativa dei risultati osservati.

L'analisi sviluppata non si è limitata al confronto dei CAR medi tra le diverse strategie di analisi: ha preso in considerazione ulteriori dati quali la frequenza delle reazioni positive del mercato, la distribuzione dei risultati e l'eventuale presenza di relazioni statisticamente significative tra le variabili considerate. In questo contesto, sono stati sviluppati alcuni test statistici e modelli di regressione finalizzati ad approfondire aspetti e dinamiche osservate nell'analisi del campione preso in esame. In particolare, tali test sono:

- il Fisher Exact Test, utilizzato per confrontare le reazioni del mercato tra strategie ibride e non ibride;
- una regressione lineare OLS, sviluppata per osservare la relazione tra strategia adottata e rendimento anomalo cumulato;
- una regressione logistica, utilizzata per verificare la probabilità che una determinata strategia generi un CAR positivo.

L'obiettivo è, dunque, di verificare la coerenza dei risultati emersi e di comprendere le principali dinamiche statistiche correlate alle differenti strategie considerate.

3.2.6 Test statistici e significatività dei risultati

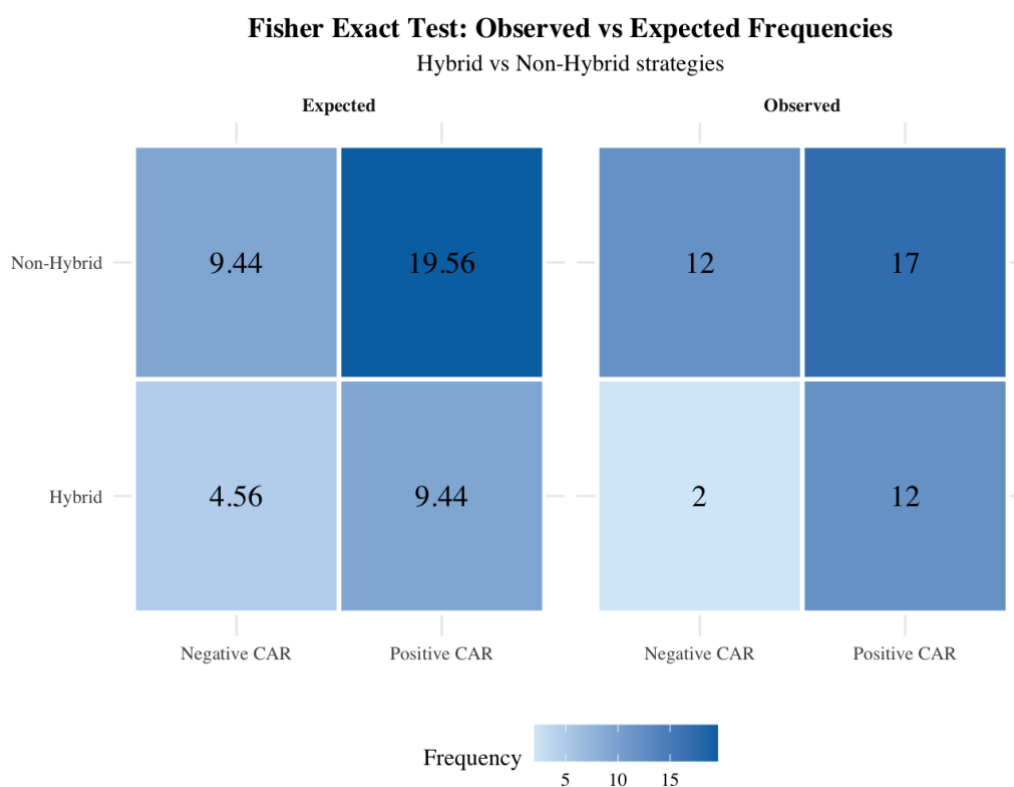
A seguito dell'analisi descrittiva, è stato utilizzato il Fisher Exact Test al fine di verificare se la maggiore frequenza di reazioni positive osservata nei mercati ibridi possa essere interpretata come una differenza rilevante sotto il punto di vista statistico rispetto a strategie di carattere non ibrido.

Il Test è stato sviluppato partendo dall'ipotesi nulla secondo la quale non esistano differenze statisticamente rilevanti nella distribuzione dei CAR positivi e negativi tra strategie ibride e non ibride. L'ipotesi alternativa assume, invece, l'esistenza di una differenza significativa tra i due gruppi analizzati.

Nel caso specifico, il test è stato applicato confrontando, da un lato, gli eventi riconducibili alla Hybrid market strategy, dall'altro, tutti gli eventi caratterizzati dalle altre strategie. La variabile osservata è rappresentata dalla presenza di un car positivo

nella finestra temporale meno 3 più 3, permettendo di verificare come la distribuzione tra CAR positivi e negativi si differenzi tra le strategie ibride e non ibride.

I risultati dell'analisi dimostrano come, tra gli eventi ibridi, 12 su 14 casi presentino un CAR positivo, mentre soltanto 2 casi registrano un CAR negativo. Nelle strategie non ibride, invece, i CAR positivi sono 17 su 29, quelli negativi 12. L'analisi inferenziale restituisce un p-value pari a circa 0,095, soglia che, pur non raggiungendo la soglia tradizionale del 5%, risulta prossima alla significatività statistica e suggerisce dunque una tendenza favorevole verso la Hybrid Market Strategy nella distribuzione dei CAR positivi. Inoltre, l'odds ratio del test risulta pari a circa 0,24, sottolineando una rilevante differenza nella distribuzione delle reazioni positive tra strategie ibride e non ibride.



Questo risultato non solo conferma quanto emerso nei paragrafi precedenti, ma descrive come la differenza tra i CAR dei mercati ibridi e i CAR delle altre strategie sia coerente anche sul piano statistico, supportando l'idea, già presentata, che l'Hybrid market strategy sia caratterizzata da una maggiore continuità nelle reazioni favorevoli del mercato.

Tale risultato, tuttavia, va interpretato con cautela, in quanto il test non dimostra una relazione causale tra strategia ibrida e performance azionaria positiva, né afferma che quella dei mercati ibridi è sempre una strategia preferibile alle altre strategie descritte.

Indica solo che all'interno del campione analizzato la distribuzione di reazioni positive risulta maggiormente favorevole per gli eventi ibridi.

3.2.7 Analisi di regressione e limiti econometrici

$$CAR[-3,+3] = \beta_0 + \beta_1 Strategy + \beta_2 \log(Firm Size) + \varepsilon$$

$$P(Positive CAR = 1) = \text{logit}^{-1}(\beta_0 + \beta_1 Strategy + \beta_2 \log(Firm Size))$$

Sono stati sviluppati due differenti modelli di regressione: una regressione lineare OLS finalizzata all'analisi della relazione tra strategia adottata dall'azienda e rendimento anomalo cumulato e una regressione logistica utilizzata, invece, per verificare la probabilità che una determinata strategia generi un CAR positivo. Entrambi i modelli sono stati ovviamente costruiti introducendo la variabile di controllo della dimensione dell'impresa.

I risultati della regressione OLS mostrano l'assenza di coefficienti statisticamente significativi per le strategie considerate. In particolar modo, la Hybrid Market Strategy presenta un coefficiente negativo pari a circa -0,020, con un p value pari a 0,549, mentre lo sviluppo di prodotto registra un coefficiente sostanzialmente nullo pari a circa -0,001, con un valore p uguale a 0,978. Allo stesso modo, la diversificazione presenta un coefficiente pari a circa -0,037 con un p value pari a 0,301.

Emerge, inoltre, come la variabile relativa alla dimensione dell'impresa presenti una relazione negativa con i rendimenti anomali, con un coefficiente pari a -0,006 e un livello di significatività prossimo al 10%, con un p value pari a 0,066.

Il risultato descritto suggerisce che le imprese di dimensioni maggiori tendano a registrare reazioni nel mercato azionario meno intense all'annuncio del prodotto rispetto quelle più piccole, quali startup o aziende specializzate.

La regressione logistica conferma risultati sostanzialmente coerenti. La Hybrid Market Strategy, infatti, presenta un coefficiente positivo pari a circa 0,816; anche in questo caso il risultato non appare statisticamente significativo (p value = 0,476). Allo stesso modo, nessuna delle altre strategie considerate presenta coefficienti significativi all'interno del modello.

Table 4. Regression Result

	OLS: CAR [-3,+3]	Logit: Positive CAR
(Intercept)	0.212*	5.127
	(0.100)	(3.299)
strategyDiversificazione classica	-0.037	-1.335
	(0.035)	(1.026)
strategyHybrid Market Strategy	-0.020	0.816
	(0.033)	(1.145)
strategySviluppo prodotto	-0.001	-0.791
	(0.036)	(1.060)
log_firm_size	-0.006+	-0.142
	(0.003)	(0.112)
Num.Obs.	43	43
R2	0.126	
R2 Adj.	0.034	
AIC	-93.5	57.4
BIC	-82.9	66.2
Log.Lik.	52.757	-23.682
RMSE	0.07	0.43

• p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Nonostante l'assenza di dati che consentano di dimostrare la superiorità econometrica di una delle strategie rispetto alle altre, i risultati esposti risultano coerenti con le evidenze osservate nell'analisi descrittiva e nei test statistici precedenti, suggerendo come i mercati ibridi generino reazioni stabili e continuative, pur in assenza di rendimenti anomali medi significativi. Tale limite può essere riconducibile alla numerosità contenuta del campione e all'eterogeneità dei settori analizzati.

3.3 Conclusioni delle analisi

Le evidenze emerse consentono di svolgere alcune considerazioni conclusive.

In primo luogo, le osservazioni sviluppate dal dott. Federico Lonoce confermano come l'integrazione tecnologica sia ad oggi il principale fattore di trasformazione competitiva dei mercati. In particolar modo, l'intelligenza artificiale emerge come il driver maggiormente ricorrente nei processi di trasformazione: non unicamente nella creazione di nuovi prodotti e servizi, ma soprattutto nella ridefinizione dei processi operativi, organizzativi e produttivi delle imprese di molti settori.

Le riflessioni sviluppate da Lonoce risultano inoltre sicuramente molto coerenti con le evidenze osservate nell'analisi esplorativa. Quest'ultima, per quanto orientata a

confrontare la strategia in esame con altre strategie, conferma come i prodotti nati dall'integrazione tra tecnologie, competenze e mercati differenti, siano frequentemente percepiti dagli investitori come innovazioni maggiormente credibili, caratterizzate da un rischio più contenuto.

Ulteriore elemento emerso riguarda il contesto imprenditoriale italiano: come sottolineato, si tratta di un sistema produttivo con significativi ritardi nell'attuare processi di integrazione tecnologica. Un'evidenza molto più marcata tra le piccole e medie aziende. È un nodo strutturale che rischia di produrre effetti severi se si considerano le enormi potenzialità trasformative legate all'integrazione delle nuove tecnologie nei processi produttivi: è quanto il dottor Lonoce ha messo chiaramente in risalto.

Conclusione

La presente ricerca ha avuto l'obiettivo di esaminare un fenomeno strategico sempre più ricorrente e presente nei contesti competitivi contemporanei: la nascita dei mercati ibridi.

All'interno della ricerca ci si è spostati dall'evoluzione delle strategie di diversificazione, all'inquadramento teorico dell'innovazione, e al ruolo della crescente cooperazione interaziendale, al fine di far evincere le basi di questa strategia, evidenziando come strategie di diversificazione, di cooperazione o tipologie di innovazione non siano più sufficienti a spiegare totalmente alcune dinamiche che oggi si osservano nella pratica d'impresa.

I mercati ibridi, possono essere definiti come spazi competitivi emergenti dall'integrazione tra settori, tecnologie, competenze e bisogni precedentemente distinti, non coincidono, come emerso, da una semplice diversificazione verso un nuovo mercato, né come un ordinario sviluppo di prodotto, in quanto necessitano della creazione di una nuova configurazione dell'offerta e in molti casi di una totale ridefinizione dei bisogni del consumatore, non limitandosi a migliorare un bene già esistente e nemmeno ad inventarne da componenti o risorse totalmente innovative, ma piuttosto a combinare elementi eterogenei in grado di generare nuove funzionalità, nuovi utilizzi e nuove aspettative da parte dei consumatori.

Tali presentano una fondamentale importanza strategica nel contesto economico-aziendale odierno, che risiede nella loro capacità di rappresentare una forma intermedia tra continuità e rottura. Da un lato, consentono all'impresa di valorizzare risorse, competenze, brand, capacità già possedute, limitando il rischio, dall'altro permettono di accedere a nuove aree competitive, mantenendo costi più contenuti e una stabilità più evidente.

Le analisi empiriche svolte attraverso i casi di Ray-Ban Meta, Apple Watch, Peloton e Amazon Alexa confermano come il fenomeno non sia più episodico, ma trasversale a più settori. Tutti i casi esaminati mantengono una componente comune, nonostante la

diversità di settori e di componenti, ossia la combinazione tra innovazione, diversificazione e in molti casi cooperazione tra imprese.

Alla luce di quanto emerso, in molti settori e in molti casi risulta sicuramente d'obbligo, come evidenziato dal colloquio con il dottor Lonoce, integrare le nuove tecnologie all'interno di un settore o di un'azienda al fine di sostenere la crescita della stessa e di permettere la competitività sia a livello di costi e dunque di processi, sia a livello di nuovi prodotti.

Per concludere la presente ricerca, i mercati ibridi devono essere interpretati come una nuova forma di evoluzione strategica, strettamente necessaria per la crescita di aziende e settori, che si trovano sempre più spesso dinanzi a nuove tecnologie da implementare.

Essi nascono dall'incontro tra mercati diversi, ma acquistano autonomia nel momento nel quale generano bisogni, domande e dinamiche competitive proprie. La loro crescente diffusione dimostra che il vantaggio competitivo non deriva più soltanto dalla capacità di operare efficacemente all'interno di un settore, ma anche dalla capacità di attraversarne i confini, combinando risorse eterogenee in modo coerente, innovativo e sostenibile. In tal senso, i mercati ibridi non rappresentano soltanto una categoria teorica emergente, ma una chiave interpretativa utile per comprendere la trasformazione dei mercati e delle strategie d'impresa nell'economia contemporanea.

Bibliografia

Libri e monografie

Aghion P., Bloom N., Blundell R., Griffith R., Howitt P. (2014), Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship, Oxford University Press.

Akcigit U., Kerr W. R. (2018), Growth through Heterogeneous Innovations, The University of Chicago.

Ansoff I. (1965), Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York.

Chandler A. D. Jr. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, The M.I.T. Press.

Christensen C. M. (2000), The Innovator's Dilemma: The Revolutionary National Bestseller That Changed the Way We Do Business, Harper Business.

Colpan A. M., Hikino T. (2016), Diversified Business Groups in the West: History and Theory, Harvard Business School.

Ferrigno G. (2020), Alleanze strategiche e performance d'impresa. Un approccio strategico-manageriale, Gioacchino Onorati Editore.

Fiori G., Tiscini R. (2017), Economia Aziendale, Egea.

Fontana F., Caroli M. (2017), Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill.

Greif A. (2006), Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade.

Kim W. C., Mauborgne R. (2015), Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant, Harvard Business Review Press.

Ménard C. (2011), Hybrid Modes of Organization, Princeton University Press.

Porter M. E. (2011), Il vantaggio competitivo, Einaudi.

Rosenberg N. (1982), Inside the Black Box: Technology and Economics, Cambridge University Press.

Schilling M. A. (2005), Gestione dell'innovazione, McGraw-Hill.

Schumpeter J. A. (1934), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Redvers Opie.

Articoli scientifici e accademici

Bröring S., Leker J. (2007), "Industry Convergence and Its Implications for the Front End of Innovation: A Problem of Absorptive Capacity".

Elmuti D., Kathawala Y. (2001), "An Overview on Strategic Alliances".

Kor Y. Y., Mahoney J. T., Siemsen E., Tan D. (2016), "Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship", Production and Operations Management Society.

Mintzberg H. (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", California Management Review.

Montgomery C. A., "Corporate Diversification", Journal of Economic Perspectives.

Perez M. V. et al. (2019), "Large-Scale Assessment of a Smartwatch to Identify Atrial Fibrillation", The New England Journal of Medicine.

Porter M. E. (1996), "What Is Strategy?", Harvard Business Review.

Powell W. W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization".

Rosenberg N. (1963), "Technological Change in the Machine Tool Industry, 1840–1910".

Sinatra A., L'architettura strategica dell'impresa diversificata, Università LIUC.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal.

Walley K. (2007), "Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research".

Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. (2010), "The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research".

Zook C. (2004), "Increasing the Odds of Successful Growth: The Critical Prelude to Moving Beyond the Core", Bain & Company.

Report aziendali e analisi di mercato

Deloitte (2018), Workforce Superpowers: Wearables Are Augmenting Employees' Abilities.

Deloitte (2021), Why Consumers – and Doctors – Are Wary About Wearable Data.

Deloitte (2026), TMT Predictions 2026: The Gap Narrows, but Persists.

Grand View Research (2023), Smart Speaker Market (2023–2030).

IDC (2025), The Rise of Smart Glasses: From Novelty to Necessity.

ISTAT (2025), IMPRESE E ICT | ANNO 2025

McKinsey & Company (2015), Investing in Living Better: Quality of Life and the Future of Business.

McKinsey & Company (2016), Partnering to Shape the Future – IT's New Imperative.

McKinsey & Company (2018), There's No Place Like [A Connected] Home.

McKinsey & Company (2024), What Is the Future of Wellness?

Annual report e documenti societari

AmazonNews (2025), The All-New Alexa+ and More: All the News from Amazon's 2025 Devices Event.

AmazonNews (2026), Amazon's Alexa+ Launches in Italy, Authentically Italian and Powered by Generative AI.

EssilorLuxottica (2024), Annual Report 2024.

EssilorLuxottica (2024), EssilorLuxottica e Meta annunciano una collaborazione a lungo termine per la categoria degli smart eyewear del futuro.

Google (2023), Glass Enterprise Edition Announcement FAQ.

Microsoft (2024), HoloLens 2 Note sulla Versione.

Peloton Interactive Inc. (2019), Form S-1 Registration Statement, U.S. Securities and Exchange Commission.

Fonti giornalistiche

ANSA (2015), "Mercato smartwatch non decolla".

ANSA (2016), "Assistente vocale in salotto e chat, la sfida globale di Google".

ANSA (2019), "Il mercato degli smartwatch cresce del 48%".

ANSA (2019), "Mercato smartwatch, traina Apple Watch".

ANSA (2025), "Meta in Essilux con una quota di quasi il 3%, vale 3,5 miliardi".

ANSA (2026), "Dopo Meta, anche Apple lavora ai suoi occhiali smart".

Euronews. (2026), How AI will reshape work: Anthropic identifies the most exposed jobs

Financial Times (2025), "Meta's Investment in VR and Smart Glasses on Track to Top \$100bn".

Forbes (2025), "AI In Your Line of Sight: Why Smart Glasses Are Tech's Next Platform".

Forbes (2025), "Apple Announces \$500 Billion Investment; Its Healthcare AI Ecosystem Will Surely Benefit".

Il Sole 24 Ore (2018), "HomePod, lo speaker intelligente di Apple arriva il 9 febbraio. Ecco cos'è e cosa fa".

Il Sole 24 Ore (2020), "Apple ora vende più orologi dell'intera industria orologiera svizzera (ma guadagna meno)".

Il Sole 24 Ore (2025), "Essilux: lancia occhiali Oakley Meta, primo modello in vendita dall'11 luglio".

Il Sole 24 Ore (2025), "Ray-Ban Meta e gli altri: gli occhiali intelligenti disegnano il futuro".

Reuters (2018), "Google Teams with Sony, Lenovo for Smart Speakers with Touchscreens".

Reuters (2025), "Peloton Raises 2025 Core Profit Forecast as Cost Cuts, Subscription Push Pay Off".

The Wall Street Journal (2024), "Why Meta's Smart Ray-Ban Sunglasses Are Catching On".

Con riconoscenza

“Ciascuno di noi non è uno, ma molti.”

— Luigi Pirandello

A mia madre, per avermi sempre supportato, aiutato, difeso e educato, per avermi insegnato il valore delle emozioni e il significato dell'amore, sostenendomi giornalmente sotto tutti gli aspetti. Se oggi sono la persona che sono, lo devo ai valori e all'umanità che mi hai trasmesso. Ogni mio passo in avanti porterà sempre con sé una parte dell'umanità e dell'amore che mi hai insegnato.

A mio padre, per avermi insegnato il valore dell'ambizione, della disciplina e della determinazione, motivandomi ogni giorno attraverso la forza del suo esempio e trasmettendomi la volontà di aspirare sempre a qualcosa di più grande. Ogni mio successo porta, e porterà, l'impronta delle tue parole, che mi hanno costantemente spronato a fare di meglio.

A Virginia, mia sorella, presenza sempre più costante della mia vita e compagna di un percorso pieno di affetto, scontri e confidenze. Nonostante i continui battibecchi, il bene che provo per te resta e resterà profondo e imprescindibile. Una parte della mia vita porterà inevitabilmente anche il tuo nome.

A nonna Maria, che mi ha insegnato il valore della conoscenza e l'importanza di aspirare costantemente a qualcosa di più grande. Le nostre conversazioni delle otto e mezza, davanti a un tramonto sul balcone o attorno a un tavolo, mi hanno sempre donato leggerezza e, al tempo stesso, nuovi modi di osservare e comprendere il mondo. Mi hai insegnato a puntare sempre “Ad maiora”.

A nonna Anna, volto della mia infanzia, grazie per aver contribuito a costruire ricordi felici, fatti di momenti divertenti e spensierati, ma capaci al tempo stesso di insegnarmi i valori più importanti della vita.

***A nonno Mimmo**, maestro di vita e di umiltà. Grazie a te ho imparato ad apprezzare le cose semplici e la bellezza del mondo, comprendendo quanto sia importante vivere davvero la vita, ricordandomi sempre che “la vait chess è”. Ci sei stato in ogni momento, e ogni tua parola, ogni tuo gesto e ogni tua presenza continueranno ad accompagnarmi per sempre.*

***A nonno Mino**, che con la sua bontà d'animo mi ha lasciato insegnamenti che continuano ancora oggi ad accompagnarmi. Nonostante il poco tempo trascorso insieme, mi hai insegnato come la gentilezza e l'educazione siano gli strumenti migliori per tirare fuori il meglio dalle persone. Avrei tanto voluto averti qui oggi.*

***Ad Antonella**, presenza costante della mia vita, che negli ultimi anni ne è diventata uno dei pilastri più importanti. Grazie per avermi sempre regalato leggerezza, serenità e per la straordinaria capacità che possiedi di allontanare, anche solo per un istante, pensieri e difficoltà quotidiane. Ogni tua risata, ogni nostra conversazione e ogni momento condiviso mi ricordano cosa sia davvero l'amore e quanto esso sia importante. Una parte della serenità che ho trovato in questi anni porta inevitabilmente anche il tuo nome.*

***Ai miei amici**, pilastri, inamovibili, nella mia vita, e una delle ragioni per la quale, in qualsiasi parte del mondo io mi trovi, dentro di me sentirò sempre la necessità di tornare a casa. Ho condiviso con voi anni, esperienze, momenti di leggerezza e ricordi indimenticabili, che inevitabilmente hanno contribuito nella formazione della mia personalità. Chiedo scusa per non citarvi singolarmente, ma ciò per me sarebbe complesso in quanto dovrei racchiudere in poche righe ciò che ognuno di voi rappresenta per me.*

***A Emanuele, Giovanni e Francesco**, cardini del mio percorso universitario. Ho condiviso con voi i momenti più belli passati in questi anni, costruendo esperienze indimenticabili e ricordi che porterò sempre con me. Ricordo ancora il primo giorno, le prime conversazioni che hanno portato a creare un gruppo inseparabile. I ricordi più belli di questi tre anni avranno anche i vostri volti.*

***A Luca**, per essere stato negli ultimi anni figura portante di ambizione, determinazione e voglia di crescita. Grazie per avermi sempre consigliato la strada migliore, per avermi supportato nel mio percorso di studi, ma allo stesso tempo aver reso moltissimi*

momenti complessi, leggeri. Porterò sempre con me una profonda stima nei tuoi confronti.

***A Paola,** presenza fondamentale della mia vita e persona capace, più di chiunque altro, di portare leggerezza nei momenti complessi. Grazie per la tua costante presenza, per il tuo supporto, per avermi fatto ridere e, quando necessario, riportato con sincerità alla realtà. Gran parte della serenità che ho trovato nel tempo è dovuta inevitabilmente a te.*

***Ai miei zii e ai miei cugini,** che in modi diversi hanno contribuito e sono sicuro che contribuiranno ulteriormente alla mia crescita, grazie per l'affetto, la vicinanza e la presenza in tutti i momenti in cui necessitavo un aiuto. Ognuno di voi rappresenta e rappresenterà una parte importante dei miei ricordi, che saranno sempre con me.*

***A zio Paolo,** che con la pazienza, la calma e la dedizione che lo contraddistinguono è riuscito a farmi appassionare alle materie tecniche che fino a quel momento consideravo distanti da me. Ciò che porterò maggiormente con me, però, non saranno soltanto i tuoi insegnamenti, ma soprattutto la tua disponibilità e il modo con cui ti sei sempre rapportato a me.*

***Al team Economics di Deloitte,** che nonostante il breve tempo trascorso insieme, ha contribuito fortemente alla mia crescita personale e professionale, accogliendomi sin dal primo giorno in un ambiente coeso e in grado di farmi sentire a casa, mettendomi dinanzi a sfide che mi hanno insegnato molto, non unicamente sul piano lavorativo, ma soprattutto su quello umano. I miei primi ricordi, in ambito lavorativo, saranno inevitabilmente, e fortunatamente legati a tutti voi*

***Al professore Alfonsoluca Adinolfi e ai suoi assistenti Mattia Margonari e Gabriele Pace,** per aver contribuito ad accrescere ulteriormente e notevolmente la mia passione per la materia dell'economia e gestione delle imprese attraverso lezioni in grado di lasciare un segno ben oltre il contesto accademico. Vi ringrazio inoltre per il costante supporto fornito durante la realizzazione della presente ricerca, per la disponibilità dimostrata e per i preziosi consigli fornitomi che hanno contribuito in modo significativo al perfezionamento e allo sviluppo del lavoro.*

***Al dottor Federico Lonoce,** per la disponibilità, la professionalità e l'attenzione dimostrate durante il confronto svolto nell'ambito della presente ricerca. Le considerazioni emerse nel corso dell'intervista hanno contribuito in modo*

significativo ad arricchire l'analisi e la riflessione sviluppate all'interno di questo elaborato.

A tutti quelli che ci sono stati, ci sono e ci saranno. A chiunque che anche per un solo istante, mi abbia accompagnato per un tratto di strada lasciandomi qualcosa di sé: un ricordo, un'emozione, un insegnamento, una ferita, un sorriso, o semplicemente una nuova chiave per osservare il mondo. Tutti i legami costruiti sino ad oggi, indipendentemente dalla loro durata o dalla direzione che hanno preso, hanno contribuito, consapevolmente o meno, alla mia crescita umana e personale, plasmando totalmente parti della mia personalità, del mio carattere e del modo in cui mi interfaccio con la vita.

*A chiunque sia ancora con me, a chi si è allontanato e a chi tornerà, **Grazie infinite** per tutto ciò che mi avete lasciato. Porterò sempre con me ogni persona incontrata lungo il cammino, perché sono proprio gli incontri, le esperienze e i legami vissuti a contribuire nel definire ciò che siamo e ciò che facciamo.*

Voglio infine ringraziare tutte le esperienze, tutti i legami costruiti e le emozioni che questi legami mi hanno permesso di vivere, che mi conferiscono la consapevolezza e l'ambizione che hanno permesso la realizzazione del presente lavoro e che garantiranno a tale una personalità difficile da imitare.