



PROGETTO Camera di Commercio di Milano - Politecnico di Milano su

## **Competere con i Creative Businesses**

Come fare business e creare sviluppo nei nuovi modelli di  
impresa creativa

Report finale

13 Febbraio 2011



CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO

## **Indice**

Executive Summary	3
1. Problem setting	8
2. Ambito di ricerca	11
3. Obiettivi di ricerca	21
4. Conceptual framework	22
5. Processo di ricerca	31
6. Risultati	34
7. Implicazioni e politiche	59
8. Allegati	63
9. Bibliografia	79

## Executive Summary

Stiamo assistendo a un cambiamento epocale dello scenario socio-economico. La recessione sta consolidando un fenomeno già in corso da qualche tempo: la crisi della grande impresa, soprattutto nel proporre innovazione e sviluppo, e il ruolo delle nuove imprese a forte professionalità e creatività, nel porsi al centro dei processi di rinascita dell'economia. Lo scenario sta assumendo connotazioni sempre più nette e forti. Già Richard Florida ha sottolineato come sta emergendo una classe creativa con un peso rilevante nelle aree metropolitane (circa il 30% della popolazione). Se Florida tuttavia aveva registrato il fenomeno a livello di individui (che essi operassero in grandi o piccole imprese, istituzioni, università, ecc.) la novità che la recessione ci ha portato è che queste classi creative riescono a operare al meglio nei piccoli business ad alta professionalità invece che nelle grandi e statiche organizzazioni. Si tratta di piccole imprese creative (Creative Businesses), che offrono servizi di natura intangibile (design, comunicazione, ingegneria, arte, teatro, eventi) o prodotti e soluzioni ad altissimo valore (food, fashion, arredamento), in tal caso focalizzandosi solo sulle attività strategiche (progettazione, branding, comunicazione) affidandosi per la produzione a subfornitori locali e globali o, spesso, al licensing della proprietà intellettuale. Imprese composte spesso da un team di pochi creativi (inferiore alla decina di addetti) estremamente preparati, agili, che vedono il loro mercato a livello internazionale. Un modello di impresa creativa così nuovo che non è ancora chiaro come tale modello possa essere gestito con successo. Tutte le teorie manageriali e strategiche hanno alla loro base lo sfruttamento di economie di scala, la standardizzazione e la replicabilità, che non si adattano ai business creativi. Né è chiaro inoltre come tali imprese possano costituire dal punto di vista macro-economico un'ossatura consistente dell'economia di un territorio, creare sviluppo e crescita per l'intero sistema. Le istituzioni territoriali locali possono svolgere un ruolo fondamentale nel creare piattaforme di supporto a tali business, nel promuovere il loro networking a livello internazionale, nel saper fare business, nel supportarle in tutto quello che tali imprese non hanno e non vogliono avere al di là della loro creatività. Ma come tali istituzioni, e in particolare una Camera di Commercio come quella di Milano, collocata nel centro italiano più prolifico di tali business creativi, possono supportarli nella crescita e nel creare sviluppo? Dal punto di vista settoriale lo studio si concentra sull'intersezione tra Knowledge Intensive Services e Creative/Cultural Industries. L'unità d'analisi dello studio non è il professionista o il creativo, ma l'impresa come istituzione e organizzazione.

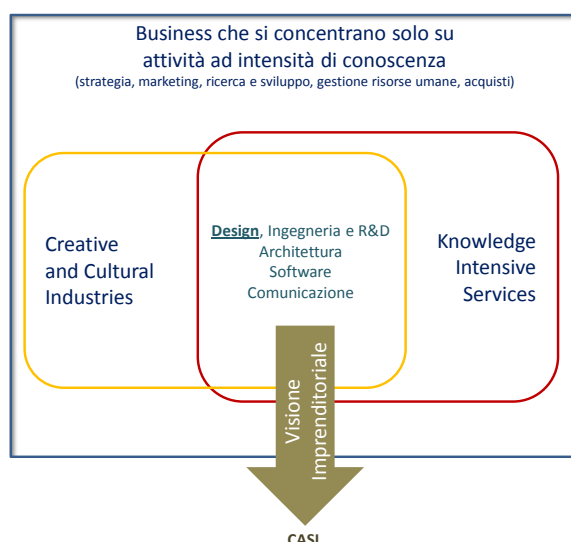


Figura 1: Schema di analisi

Il *conceptual framework* della ricerca si concentra su tre elementi fondamentali: *Unique Assets Development*, *Unique Assets*, *Value Appropriation*. La scuola di pensiero della RBV spiega l'importanza degli asset unici all'interno dell'impresa, ovvero di quelle risorse e competenze distintive che permettono di

competere e creare vantaggi sostenibili nel tempo. Queste risorse devono rispettare alcune caratteristiche: devono essere di valore per la strategia, rare, difficilmente imitabili e non sostituibili (Barney 1991). La costruzione di una “base” di *unique assets* è il punto di partenza per la cattura del valore da parte dell’impresa. Le imprese creano valore garantendosi margini positivi sui servizi erogati, ma questo non è sufficiente per il successo e la crescita delle stesse: la profittabilità può essere solo temporanea oppure contingente ad alcune condizioni specifiche. Ne consegue che lo sviluppo di uno o più asset unici è condizione necessaria, ma non è sufficiente per massimizzare la quota parte di valore: è importante l’attivazione congiunta anche di una strategia di appropriazione del valore, la quale svolge un ruolo altrettanto fondamentale. Attraverso questo strumento, l’impresa ha l’opportunità di sfruttare i propri asset unici: questi infatti possono generare valore sostenibile solamente se sfruttati in un processo di appropriazione. L’importanza della codifica degli asset unici, in particolare quelli intangibili, si rivela quindi fondamentale per la crescita aziendale. Per tale motivo, si è scelto di fare una distinzione, definendo i *codified unique assets* come quelle risorse strutturate e gli *uncodified unique assets* come quelle tacite e in possesso dei soli individui che le hanno sviluppate. Le due categorie abilitano strategie di *value appropriation* differenti: le risorse codificate, data la loro natura più formale, permettono l’attivazione di modalità di cattura del valore più complesse, che garantiscono al contempo maggiori ritorni, grazie alle maggiori potenzialità di trasmissione e di diffusione dell’innovazione. Chiave di volta è la fase di *embodiment* che permette di strutturare e formalizzare gli *uncodified unique assets* in *codified*, in modo da attivare modalità di appropriazione più efficaci. Questa fase può consistere nell’ingegnerizzazione, industrializzazione e sistematizzazione dell’innovazione e della relativa conoscenza, per rendere astratta e teorizzabile una conoscenza che prima era associata all’esperienza del singolo (Polanyi 1962 citato da Spender 1996).

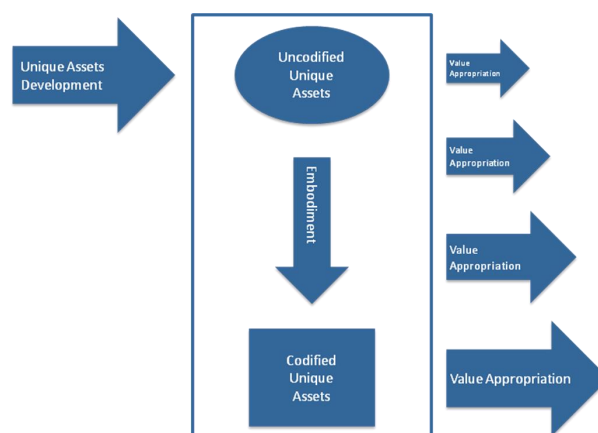


Figura 2: Conceptual framework

Il campione di analisi è costituito da 10 casi studio italiani e 29 casi studio internazionali suddivisi in due segmenti: *Design* e *Creativity*.

Design	Creativity
<ul style="list-style-type: none"> <li>Design Innovation</li> <li>Design Group Italia</li> <li>Italdesign Giugiaro</li> <li>Antonio Citterio and Partners</li> <li>Studio Marco Piva</li> <li>Makio Hasuike Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DARC Milano</li> <li>Slow Food</li> <li>Future Concept Lab</li> <li>Alessi</li> </ul>

Tabella 1: Campione di casi studio italiani

Design	Creativity	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuum</li> <li>• Frog Design</li> <li>• Ideo</li> <li>• MVRDV</li> <li>• Ponoko</li> <li>• Regenesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduino</li> <li>• Berliner Philharmoniker</li> <li>• Blue Ocean Strategy</li> <li>• Bug Labs</li> <li>• Cirque du Soleil</li> <li>• Common Craft</li> <li>• Emporis</li> <li>• e-Types</li> <li>• Facebook</li> <li>• Georg Jensen</li> <li>• Golden Hook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google</li> <li>• Guru.com</li> <li>• Illusionnetwork</li> <li>• Innocentive</li> <li>• Log607</li> <li>• Material ConneXion</li> <li>• PloS ONE</li> <li>• The Sartorialist</li> <li>• Threadless</li> <li>• Virtual Italian Parks</li> <li>• YellowKorner</li> <li>• Yet2.com</li> </ul>

**Tabella 2: Campione di casi studio internazionali**

L'analisi empirica condotta ha portato all'individuazione delle strategie e dei *business model* più frequentemente utilizzate dai Creative Businesses nei segmenti *Design* e *Creativity*. Inoltre le analisi condotte hanno evidenziato alcune significative differenze tra imprese piccole e grandi, italiane e straniere. In particolare, il confronto tra imprese italiane e straniere ha identificato significative differenze che al contempo sottolineano potenziali aree di miglioramento. Sia imprese italiane che internazionali evidenziano delle similitudini in relazione allo sviluppo di asset unici di tipo *Knowledge*. Tale asset risulta essere infatti cruciale nei modelli di business sia delle imprese italiane che in quelle internazionali. Le imprese italiane sono fortemente focalizzate su asset unici di tipo *Reputation* al contrario di quelle internazionali che invece sviluppano principalmente asset unici di tipo *Bridge*. Questa differenza evidenzia uno spazio di sviluppo interessante anche se richiede approcci organizzativi e gestionali all'avanguardia e relativamente complessi. La crescita delle imprese italiane (perlopiù contraddistinte da piccole dimensioni) è pertanto legata alla capacità di arricchire i propri business model attraverso l'introduzione di nuovi modelli collaborativi. Le imprese italiane evidenziano dei modelli di Value appropriation relativamente originali rispetto ai casi internazionali. In particolare le strategie di Adjacent services sono sostanzialmente adottate solo dalle imprese italiane.

La crescita avviene quindi per diversificazione del modello di business e questo sottolinea l'importanza della creatività nei modelli di business. Tale creatività non è casuale ma è il risultato di una scelta imprenditoriale e di un lavoro di progettazione strategica (*Embodiment*). La ricerca ha evidenziato come la scarsa scalabilità dell'offerta commerciale sia un ostacolo alla crescita. Mentre la natura intangibile dell'output e l'assenza di garanzie tangibili e stabili sono due aspetti intrinseci nel business, la non-scalabilità è un limite che può parzialmente essere risolto: la fase di *Embodiment* è la chiave di questo passaggio. Questo processo comprende le fasi di ingegnerizzazione, industrializzazione e sistematizzazione dell'innovazione in cui si codifica la conoscenza sviluppata dalle imprese. Questa fase è intermedia tra la creazione del valore e la sua appropriazione e permette una cattura maggiore del valore dell'innovazione; infatti consente di attivare strumenti di appropriazione più sofisticati ed efficaci e di rendere la propria offerta scalabile. L'*Embodiment* favorisce il passaggio da una situazione caratterizzata da diseconomie di scala ad una situazione con economie di scala, in cui la qualità del servizio viene standardizzata grazie alla sua sistematizzazione e al passaggio della conoscenza tacita del progettista a conoscenza esplicita e gestibile dai suoi collaboratori, mentre i costi tendono a ridursi grazie all'automatizzazione di alcune procedure.

		CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
		Specialization	Commercial partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpackaging	Production	Diffusion / Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
KNOWLEDGE	Technological expertise	●●	●●●●●	●●●●	●●	●	●		●	●●●●	●●	●●
	Socio-cultural expertise	●●●	●	●●	●	●			●	●●●	●●	●●
	Methodology	●	●●●	●●	●			●	●	●●●	●	●
BRIDGE	Broker	●	●	●	●	●				●●	●	●
	Mediator	●	●●●●	●●●					●	●	●	●
	Innovation team		●								●	
	Platform of development	●		●					●●		●	
REPUTATION	Brand	●●●●●	●		●●	●			●●	●	●●●●	●●
	Super star / All stars team		●●	●		●	●		●	●●●		

10 aziende italiane – 39 combinazioni (3,9)

29 aziende estere – 85 combinazioni (2,9)

**Figura 3: Aziende italiane vs Aziende estere**

La ricerca condotta ha permesso di evidenziare come le imprese italiane adottano diverse strategie orientate alla generazione di asset unici ed alla successiva crescita. Allo stesso tempo esistono diverse alternative non ancora esplorate ed evidenziate dal benchmark internazionale. In particolare *External sources* in termini di *Unique assets development* e *Bridge* in termini di *Unique assets* rappresentano alternative raramente perseguite dalle imprese italiane. Al contrario casi di benchmark internazionale evidenziano come gli asset unici di tipo *Bridge* siano frequentemente elementi critici per la crescita, le imprese italiane sono raramente contraddistinte da tali capacità distintive. Allo stesso tempo le imprese italiane sono caratterizzate da originali strategie di *Value appropriation*. In particolare le strategie di *Adjacent services* sono relativamente utilizzate dalle imprese italiane, mentre sono perlopiù assenti in quelle internazionali. Per affrontare tali specificità le politiche devono affrontare una fase pionieristica evidenziando una natura significativamente differente da quelle passate. Se, come detto precedentemente, la crescita avviene per diversificazione, politiche che rafforzano ulteriormente il modello di business tradizionale e drogano il mercato (voucher) possono generare effetti negativi. Al contrario Esiste un problema di creatività nei modelli di business, per cui occorre conoscere e acquisire le alternative. Pertanto si suggeriscono le seguenti due politiche:

- *Sviluppo di un DATABASE relativo ai modelli di business adottati dai Creative Businesses:*  
L'identificazione e la raccolta di informazioni relative ai modelli di business adottati dai creative business consentirebbe di costruire un database di valore assoluto;  
Esso costituirebbe un punto di riferimento per le imprese che desiderano crescere innovando le proprie capacità di valorizzare i propri asset unici. Inoltre consentirebbe alle singole imprese di valutare se stesse in maniera maggiormente critica e attraverso nuovi filtri interpretativi;  
La contemporanea assegnazione del premio rivolto al modello di business più innovativo consentirebbe alla Camera di Commercio di Milano di costruire nel tempo un database relativo ai modelli di business adottati dai Creative Businesses a costi particolarmente ridotti. Sarebbero infatti le singole imprese a candidarsi descrivendo il proprio business model;  
La raccolta di casi internazionali potrebbe incentivare le imprese italiane ad adottare nuovi modelli business (ad esempio basati su asset unici di tipo *Bridge*) in grado di supportare la crescita.
- *PREMIO per il modello di business maggiormente innovativo:*

L'introduzione di un premio indetto dalla Camera di Commercio di Milano a favore dei modelli di business maggiormente innovativi adottati dai Creative Businesses potrebbe incentivare l'adozione di diversi modelli di business e conseguentemente stimolare quella varietà evidenziate dalla ricerca come condizione necessaria al fine della crescita;

Tale iniziativa costituirebbe un'innovazione significativa nelle politiche adottate sino ad oggi, oltre a rappresentare un segnale particolarmente forte e visibile. Inoltre la Camera di Commercio di Milano rappresenta l'attore più opportuno nell'assegnare tale premio in quanto rivolto al modello di business e non al prodotto o al servizio;

L'assegnazione del premio consentirebbe di divulgare e diffondere nuovi modelli di business adottati da imprese virtuose e conseguentemente far crescere l'intero sistema.

A tali politiche potrebbero inoltre essere associate le seguenti iniziative di supporto:

- *Attivazione di percorsi di FORMAZIONE per i creative businesses:*

Allo stato attuale un fattore particolarmente critico nella crescita dei Creative Businesses è legato all'assenza di fondi e finanziamenti dedicati a imprese di tale tipologia. La Camera di Commercio di Milano potrebbe farsi promotrice della generazione di percorsi formativi dedicati ai Creative Businesses;

Tali percorsi formativi devono tener conto delle specificità di tali imprese che offrono servizi ad alto contenuto di conoscenza e per questo motivo attraversano con difficoltà la fase di *Embodiment*;

Allo stesso tempo tali percorsi formativi devono valorizzare alcune specificità delle aziende italiane come la capacità di generare e sfruttare i benefici derivanti da asset unici di tipo *Reputation*.

- *Attivazione di STAGE "au pair" con creative businesses eccellenti ed internazionali:*

L'attivazione di collaborazioni (stage) con casi di eccellenza internazionale agevolerebbe il trasferimento di modelli di business innovativi, arricchirebbe il database precedentemente citato e stimolerebbe le imprese italiane nell'introduzione di modelli di business innovativi;

Come detto precedentemente i Creative Businesses italiani sono fortemente focalizzate su asset unici di tipo *Reputation* al contrario di quelle internazionali che invece sviluppano principalmente asset unici di tipo *Bridge*. Questa differenza evidenzia uno spazio di sviluppo interessante anche se richiede approcci organizzativi e gestionali all'avanguardia e relativamente complessi. La crescita delle imprese italiane (perlopiù contraddistinte da piccole dimensioni) è pertanto legata alla capacità di arricchire i propri business model attraverso l'introduzione di nuovi modelli collaborativi.

- *Collaborazione con designer di fama internazionale ospitati presso aziende italiane:*

Al fine di trasferire competenze e approcci provenienti dall'estero potrebbe essere interessante organizzare dei periodi di collaborazione in cui designer di fama internazionale vengono ospitati da Creative Businesses italiani.

## 1. Problem setting

All'interno delle economie dei Paesi industrializzati, le imprese di servizio hanno assunto a partire dagli anni settanta importanza sempre maggiore grazie al loro contributo all'occupazione, alla crescita economica, all'innovazione e alla redditività (van Cruysen e Hollanders 2008); negli ultimi trent'anni si è registrato un costante incremento del peso che il terziario ha sul Prodotto Interno Lordo (PIL) mondiale: dal 1971 al 2005 si è registrata una crescita del 15%, come testimoniano le statistiche stilate da World Bank. In particolare, nel 2005 il PIL mondiale dei Paesi industrializzati è generato per più di due terzi dai servizi, e solamente per il restante un terzo dai settori industriale e manifatturiero, testimoniando la definitiva erosione del contributo di questi ultimi alla crescita e alla competitività delle Regioni a favore di quello del settore dei servizi.

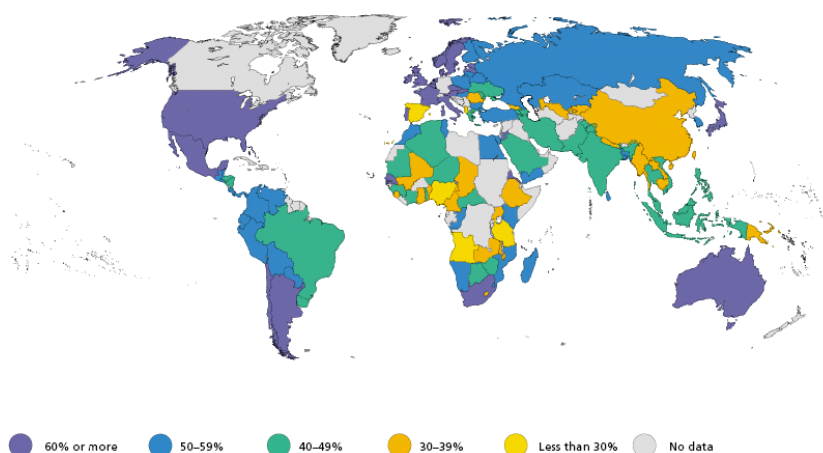


Figura 4: Contributo dei servizi al valore aggiunto (Fonte: World Bank)

Analizzando più da vicino il contesto Europeo si osserva come, anche qui, il terziario sia determinante per le economie dei Paesi dell'Unione, che sono soggetti anch'essi ad un trend crescente del tutto analogo a quello dei restanti Stati industrializzati: nel 2005 circa il 70% del valore aggiunto è generato dall'erogazione di servizi. Dati ancora più recenti raccolti da Eurostat rivelano che, nel 2007, il 71,6% del valore aggiunto europeo si deve ai servizi e una percentuale altrettanto elevata e in fase di crescita agli occupati in questo settore. Lo stesso, infine, vale per il contesto italiano, dove, come nelle altre economie avanzate, questo settore costituisce parte rilevante del tessuto imprenditoriale.

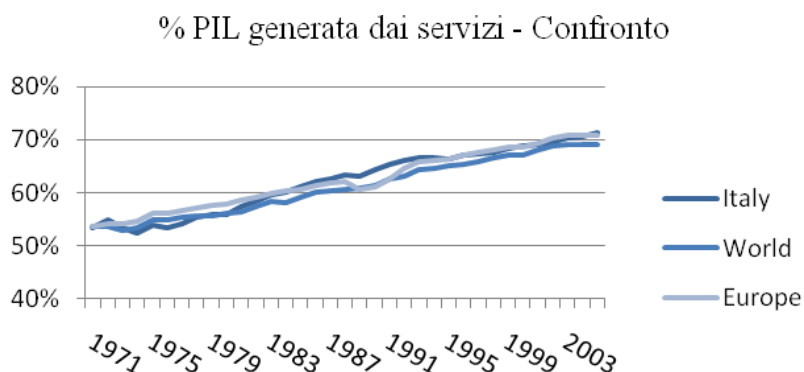
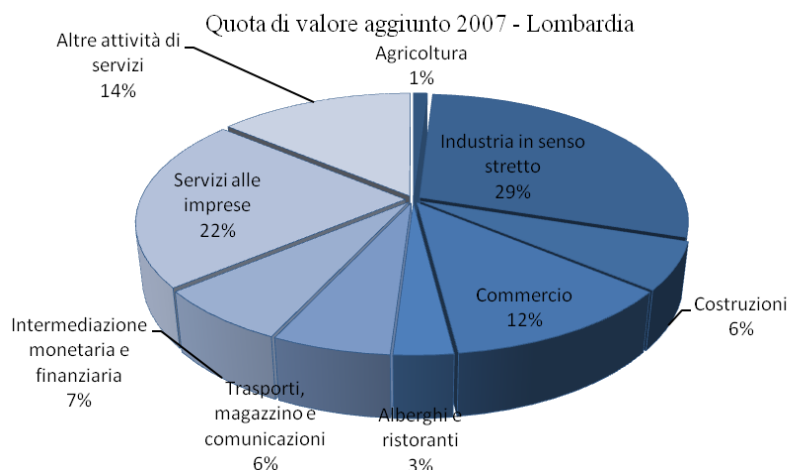


Figura 5: Percentuale del PIL generata dai servizi (rielaborazione dati di World Bank)



Dati del 2008 di Confcommercio rivelano come il 52,7% delle imprese in Italia appartenga al terziario, che genera all'anno 1.603.000 milioni di Euro di valore aggiunto, pari al 71% di tutto il Paese e impiega quasi 17 milioni di persone, pari al 67%. Nel panorama nazionale, la Regione Lombardia, in particolare, spicca in quanto cuore pulsante delle attività imprenditoriali del Paese e centro in cui molte imprese si concentrano; sebbene storicamente vocata al manifatturiero, la Regione si configura anche come importante polo per il terziario: poco meno del 70% del valore aggiunto è generato da questo settore.



**Figura 6: Quota di valore aggiunto 2007 – Lombardia (elaborazione IReR su dati ISTAT)**

Nello specifico sono d'interesse per la ricerca i servizi ad alta intensità di conoscenza, fondamentali per garantire la crescita e lo sviluppo di tutto il tessuto economico locale poiché, da una parte, le industrie produttive possono attingere ad input di elevata qualità a prezzi competitivi e, dall'altra, questo settore offre impieghi ad elevato valore aggiunto e quindi costituisce un'importante bacino occupazionale (IReR 2009). La concentrazione di queste imprese è elevata in Lombardia ed in particolare nella zona di Milano, che ospita le sedi di Borsa Italiana, Fiera Milano (ad oggi lo spazio espositivo più grande d'Europa), nonché delle maggiori banche, delle editorie, delle aziende di comunicazione e della grande distribuzione.

Vista la sempre maggiore rilevanza delle imprese di servizio nel contesto economico nazionale, e dei servizi professionali in particolare, si rende necessaria una più approfondita comprensione delle loro peculiarità e caratteristiche. Infatti, nonostante le statistiche sui servizi indichino questi ultimi come il settore trainante nella gran parte dei Paesi industrializzati, le trattazioni riguardanti le loro specifiche dinamiche sono spesso carenti, soprattutto per quanto riguarda la comprensione e l'analisi delle modalità di creazione di vantaggi competitivi sostenibili nel tempo e gli strumenti finanziari a supporto del loro sviluppo. Numerose sono, appunto, le pubblicazioni incentrate sul settore manifatturiero, mentre ancora carenti sono le ricerche che indagano gli aspetti dell'innovazione e la crescita in questo settore.

### Il contesto e le sfide

Stiamo assistendo a un cambiamento epocale dello scenario socio-economico. La recessione sta consolidando un fenomeno già in corso da qualche tempo: la crisi della grande impresa, soprattutto nel proporre innovazione e sviluppo, e il ruolo delle nuove imprese a forte professionalità e creatività, nel porsi al centro dei processi di rinascita dell'economia. Lo scenario sta assumendo connotazioni sempre più nette e forti. Già Richard Florida ha sottolineato come sta emergendo una classe creativa con un peso rilevante nelle aree metropolitane (circa il 30% della popolazione). Se Florida tuttavia aveva registrato il fenomeno a livello di individui (che essi operassero in grandi o piccole imprese, istituzioni, università, ecc.) la novità che la recessione ci ha portato è che queste classi creative riescono a operare al meglio nei piccoli business ad alta professionalità invece che nelle grandi e statiche organizzazioni.

Si tratta di piccole imprese creative (Creative Businesses), che offrono servizi di natura intangibile (design, comunicazione, ingegneria, arte, teatro, eventi) o prodotti e soluzioni ad altissimo valore (food, fashion,

arredamento), in tal caso focalizzandosi solo sulle attività strategiche (progettazione, branding, comunicazione) affidandosi per la produzione a subfornitori locali e globali o, spesso, al licensing della proprietà intellettuale. Imprese composte spesso da un team di pochi creativi (inferiore alla decina di addetti) estremamente preparati, agili, che vedono il loro mercato a livello internazionale. Questi nuovi modelli di creative businesses si affermano anche grazie alla disponibilità di nuove piattaforme web, che permettono di esternalizzare facilmente ed efficacemente una buona parte della supply chain. Chi vuole attivare un business creativo (per esempio vendere confezioni particolari di olio biologico con proprietà benefiche per il benessere) può affidarsi per molte attività a piattaforme esistenti di facilissima gestione (blogster per la comunicazione, Paypal per la fatturazione, Amazon per i negozi e le spedizioni, google per la pubblicità). Tanto che un singolo individuo può creare un business che gli permette di vendere i propri prodotti e le proprie idee in tutto il mondo. Imprese giovani quindi, ben diverse anche dalle tradizionali imprese di servizio (che si sono spesso focalizzate sul mercato locale e le cui vendite dipendono sostanzialmente da networking e relazioni personali, risultando anche poco innovative).

Un modello di impresa creativa così nuovo che non è ancora chiaro come tale modello possa essere gestito con successo. Tutte le teorie manageriali e strategiche hanno alla loro base lo sfruttamento di economie di scala, la standardizzazione e la replicabilità, che non si adattano ai business creativi. Né è chiaro inoltre come tali imprese possano costituire dal punto di vista macro-economico un'ossatura consistente dell'economia di un territorio, creare sviluppo e crescita per l'intero sistema. Le istituzioni territoriali locali possono svolgere un ruolo fondamentale nel creare piattaforme di supporto a tali business, nel promuovere il loro networking a livello internazionale, nel saper fare business, nel supportarle in tutto quello che tale imprese non hanno e non vogliono avere al di là della loro creatività. Ma come tali istituzioni, e in particolare una Camera di Commercio come quella di Milano, collocata nel centro italiano più prolifico di tali business creativi, possono supportarli nella crescita e nel creare sviluppo? Indubbiamente l'interlocutore di tali istituzioni non è più l'impresa tradizionale manifatturiera, se pur piccola, con le proprie problematiche di gestione del personale, produttività, accesso al credito, ecc.. I nuovi business creativi hanno sfide e bisogni ben diversi, e occorre attrezzarsi per capire come supportarli al meglio.

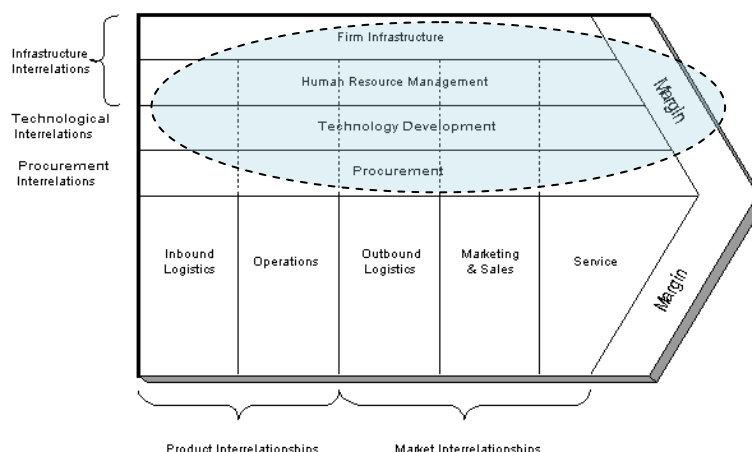
## 2. Ambito di ricerca

La definizione dell'ambito di ricerca nasce dall'intersezione tra diverse direttrici:

- Tipo di attività
- Prospettiva settoriale:
  - Knowledge Intensive Services
  - Creative e Cultural Industries
- Natura delle imprese:
  - Prospettiva strategica: il “fare impresa”
  - Unità d'analisi: l'impresa e l'imprenditore, non il professionista o creativo

### Tipo di attività

Come specificato precedentemente, in linea di principio lo studio guarda alla nascita di una nuova tipologia di impresa. Si tratta di imprese che operano in qualsiasi settore, ma che svolgono solo un particolare tipo di attività: quella a carattere creativo. Adottando il tradizionale modello di catena del valore (Figure 7), il tipo di impresa a cui facciamo riferimento è un'impresa sostanzialmente “capovolta”: concentrata sulle attività tradizionalmente considerate “di supporto” (infrastruttura, gestione risorse umane, ricerca e sviluppo, acquisti), e che non svolge invece quelle considerate tradizionalmente primarie (approvvigionamento, produzione, vendita, distribuzione), se non quelle più strategiche relative al marketing.



**Figure 7: Catena del Valore (adattata da Porter, 1985)**

Poiché la definizione precedente rende difficile delimitare il campo d'indagine, ci spingiamo in una definizione più rigida che consideri anche la tipologia di settore. Sebbene la prospettiva settoriale rischi di semplificare e ridurre il campo rispetto alla vastità di situazioni possibili, essa ci permette di procedere con maggior chiarezza. I creative businesses oggetto dello studio in particolare nascono dall'intersezione di due settori: Knowledge Intensive Services, Cultural and Creative Industries.

### Prospettiva settoriale: Knowledge Intensive Services (KIS)

Quando si parla di servizi ci si riferisce ad un ampio insieme di attività economiche e organizzative. Il termine include le attività commerciali, i trasporti, i servizi pubblici, sanitari e ambientali, quelli finanziari e professionali. La classificazione ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) sviluppata dall'istituto United Nations Statistics Division ha l'obiettivo di classificare i dati

economici nazionali ed internazionali in base alla tipologia di attività delle imprese: di seguito le voci relative ai servizi.

- G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
  - 45 - Wholesale and retail trade and repair of motor vehicles and motorcycles
  - 46 - Wholesale trade, except of motor vehicles and motorcycles
  - 47 - Retail trade, except of motor vehicles and motorcycles
- H - Transportation and storage
  - 49 - Land transport and transport via pipelines
  - 50 - Water transport
  - 51 - Air transport
  - 52 - Warehousing and support activities for transportation
  - 53 - Postal and courier activities
- I - Accommodation and food service activities
  - 55 - Accommodation
  - 56 - Food and beverage service activities
- J - Information and communication
  - 58 - Publishing activities
  - 59 - Motion picture, video and television program production, sound recording and music publishing activities
  - 60 - Programming and broadcasting activities
  - 61 - Telecommunications
  - 62 - Computer programming, consultancy and related activities
  - 63 - Information service activities
- K - Financial and insurance activities
  - 64 - Financial service activities, except insurance and pension funding
  - 65 - Insurance, reinsurance and pension funding, except compulsory social security
  - 66 - Activities auxiliary to financial service and insurance activities
- L - Real estate activities
  - 68 - Real estate activities
- M - Professional, scientific and technical activities
  - 69 - Legal and accounting activities
  - 70 - Activities of head offices; management consultancy activities
  - 71 - Architectural and engineering activities; technical testing and analysis
  - 72 - Scientific research and development
  - 73 - Advertising and market research
  - 74 - Other professional, scientific and technical activities
  - 75 - Veterinary activities
- N - Administrative and support service activities
  - 77 - Rental and leasing activities
  - 78 - Employment activities
  - 79 - Travel agency, tour operator, reservation service and related activities
  - 80 - Security and investigation activities
  - 81 - Services to buildings and landscape activities
  - 82 - Office administrative, office support and other business support activities
- O - Public administration and defence; compulsory social security
  - 84 - Public administration and defence; compulsory social security
- P - Education
  - 85 - Education
- Q - Human health and social work activities
  - 86 - Human health activities
  - 87 - Residential care activities

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 88 - Social work activities without accommodation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• R - Arts, entertainment and recreation           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 90 - Creative, arts and entertainment activities</li> <li>▪ 91 - Libraries, archives, museums and other cultural activities</li> <li>▪ 92 - Gambling and betting activities</li> <li>▪ 93 - Sports activities and amusement and recreation activities</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S - Other service activities           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 94 - Activities of membership organizations</li> <li>▪ 95 - Repair of computers and personal and household goods</li> <li>▪ 96 - Other personal service activities</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• T - Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 97 - Activities of households as employers of domestic personnel</li> <li>▪ 98 - Undifferentiated goods- and services-producing activities of private households for own use</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• U - Activities of extraterritorial organizations and bodies           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 99 - Activities of extraterritorial organizations and bodies</li> </ul> </li> </ul>

**Tabella 3: Classificazione dei servizi (Fonte United Nations Statistics Division)**

Un gran numero di attività possono essere classificate all'interno del settore d'interesse. In realtà solamente alcune voci appartengono ai servizi privati che sono trattati in questa sede e sono precisamente quelle comprese nell'intervallo di voci compreso tra 52 e 75. Questo sottogruppo di voci rappresenta il sottoinsieme di imprese di servizio che si vogliono analizzare: le imprese di servizio ad alta intensità di conoscenza o *Knowledge-Intensive Services*.

Questo segmento di imprese fanno parte del più ampio settore dei servizi avanzati, ma si distinguono da altre realtà imprenditoriali per alcuni elementi fondamentali (Miles et al. 1995):

- La conoscenza specialistica rappresenta la base per la costituzione di queste imprese;
- Sono esse stesse fonti primarie di informazioni e conoscenza (report, consulenza, formazione);
- Sfruttano la conoscenza per erogare servizi per altri clienti, in alcuni casi all'interno dei loro processi produttivi, cioè c'è un trasferimento di conoscenza dall'impresa fornitrice al cliente (in questo caso particolare si parla di *knowledge-intensive business services*).

Sono, conseguentemente, imprese di servizio ad alta intensità di conoscenza quelle caratterizzate da un marcato sfruttamento del capitale umano e/o della tecnologia, che rappresentano le risorse primarie per la realizzazione dei servizi offerti.

Come si può facilmente comprendere, è del tutto specifica la tipologia di output che queste aziende generano: la conoscenza è elemento fondamentale dei servizi da esse forniti e i KIS hanno l'obiettivo, attraverso le loro attività economiche, di crearla, raccoglierla e diffonderla (Miles et al. 1995). I prodotti dei KIS sono, quindi, la conoscenza specializzata, la capacità di indagine e innovazione e le competenze di *problem solving* (Strambach 1997 citato da Antonelli 1998).

L'ampia diffusione di queste imprese è stata permessa soprattutto dall'avvento della tecnologia per l'informazione e la comunicazione, grazie alla quale le aziende, prima integrate verticalmente, hanno lasciato spazio agli scambi informativi tra i mercati che si sono concretizzati in interazioni online *real-time*. In sostanza, la nascita dell'ICT ha comportato una trasformazione nella natura dell'informazione (dal punto di vista della divisibilità, lo stoccaggio, il processamento, il trasporto e la comunicazione), che è divenuta accessibile e trasferibile; questo ha poi favorito la nascita dei KIS, che fungono da ponte tra la base di conoscenza dei clienti e quella del contesto in cui operano, e sono contestualmente fonti di generazione di nuovo *know-how* (Antonelli 1998).

Date le loro caratteristiche, inoltre, queste imprese abilitano l'innovazione a livello territoriale ed hanno un forte impatto sull'economia, in termini di valore aggiunto e di occupazione, nonché come promotori ed entità di trasferimento della conoscenza (Camacho e Rodriguez 2010). Vista la presenza di mercati sempre più dinamici e in evoluzione, infatti, l'innovazione è divenuta uno dei driver principali per la costituzione di un vantaggio competitivo ed in particolare l'innovazione tecnologica è fortemente dipendente dalla

conoscenza (Antonelli 1998). Si può, perciò facilmente comprendere come la base di conoscenza in possesso dei KIS si configuri come fonte primaria per l'innovazione. I KIS sono in grado di generare valore autonomamente, in quanto non strettamente legati al contesto manifatturiero e in grado quindi di svincolarsi dal territorio locale; questo da un lato comporta una maggior competizione con aziende internazionali, dall'altro fornisce l'opportunità di esportare il proprio business all'estero. In sintesi, i KIS sono un settore relativamente recente ma fondamentale per l'innovazione e potenzialmente in grado di operare in ambiti internazionali.

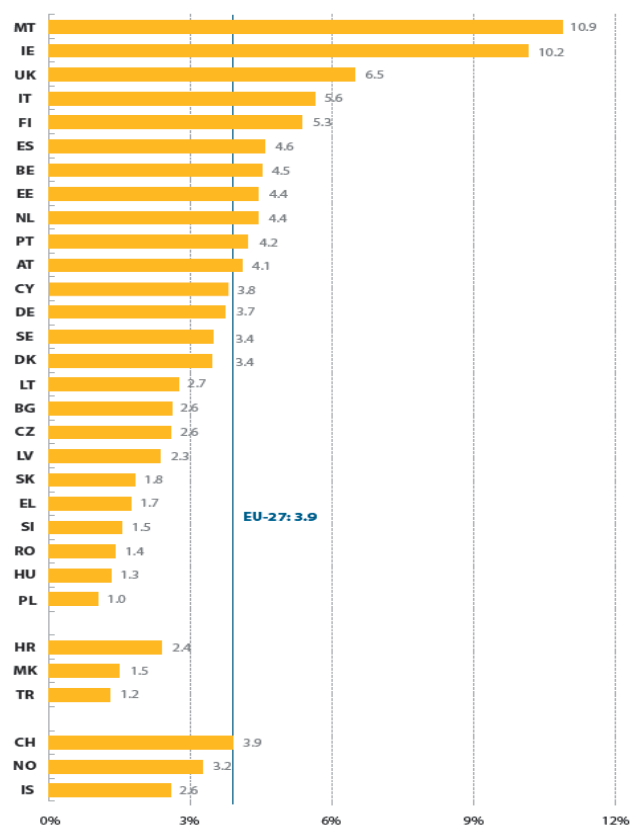
### Prospettiva settoriale: Creative and Cultural Industries

Per Creative and Cultural Industries (spesso anche intese come creative economy, Howkins 2001) si intendono i settori che hanno la propria base nella creatività delle persone, nel loro skill e talento, e che creano sviluppo economico e lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento di proprietà intellettuale, tipicamente nella forma di conoscenza e informazioni (Hesmondhalgh 2002). La definizione adottata dal Department for Culture, Media and Sport (DCMS) negli UK, uno dei più avanzati a livello internazionale nelle politiche per creative businesses, è discretamente generica; ma ad essa possono essere ricondotti diversi settori specifici. Per esempio il DCMS riconosce 11 settori. Architettura, Arte e Antichità, Artigianato, Design, Editoria, Film/Video/Fotografia, Moda, Musica e arti dello spettacolo, Pubblicità, Software/Computer Game/ Electronic Publishing, Televisione/Radio. Spesso a questa lista si aggiunge anche il settore della ricerca e sviluppo in ambito tecnologico e scientifico.

Il macrosettore Creative and Cultural Industries è definito come l'insieme delle imprese che traggono l'origine del proprio business dalla creatività degli individui, dalle competenze e dal talento degli individui che ci lavorano. Appartengono a questo segmento le aziende che si occupano delle seguenti attività: Advertising, Architettura, Mercato dell'Antiquariato, Artigianato, Design, Design della Moda, Film, Interactive Leisure Software (videogame), Musica, Televisione e Radio, Arte teatrale, Publishing e Software (Howkins 2001). Florida (2002) sostiene che la creatività può avere tre diverse forme: *technological creativity (invention)*, *economic creativity (entrepreneurship)* e *artistic/cultural creativity*. Queste tre forme sono correlate tra loro e si rinforzano a vicenda.

Caratteristica comune ai *creative business* è la base di conoscenza su cui si basano tali imprese. L'idea di base è che un output innovativo sia funzione della Ricerca e Sviluppo e delle competenze del personale. A questi due fattori, si aggiunge la concentrazione che si configura come *externality*: la concentrazione di imprese, ed in particolare di risorse tecnologiche innovative, aumenta l'efficienza nell'utilizzo di input creativi. La concentrazione, inoltre, favorisce la generazione di nuove idee e la loro diffusione, grazie alle interazioni tra gli attori. Le aziende che producono innovazione tendono quindi a localizzarsi in aree dove vi sono le risorse necessarie. Acs (1994) sottolinea la differenza tra i meccanismi di diffusione della conoscenza in relazione alla dimensione della realtà aziendale. Le grandi imprese tipicamente hanno le risorse per poter investire in Ricerca e Sviluppo all'interno della propria organizzazione. Di conseguenza, la comunicazione relativa ai processi *knowledge-intensive* avviene prevalentemente all'interno. Le piccole e medie imprese, invece, sono maggiormente dipendenti dalla ricerca svolta da altre organizzazioni, siano esse università, istituti pubblici o altre imprese. Esse quindi risentono in misura maggiore dalla concentrazione delle imprese.

Glaeser (2008) mostra come esista una correlazione tra la percentuale di popolazione con un'educazione universitaria e la crescita economica dell'area metropolitana considerata. La qualità del sistema educativo, il desiderio di esprimere se stessi e l'apertura delle società sono quei parametri che determinano il *creative climate* (Hollanders et al. 2009) che, se favorevole, stimola lo sviluppo di nuove idee. Da cui, l'importanza delle università, le quali formano le figure professionali che andranno a contribuire in modo significativo al contesto economico. Considerando i dati relativi agli studenti nell'ambito dell'arte, si evidenzia il come questo settore giochi un ruolo decisivo all'interno dell'ambiente accademico, soprattutto per alcuni Stati, tra cui l'Italia. Nell'Anno accademico 2004-2005 sono iscritti 112.000 studenti alle facoltà di arte e 116.000 a quelle di architettura e urbanistica.



**Tabella 4: Percentuale di studenti nell'ambito dell'arte sugli studenti nel terziario nel 2004/2005**  
**(Fonte: Eurostat, UOE data collection).**

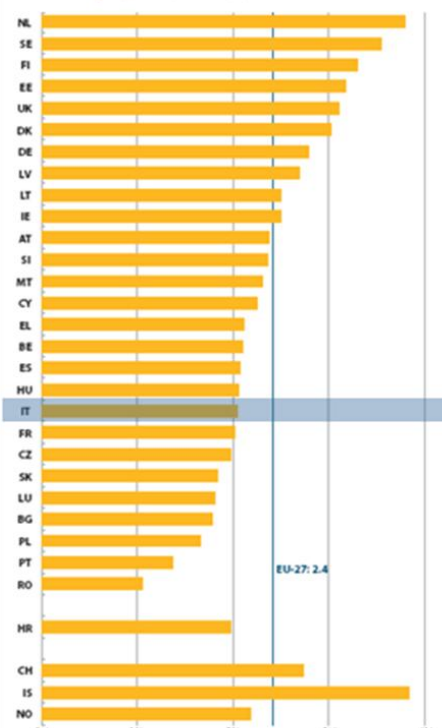
L'incredibile contributo al GDP fornito dalle creative industries pari al 2.6% è risultato sorprendente anche per gli addetti ai lavori. Per esempio le cultural industries forniscono un contributo maggiore al GDP europeo di quanto facciano il settore alimentare (1.9%) e quello chimico (2.3%). 5.8 milioni di impiegati lavorano in vari settori legati all'arte ed alla creatività generando nel 2003 un fatturato complessivo pari a 654 miliardi di euro.

**Cultural employment in total employment, 2005  
(1000s)**

	Employment		
	Cultural	Total	%
EU-27	4 940.3	208 945	2.4
BE	88.4	4 212	2.1
BG	53.4	3 008	1.8
CZ	93.7	4 739	2.0
DK	82.4	2 737	3.0
DE	1 003.9	36 179	2.8
EE	19.2	609	3.2
IE	47.9	1 929	2.5
EL	92.4	4 382	2.1
ES	389.8	18 893	2.1
FR	487.9	24 312	2.0
IT	464.4	22 650	2.1
CY	7.8	348	2.2
LV	27.5	1 028	2.7
LT	36.3	1 453	2.5
LU	3.5	193	1.8
HU	79.8	3 891	2.1
MT	3.4	148	2.3
NL	305.8	8 112	3.8
AT	88.6	3 754	2.4
PL	231.3	13 947	1.7
PT	69.8	5 132	1.4
RO	97.8	9 298	1.1
SI	22.2	947	2.3
SK	40.3	2 196	1.8
FI	79.3	2 418	3.3
SE	153.5	4 357	3.5
UK	870.0	28 072	3.1
HR	30.0	1 531	2.0
IS	6.0	157	3.8
NO	48.0	2 212	2.2
CH	104.6	3 945	2.7

Data extraction: March 2007  
Source: Eurostat, EU Labour Force Survey, 2005

**Share of cultural employment  
in total employment, 2005 (%)**



Source: Eurostat, EU Labour Force Survey, 2005

**Figura 8: Rilevanza delle Creative & Cultural Industries in Europa - impatto su occupazione**

L'importanza è confermata anche dal tasso di impiego del settore culturale, dove nel nostro Paese nell'anno 2005 si registrano 464.000 impiegati su un totale di 22 milioni di occupati (circa il 2,1%), confermando il Paese come uno degli Stati europei a più alta densità di lavoratori in ambito culturale, seconda solo a Germania, Francia e Inghilterra (Fonte Eurostat, EU Labour Force Survey, 2005). Focalizzandosi sul settore architettura, i dati mostrano come nel 2004 gli addetti fossero 1,6 milioni in più di 600.000 imprese, generando un fatturato di 140.000 milioni di Euro e un valore aggiunto di 73.000 milioni di Euro. Una larga percentuale di addetti sono liberi professionisti, soprattutto in Italia, dove la percentuale raggiunge valori vicini all'80%. Inoltre, nel 2007, le aziende italiane comprendevano il 36% del totale delle imprese considerate nell'EU-20 e circa il 20% delle persone impiegate.



### Employment in the architecture and engineering sector, 2004

	Number of persons employed	Number of employees	Number of persons employed per enterprise	% of persons employed in real estate, renting and business activities (NACE K)
BE <sup>1</sup>	41 100	25 711	2.6	9.5
DK	32 474	29 671	6.4	9.7
DE	360 130	273 527	4.2	9.0
EE <sup>1</sup>	4 753	4 559	5.9	10.2
IE <sup>1</sup>	18 917	15 522	5.0	11.0
EL	64 691	26 352	1.9	-
ES	203 847	118 776	2.2	8.7
IT <sup>1</sup>	308 589	66 479	1.4	12.9
LV	5 614	5 360	6.2	7.3
LT	8 987	7 821	5.5	13.8
LU <sup>1</sup>	3 202	3 035	8.5	6.4
MT	1 008	657	2.6	-
PL <sup>1</sup>	-	49 154	-	-
PT	27 428	23 486	4.5	7.6
RO	40 350	39 325	5.3	12.6
SI	11 049	9 504	3.1	17.9
SK	9 785	9 505	8.4	10.7
FI	27 489	25 642	5.6	14.2
SE	61 768	53 078	2.1	12.2
UK	353 981	314 360	6.3	7.8
NO	28 721	25 768	3.2	12.6

1. Data 2003.

Source: Eurostat, Structural Business Statistics 2003, 2004

### Number of enterprises, turnover and value added at factor cost in architectural and engineering activities, 2004

	Main indicators			Share in real estate, renting and business activities		
	Enterprises	Turnover	Value added	Enterprises	Turnover	Value added
	Number	EUR million	EUR million	%	%	%
BE <sup>1</sup>	15 828	5 215.9	2 131.9	15.9	8.6	9.0
DK	5 044	5 095.1	2 122.3	7.9	13.3	8.7
DE	84 765	31 030.3	18 125.6	15.1	8.5	8.4
EE <sup>1</sup>	807	98.3	47.9	9.8	6.7	8.1
IE <sup>1</sup>	3 750	2 666.1	1 092.9	14.1	12.2	10.4
EL	33 411	2 508.4	1 340.0	-	-	-
ES	91 475	14 760.9	7 581.6	17.1	7.9	9.2
IT <sup>1</sup>	224 357	18 034.3	9 928.0	24.1	9.1	12.0
LV	903	120.6	45.8	4.9	8.4	7.8
LT	1 647	201.2	91.1	19.3	13.1	14.1
LU <sup>1</sup>	376	-	168.4	4.6	-	6.2
MT	381	55.3	16.0	-	-	-
PL <sup>1</sup>	40 197	2 408.1	857.9	14.9	9.2	10.0
PT	6 122	2 157.6	292.8	9.9	10.8	3.9
RO	7 619	563.5	259.5	12.4	11.3	14.4
SI	3 589	1 030.7	303.4	18.7	22.3	20.9
SK	1 166	471.8	137.6	12.8	15.2	11.3
FI	4 939	2 800.0	1 470.0	10.6	12.8	13.8
SE	29 403	6 651.1	3 228.6	14.4	9.6	9.5
UK	56 435	44 025.0	23 631.1	9.8	9.8	9.0
NO	9 001	4 352.4	2 092.8	10.1	12.5	11.8

1. Data 2003.

Source: Eurostat, Structural Business Statistics 2003, 2004

Figura 9: Focus su Architettura, Design e Ingegneria

Il tessuto imprenditoriale italiano è storicamente caratterizzato da piccole e medie imprese raggruppate principalmente al Nord. I *creative business* si concentrano in Lombardia, ed in particolare l'epicentro è a Milano, la quale *"ha il marchio del turismo d'affari, è la città della moda e del design. È interessante e dinamica; attrae quel suo essere all'incrocio tra l'Europa e i Paesi del Mediterraneo. E ogni anno continuano a crescere le persone e le aziende che scelgono Milano come destinazione d'affari, luogo di scambi e di innovazione."* (Luigi Roth, Presidente Collegio Commissariale, Fondazione Fiera Milano). A testimonianza della sua importanza vi sono le numerose manifestazioni nazionali e internazionali ivi organizzate, come il Salone del Mobile, il MACEF e la mostra Milano Made in Design, promossa da Provincia di Milano e Camera di Commercio ed organizzata dall'Agenzia di Sviluppo Milano Metropoli. Il design ricopre un ruolo decisivo nel sistema produttivo italiano, in particolare per il territorio milanese e lombardo che caratterizzato da elevata concentrazione di risorse, attività, competenze, azioni e prodotti legati al design. Milano e la Lombardia rappresentano, sotto questo profilo, un brand universalmente riconosciuto ed apprezzato che va preservato e valorizzato, soprattutto nella prospettiva dell'internazionalizzazione del sistema e della sua capacità di dialogo e confronto competitivo con le aree più innovative a livello mondiale.

Considerando il solo ambito del design, sono riconoscibili quattro campi prevalenti:

- L'*industrial design*, che opera nella progettazione di prodotti, servizi e nella comunicazione per l'impresa;
- Il *communication design*, che opera nel campo della grafica sia tradizionale che multimediale;
- L'*interior design*, che interviene nella trasformazione degli spazi interni ed esterni;
- Il *fashion design* che opera nella vasta area dei prodotti e degli accessori che vestono il corpo.

Definire il numero esatto di designer che operano a Milano è difficile: il territorio è sempre stato aperto ad accogliere professionisti provenienti da tutto il mondo che vengono attratti dalla fertilità delle proposte e per il ruolo che il design gioca per le imprese italiane, propense al dialogo e alla sperimentazione. Gli iscritti alle associazioni di settore, tra cui vi sono ADI (Associazione per il Disegno Industriale) e AIAP (Associazione Italiana Progettazione per la Comunicazione Visiva), sono solo una parte dell'insieme degli operatori. Queste raccolgono in Lombardia 895 tra professionisti, studi e società di progettazione, pari al 42,6% del totale nazionale. Di questi, 644 operano nella provincia di Milano (il 72% del totale regionale ed il 30,1% di quello nazionale).

In Italia sono circa 12.500 gli studi operanti nel settore del design, siano questi studi di architettura, attività tecniche svolte da disegnatori, design della moda o degli interni. Dati riferiti al censimento dei professionisti (agenzie e architetti), ottenuto tramite un processo di "auto candidatura" e di segnalazione di operatori che si occupano di design, evidenziano come il totale regionale degli operatori del progetto ammonta a 880

professionisti con 754 operanti nella provincia di Milano (85% del totale regionale). I dati riferiti al 2006 mostrano come delle 1.994 associazioni quasi la metà sono lombarde e 576 sono nel territorio milanese.

Il design è un elemento fondamentale della storia e del successo delle numerose piccole e medie imprese lombarde che hanno costruito negli anni solide relazioni con il mondo del design, spinte da un forte carattere innovativo e dalla volontà di sperimentare nuove soluzioni. A sottolineare la sua importanza, l'organo di governo della Regione Lombardia ha coniato il termine di "metadistretti" lombardi del design e della moda, volendo con ciò definire quei distretti dove si fa ricerca e si produce la nuova conoscenza di design. I metadistretti sono aree di eccellenza, nelle quali si addensano anche università e centri di ricerca, e che rappresentano poli di sviluppo ad elevato potenziale tecnologico, dove si possono instaurare collaborazioni tra imprese. Oltre al metadistretto del design e al metadistretto della moda, sono stati riconosciuti anche quelli dei materiali, delle biotecnologie non alimentari, delle biotecnologie alimentari ed infine dell'ICT. Rispetto a queste realtà il design rappresenta l'elemento che guida la ricerca di base e la ricerca tecnologica avanzata verso nuove tipologie di prodotto o servizio e nuove forme di ingresso e posizionamento nel mercato. In Lombardia vi sono molte aziende che hanno raggiunto una posizione di leadership nei loro settori, riconosciute a livello internazionale, grazie alla realizzazione di prodotti di successo e al contributo innovativo. Le imprese lombarde indicizzate nel Design Index tra il 1998 e il 2005 sono 234, cioè il 38% sul totale nazionale; 147 di queste sono localizzate nel territorio milanese. In 8 anni 426 prodotti sono realizzati da imprese lombarde su 1008 segnalazioni totali nazionali ed assegnati 19 Compassi d'Oro ad imprese che operano in questa zona.

Nella tabella seguente vengono illustrate alcune corrispondenze settoriali tra le definizioni di KIS e di cultural/creative industries.

<b>p-KIS: professional knowledge intensive services</b>	<b>Creative and Cultural Industries</b>
Marketing/comunicazione Formazione Design Servizi Finanziari Office services Building services (es: architettura) Consulenza manageriale Contabilità Affari Legali Servizi ambientali e di gestione dell'energia	Arte e Antichità Editoria Film/Video/Fotografia Moda, Musica e arti dello spettacolo Artigianato Game/ Electronic Publishing Televisione/Radio Pubblicità  Design   Architettura
<b>t-KIS: tech-based knowledge intensive services</b>	
Reti e computer Servizi di Telecomunicazione Software Gestione di hardware Ingegneria Assistenza all'elaborazione dati Ricerca e Sviluppo	Software/Computer

**Tabella 5: Corrispondenze tra Knowledge Intensive Services e Creative/Cultural Industries**

Come si può notare i due campi prevedono alcune (limitate) sovrapposizioni: i primi sono più focalizzati sulla produzione di tutto ciò che è frutto dell'ingegno, mentre i secondo si concentrano sull'offerta di servizi alle imprese. Le intersezioni si incontrano nei servizi di comunicazione, architettura, software e design (inclusa l'ingegneria e la ricerca e sviluppo). Per i fini del nostro studio tenderemmo quindi a concentrarci in questi ultimi.

#### Natura delle imprese: Prospettiva strategica

La terza categoria di selezione fa riferimento alle caratteristiche organizzativo-gestionali delle imprese (caratteristiche nuovamente non riconducibili a codici settoriali). E in particolare, obiettivo è individuare imprese creative che sono, appunto, "imprese". Una gran parte di KIBS e studi creativi, sono in realtà società di carattere pseudo-artigianale. Ditte individuali espanse, riconducibili a uno o pochi professionisti. Non nascono come impresa né con una spinta imprenditoriale (cioè con l'obiettivo di creare sviluppo e crescita), ma semplicemente come modalità di impiego e lavoro per il / i creativi. Il mercato si sviluppa per contatti e relazioni personali e locali, i processi sono poco ingegnerizzati, la proprietà intellettuale del tutto intangibile e indifferenziata.

Nel nostro studio siamo invece interessati a "business" creativi, cioè a vere e proprie imprese che operano con una visione strategica nel mercato locale e globale, in quanto dotati di proprietà intellettuale unica e differenziata che gli permette di competere con i migliori servizi globali. Non vincono grazie alle relazioni, ma al contenuto creativo ed intellettuale del loro agire da impresa. I fondatori non pensano come professionisti, ma come imprenditori: pensano alla loro impresa, non al loro lavoro. Non sono necessariamente coinvolti direttamente nel lavoro creativo, ma fanno della creatività il loro business. Ciò richiede, per la selezione dei casi, di conoscere un minimo di storia e visione strategica dell'impresa, rendendo così la selezione dei casi complessa e basata su conoscenze disponibili. Nel selezionare tali imprese ci concentreremo in ogni caso su quelle di dimensione più significativa (ferma restando la piccola dimensione delle imprese del settore), e con un minimo di storia: tipicamente imprese con almeno 5 addetti e almeno 5 anni di storia.

#### Natura delle imprese: Unità di analisi

L'unità d'analisi dello studio non è il professionista o il creativo, ma l'impresa come istituzione e organizzazione. Ciò rende lo studio a maggior ragione vicino alla missione della Camera di Commercio. E lo distingue nettamente da recenti studi svolti sul territorio milanese (vedi studio condotto da Aster o studi su Milano capitale della creatività basati sul modello di Richard Florida), che hanno prestato la loro attenzione alle persone, e in particolare ai creativi e ai professionisti. Il nostro taglio, essendo manageriale e non sociologico, e volendo supportare la nascita e lo sviluppo di imprese creative, guarderà quindi l'impresa, la sua strategia, le sue sfide manageriali e imprenditoriali. Lo schema d'analisi è quindi riassunto in Figura 10.

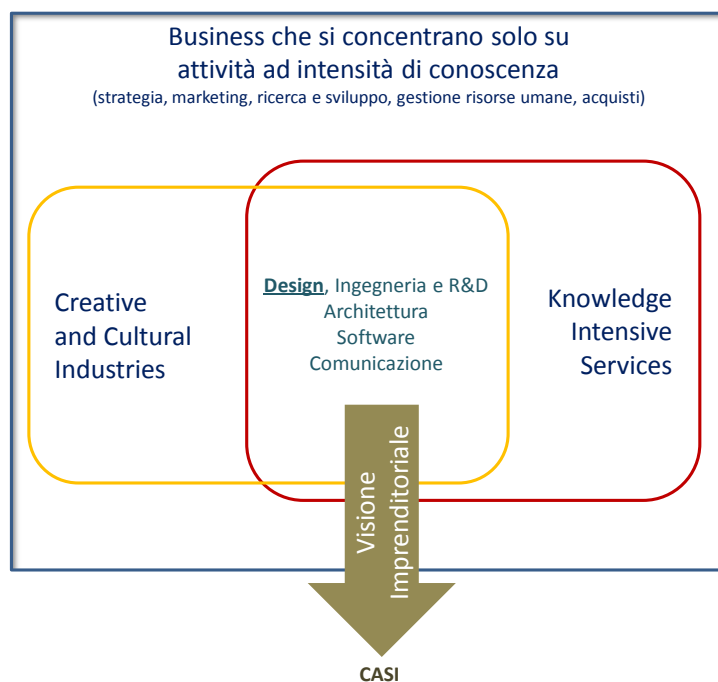


Figura 10: Schema di analisi

### 3. Obiettivi di ricerca

Nel contesto economico italiano, le imprese di servizi estere dominano il mercato giocando un ruolo di leadership indiscussa. Caso d'eccellenza è McKinsey&Company, società statunitense di consulenza manageriale e strategica che è riuscita a varcare i confini USA e annovera oggi un portafoglio clienti composto dalle maggiori aziende del panorama internazionale. Fondata nel 1926 da James McKinsey, essa si configura come un punto di riferimento nel quadro mondiale grazie al massiccio numero di progetti che ha portato a termine con successo. La metodologia sviluppata negli anni, le conoscenze specifiche e la rete di collaborazioni attivate hanno contribuito alla creazione e al successivo rafforzamento del suo brand universalmente conosciuto. Ulteriore esempio di successo è Blue Ocean Strategy, nata nel 2005 da un'idea dei docenti francesi Kim e Mauborgne. I due hanno ideato l'originale e innovativa teoria economica "Blue Ocean", individuando i cosiddetti "oceani blu": mercati caratterizzati dall'assenza di concorrenza e nei quali le imprese possono crescere velocemente e sostenere il proprio differenziale. I docenti hanno costituito un'impresa e si occupano di diffondere la teoria, attraverso le pubblicazioni, l'educazione e la fornitura del materiale didattico ad altri docenti. Sebbene questa realtà sia notevolmente più piccola in termini di fatturato e dipendenti rispetto a McKinsey&Co., certamente la sua componente di innovazione e la sua capacità di diffondere la metodologia sviluppata sono da considerare come elementi di successo. I due esempi illustrati aiutano a capire come l'attitudine all'innovazione sia la componente fondamentale del successo di queste imprese di servizio. La capacità di innovare e adattarsi ai diversi contesti e l'abilità di fondare un *business model* originale sono quindi elementi imprescindibili per costruirsi una posizione privilegiata sul mercato di riferimento. Dalla presa di coscienza dell'impatto che i CB hanno nel contesto economico, del loro contributo all'innovazione e delle potenzialità di internazionalizzazione che si presentano, l'obiettivo che la ricerca si pone è analizzare le caratteristiche delle imprese ad alta intensità di conoscenza del contesto italiano, facendo particolare riferimento alla Regione Lombardia. L'intento è capire quali sono le peculiarità che permettono a queste aziende di generare valore. Il presupposto per l'indagine è che le imprese possano competere nel contesto nazionale e in quello internazionale solamente se in possesso di elementi distintivi che le permettano di garantirsi la costruzione di un vantaggio competitivo; solo così i clienti business e *customer* di altre nazioni saranno portati a scegliere i servizi erogati da queste imprese piuttosto che altre con sede locale. È quindi di primario interesse per la ricerca condotta individuare le modalità con le quali le realtà di successo creano valore dall'innovazione e si appropriano di esso. Cruciale per il successo è, infatti, la capacità di essere innovative, di riuscire a proporre soluzioni nuove ai propri clienti e di essere in grado di costruire *business model* creativi. Obiettivo, quindi, del lavoro di ricerca è individuare un modello di creazione e cattura del valore che possa essere generalizzato alle imprese di servizio ad alta intensità di conoscenza e che permetta la comprensione delle dinamiche che le portano alla crescita e al successo.

Gli obiettivi di ricerca possono pertanto essere riassunti come segue:

- Comprensione delle specificità dei creative businesses;
  - Sviluppo di una tassonomia relativa ai creative businesses;
  - Comprensione dei modelli di business che caratterizzano i creative businesses;
- Sviluppo di politiche rivolte ai creative businesses in modo da favorirne lo sviluppo e la crescita.

#### 4. Conceptual framework

Come detto precedentemente la ricerca si focalizza sull'innovazione all'interno dei servizi ad alta intensità di conoscenza. Questo aspetto, cruciale per il successo delle imprese, è indagato dal punto di vista della creazione e appropriazione del valore che esso permette di conseguire, poiché è fondamentale che l'invenzione sia oggetto di scambio tra soggetti economici affinché sia fonte di vantaggi competitivi. La domanda da porsi come punto di partenza è quindi: Come si innesca l'innovazione nel processo di creazione e cattura del valore dei Creative Businesses? Per rispondere al quesito, si vogliono individuare le dinamiche evolutive e di crescita, alle quali queste imprese sono soggette.

Innanzitutto, si vuole sviluppare un modello di riferimento generale che spieghi come queste imprese siano in grado di svilupparsi e crescere, all'interno del quale si delinea il posizionamento delle strategie di creazione e appropriazione del valore. In particolare, punto di partenza è la considerazione cruciale che le imprese possano abilitare processi di crescita volti al successo solamente se sono in grado di innovare e garantirsi i vantaggi derivanti da tale innovazione. Fulcro della ricerca è, perciò, l'analisi approfondita delle dinamiche di crescita con l'obiettivo di ricavare una tassonomia che spieghi, in modo esaustivo, le modalità con cui i Creative Businesses creano valore tramite l'innovazione e catturano i vantaggi che vi derivano. In sintesi, la tassonomia vuole descrivere con precisione le strategie tipiche di queste imprese di servizio ad alta intensità di conoscenza. Infine, si vogliono analizzare i *business model* più ricorrenti, per cercare di capire quali sono le dinamiche effettivamente più utilizzate e utilizzabili nella realtà e come le strategie di creazione e appropriazione del valore siano correlate.

Il primo obiettivo che ci si pone è la caratterizzazione di un modello di riferimento che riassume le modalità di creazione e appropriazione del valore da parte dei Creative Businesses. Per tale obiettivo, l'analisi della letteratura si concentra sui seguenti temi: *value creation*, *value appropriation*, *Resource-based View* e *dynamic capabilities*.

##### Value Creation: Resource-Based View e Dynamic Capabilities

Il successo di un'impresa è direttamente correlato alla sua capacità di costruire uno o più vantaggi competitivi che le permettano di realizzare e mantenere performance finanziarie costantemente superiori ai propri competitor (Porter 1991). Particolare attenzione è dedicata alla creazione di valore e all'appropriazione dello stesso, intesi come strumenti che permettono all'impresa di generare vantaggi competitivi sostenibili nel tempo. In particolare, Porter sottolinea come la creazione di valore sia direttamente funzione dello sviluppo di nuove modalità di realizzare gli output attraverso nuovi metodi, tecnologie e mezzi (Porter 1985 citato da Lepak, Smith e Taylor 2007), ovvero attraverso le attività innovative.

Definita l'importanza della creazione del valore per l'impresa, le condizioni necessarie per raggiungere questo obiettivo sono (1) lo sviluppo e l'implementazione di una strategia che consenta all'impresa di andare a definire il proprio posizionamento sul mercato, (2) la sua capacità di cogliere opportunità e neutralizzare le minacce dell'ambiente economico di riferimento, e (3) la creazione e lo sfruttamento di un insieme di competenze distintive (termine per la prima volta utilizzato da Selznick 1957) (Porter 1991). In definitiva, lo sviluppo di un *business model* aderente al mercato di riferimento e capace di cogliere i punti di forza dell'impresa è fondamentale per la creazione e lo sfruttamento dei fattori strategici distintivi dell'impresa. In altri termini, affinché l'impresa riesca a garantirsi una posizione privilegiata nel mercato in cui opera, deve essere in grado (in particolare il suo management) di sviluppare un modello di business forte, all'interno del quale trovi spazio la generazione delle *core competences*, fonti del vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, che consentono all'impresa di operare in mercati diversi, contribuiscono significativamente alla percezione che i clienti hanno della stessa e infine sono difficilmente imitabili (Prahalad e Hamel 1990).

L'importanza delle competenze distintive o altrimenti dette delle risorse specifiche e strategiche dell'impresa è teorizzata nella Resource-based View (di seguito RBV), i cui principali contributi bibliografici

sono di Penrose, Rumelt, Barney e Teece. Essi cercano di dare risposta al seguente quesito: Perché alcune imprese costantemente generano performance migliori di altre?

Precursore di questa teoria è Edith Penrose, che nel 1959 pubblica il libro *“The Theory of The Growth of The Firm”*: è ad essa che si devono le prime indagini sulle implicazioni competitive che le risorse aziendali anelastiche, cioè il team direzionale, il top management e le *skills* del capitale umano, hanno sull’impresa. Esiste una forte relazione tra le risorse che un’impresa sfrutta e lo sviluppo di nuove idee, esperienze e conoscenza da parte del management e delle risorse umane. Le imprese possono essere intese come insieme di risorse che forniscono un servizio, cioè svolgono un incarico che varia in funzione degli obiettivi aziendali e dell’organizzazione. Nel lungo periodo, la crescita e la sopravvivenza dell’impresa dipendono essenzialmente non dall’efficienza, ma dalla sua abilità nel costruire delle “basi”, a partire dalle quali può adattare ed estendere il proprio business (Penrose 1959). Queste basi specifiche per l’impresa sono le risorse (Wernerfelt 1984): esse sono quegli asset, tangibili e intangibili, legati in modo indissolubile all’impresa che permettono la generazione di vantaggi sostenibili nel tempo. Stabilendo il legame tra il portafoglio di asset a disposizione dell’azienda e l’offerta di beni sul mercato, Wernerfelt definisce uno dei punti critici della RBV: la competizione per le risorse basata sul profilo e le peculiarità delle stesse può avere importanti implicazioni sull’abilità delle imprese di guadagnare vantaggi competitivi nell’implementazione delle strategie aziendali (Barney e Arikan 2001). Ne consegue la possibilità per un’impresa di sviluppare performance costantemente superiori ai propri concorrenti grazie alle risorse da essa controllate (Barney 1986).

Ovviamente non tutte le risorse concorrono alla creazione di un vantaggio competitivo: solamente alcuni asset strategici sono strumenti utili per il successo. Il loro reperimento può avvenire su quelli che Barney (1986) chiama *strategic factor markets*, ovvero luoghi dove le imprese possono acquisire e scambiare le risorse di cui hanno bisogno per l’implementazione di una specifica strategia. Ad esempio, una strategia basata sulla differenziazione richiede che la qualità percepita dei beni appartenenti al portafoglio aziendale sia maggiore rispetto a quella di prodotti sostitutivi e dei concorrenti: il mercato per i fattori strategici, qui, è quello della reputazione. Per generare profitti, inoltre, è necessario che siano presenti degli elementi di imperfezione: le attese dei concorrenti riguardanti il valore che una strategia ha nel futuro devono essere diverse. Da questa asimmetria nelle attese ne derivano altre direttamente riconducibili ad essa: un numero ridotto di imprese ha a disposizione tutti gli asset necessari per attivare una specifica strategia; un’organizzazione ha alle spalle una storia imprenditoriale unica o un insieme di risorse uniche; esistono barriere all’ingresso costituite dagli asset richiesti e il loro costo; le imprese hanno aspettative diverse circa i profitti che si possono generare entrando in un settore; solo alcune aziende hanno le disponibilità finanziarie per attuare una strategia e le altre non ne comprendono appieno i vantaggi. In sintesi, imprese che individuano attese più accurate e puntuali circa le potenzialità delle risorse a propria disposizione e di quelle reperibili sul mercato dei fattori strategici potranno garantirsi il successo grazie all’implementazione di una strategia vincente. Il problema, però, nel quale spesso s’incorre, è la difficoltà di elaborazione di queste aspettative: è spesso troppo complesso andare a formulare attese realistiche basandosi sulle sole conoscenze dell’ambiente di riferimento. Per questo, suggerisce Barney (1986), è consigliabile sfruttare e valorizzare le risorse già in possesso dell’impresa, che sono la base prioritaria per la realizzazione di vantaggi competitivi. Assumendo che il mercato possa essere concettualmente pensato come un insieme di asset distribuiti in modo eterogeneo tra le organizzazioni che vi operano e che le differenze tra le dotazioni di queste risorse siano durevoli nel tempo (Eisenhardt e Martin 2000) proprio a causa delle asimmetrie sopracitate, si può affermare che l’insieme di strumenti e competenze e la capacità di svilupparli, acquisirli e gestirli sono cruciali per la sopravvivenza.

Una definizione puntuale delle risorse è fornita da Barney e Arikan (2001): le risorse tangibili e intangibili sono gli asset che l’impresa ha a disposizione per sviluppare e implementare la propria strategia, cioè capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell’impresa, informazioni, conoscenza, eccetera. Di seguito si riportano le classificazioni delle risorse proposte da Barney (1986) e da Hofer e Schendel (1978) integrata da Grant (1991) (voce relativa agli asset intangibili):

Barney 1986	Risorse fisiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia, impianti, attrezzature, terreni, macchinari e materiali.</li> </ul>
	Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparazione, conoscenza e esperienza degli individui appartenenti all'impresa.</li> </ul>
	Risorse organizzative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture di report, sistemi di pianificazione, controllo e coordinazione, relazioni informali tra le divisioni dell'impresa e partnership.</li> </ul>

**Tabella 6: Classificazione delle risorse aziendali (rielaborazione di Barney 1986)**

Le risorse per Barney (1986) possono essere classificate in tre distinte tipologie: le risorse fisiche, che comprendono anche la tecnologia, le risorse umane, che includono anche la conoscenza da esse sviluppata e le risorse organizzative. Hofer e Schendel (1978) forniscono, invece, una definizione più dettagliata integrando anche le risorse finanziarie e separando le risorse tecnologiche da quelle fisiche.

Hofer e Schendel 1978 - integrazione Grant 1991	Risorse finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cash flow</i>, capacità di indebitamento, liquidità, ...</li> </ul>
	Risorse fisiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impianti, attrezzature, terreni, macchinari e materie prime.</li> </ul>
	Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Addestramento, esperienza, adattabilità, impegno, <i>skill</i>, <i>know-how</i>, ...</li> </ul>
	Risorse organizzative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture di report, sistemi di pianificazione, di controllo e di coordinazione, relazioni informali tra le divisioni dell'impresa e partnership.</li> <li>• Cultura aziendale.</li> </ul>
	Risorse tecnologiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzione di alta qualità, costi ridotti. Brevetti e copyright.</li> </ul>
	Risorse intangibili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputazione, riconoscimento del brand, immagine, fedeltà della clientela.</li> </ul>

**Tabella 7: Classificazione delle risorse (rielaborazione di Hofer e Schendel 1978 integrata da Grant 1991)**

Un'impresa gode di un vantaggio competitivo se implementa una strategia di creazione del valore che non sia simultaneamente attivata da altre aziende; il vantaggio è, poi, sostenibile se l'impresa non solo realizza strategie diverse dagli altri, ma questi ultimi non possono nemmeno duplicare i benefici derivanti da questa stessa (Barney 1986).

I prerequisiti fondamentali che le risorse hanno all'interno del mercato sono (Barney 1991):

- Eterogeneità: gli asset non sono distribuiti in modo omogeneo nel mercato; se tutti i concorrenti avessero a disposizione le stesse risorse, non si potrebbero creare contesti di diversificazione.
- Immobilità: gli asset non sono trasferibili; in caso contrario, essi potrebbero essere scambiati e commerciati e quindi non potrebbero appartenere esclusivamente ad un'impresa nel lungo e, di conseguenza, le differenze nelle prestazioni non potrebbero persistere nel tempo. Questa precondizione si configura come barriera all'ingresso del settore.

Non tutte le risorse che rispondono a questi due prerequisiti sono automaticamente fonte potenziale di vantaggi competitivi sostenibili: esse devono anche essere di valore, rare, non perfettamente imitabili e non sostituibili (Barney 1991).

- Risorse di valore: devono permettere l'individuazione e lo sfruttamento delle opportunità sul mercato e la neutralizzazione delle minacce, o, in altri termini, devono consentire l'ideazione e l'implementazione di strategie appropriate per il mercato.
- Risorse rare: devono essere esclusive dell'impresa, ovvero non devono essere in possesso di un gran numero di competitor. Il concetto di risorsa rara o scarsa si riconduce al problema di domanda e offerta sbilanciate: qui la domanda deve essere maggiore dell'offerta.
- Risorse non perfettamente imitabili: è necessario che queste risorse siano difficilmente acquisibili dalle imprese che non le possiedono. Le risorse di valore e rare d'interesse sono, quindi, quelle dipendenti da condizioni storiche uniche, cioè sono funzione del passato dell'impresa, quelle il cui legame con i vantaggi competitivi risulta essere complesso e/o non individuabile (l'ambiguità



casuale è anche uno degli strumenti di isolamento e protezione individuati da Rumelt 1984) oppure quelle caratterizzate da una forte complessità sociale.

- Risorse non sostituibili: non deve essere possibile implementare la stessa strategia di mercato con risorse differenti, cioè deve esistere un legame unico tra strategia e risorse.

Se per Barney il fulcro della creazione del valore è lo *stock* di fattori unici che l'impresa controlla, Amit e Schoemaker (1993) introducono, in parte a complemento e in parte in opposizione, il concetto di capacità organizzative. Le attività o i servizi forniti da queste risorse sono convertiti in altri beni o servizi, insieme alle risorse di altre aziende e ai meccanismi necessari per la loro conversione, ad esempio la tecnologia e i sistemi informativi di controllo (Amit e Schoemaker 1993). Amit e Schoemaker rifiutano perciò il concetto statico della RBV in cui le risorse a sé stanti creano valore: esse devono collaborare e interagire per generare le capacità organizzative, dalle quali scaturisce il vantaggio competitivo. Esse sono processi basati sull'informazione, sviluppati nel tempo dalle attività dell'impresa grazie alle complesse interazioni tra le risorse umane appartenenti all'impresa. Il connubio tra risorse e capacità organizzative in possesso dell'impresa che le permettono di garantirsi un vantaggio competitivo rappresentano i suoi asset strategici. Questi ultimi sono unici e caratterizzati da ridotta mobilità, fattori che provengono dall'imperfezione e dalla difficoltà di previsione delle decisioni prese dal management (Amit e Schoemaker 1993).

La RBV, in sintesi, identifica nelle risorse di valore, rare, non perfettamente imitabili e non sostituibili il fulcro del processo di creazione del valore, alle quali si aggiungono le capacità organizzative. Questi due elementi (risorse e capacità), però, non sono ancora sufficienti per garantirsi un vantaggio competitivo: la pura teoria della RBV, così com'era stata elaborata all'inizio degli anni '90, risulta inadeguata a spiegare come e perché le imprese godono di vantaggi competitivi in situazioni di cambiamento economico rapido e non prevedibile (Eisenhardt e Martin 2000). Per questo le più recenti teorie introducono anche il concetto di capacità dinamiche, intese come le routine organizzative e strategiche attraverso le quali i manager sviluppano e modificano la "base" di risorse – ne generano nuove, ne acquisiscono e ricombinano altre (Eisenhardt and Martin 2000). In pratica, le competenze dinamiche integrano la RBV introducendo il concetto di riconfigurazione delle risorse uniche e strategiche, fondamentale per il mantenimento del vantaggio competitivo, che origina dalle capacità dell'impresa di evolvere e apprendere (Barney e Arikan 2001). Le capacità dinamiche governano il cambiamento delle capacità organizzative o ordinarie (Collis 1994 citato da Winter 2003) necessarie per lo sviluppo di nuovi asset. Diverse sono tuttavia le definizioni di *dynamic capabilities* fornite e il ruolo che esse assumono nella creazione del valore.

Teece, Pisano e Shuen (1997) le definiscono come insiemi di routine che permettono all'azienda di adattarsi al contesto in cui opera, spesso caratterizzato da rapidi cambiamenti, che richiede integrazione, espansione, costruzione e riconfigurazione delle risorse a disposizione. Il concetto di *dynamic capability* è l'espressione di sintesi di due concetti chiave: il termine "*dynamic*" si riferisce alla capacità dell'impresa di rinnovare le competenze per essere congrua con i mutamenti del contesto economico, capacità che si rivela particolarmente importante nei casi in cui l'innovazione, il *time-to-market* e il *timing* siano cruciali, i cambiamenti nella tecnologia rapidi, il futuro della competizione e dei mercati non prevedibili a priori. Il termine "*capabilities*", invece, enfatizza il ruolo chiave del management strategico nel processo di adattamento, integrazione e riconfigurazione delle *skills* organizzative. Alla base si trova l'ipotesi che l'unico modo per mantenere il proprio differenziale competitivo nel tempo in un ambiente che evolve imprevedibilmente è lo sviluppo e la riconfigurazione delle risorse in grado di garantire un continuo adeguamento. In altri termini, "il vantaggio competitivo dell'impresa ha un legame stretto con i suoi processi manageriali, costituiti a partire dalla sua posizione (specificità), nonché con la storia e le potenzialità evolutive (path dependence) a disposizione dell'organizzazione" (Teece, Pisano e Shuen 1997). Nello specifico, i processi manageriali e organizzativi rappresentano le modalità con cui le attività vengono svolte, altrimenti dette routine o pratiche aziendali (rientrano quindi la coordinazione e l'integrazione, l'apprendimento, la riconfigurazione e la trasformazione aziendale). Con il termine posizione si fa riferimento agli asset specifici disponibili all'impresa (fanno parte di questa categoria la tecnologia e la proprietà intellettuale a sua protezione, gli asset complementari, gli asset finanziari, la reputazione, la struttura dell'organizzazione e le partnership esterne, le risorse istituzionali e la base di clienti). La posizione corrisponde al ruolo che l'impresa ha nel mercato: gli asset unici, non imitabili e non sostituibili conducono l'impresa verso un posizionamento privilegiato rispetto alle altre. Infine, le alternative

dipendono dalle opportunità strategiche che si schiudono per l'impresa e dalla sua storia pregressa. Per Teece, Pisano e Shuen (1997) le capacità dinamiche sono perciò le modalità per lo sviluppo di nuovi vantaggi fondamentali per abilitare il cambiamento e dell'innovazione (Lepak, Smith e Taylor 2007), ma esse non possono essere acquisite, bensì vanno costruite dall'impresa a causa dell'imperfezione del mercato dei fattori strategici o più precisamente dalla scarsa trasferibilità delle competenze.

Eisenhardt e Martin (2000) integrano l'analisi sulle *dynamic capabilities* focalizzandosi sulla loro importanza nei mercati fortemente evolutivi. In questi contesti esse sono il punto di partenza per la costruzione delle fonti di vantaggi competitivi e sono identificabili come quei processi aziendali (processi decisionali, di innovazione, di acquisizione e di sviluppo di nuove conoscenze, eccetera) che utilizzano le risorse per far fronte al cambiamento. Le capacità dinamiche, nel caso di mercati in movimento, si basano raramente sulla conoscenza pregressa e richiedono la creazione di nuove competenze specifiche per la situazione. Esse, perciò, si presentano spesso come processi semplici e iterativi per evitare che i manager si trovino bloccati da stringenti meccanismi d'azione usati in passato e per favorire il loro orientamento al cambiamento. Poiché questi processi di innovazione cambiano e si evolvono con il mercato, la base del vantaggio competitivo tornano ad essere le risorse strategiche dell'impresa, mentre le capacità giocano un ruolo cruciale per la loro generazione e riconfigurazione, ma non come elementi di unicità, essendo trasferibili e comuni (Eisenhardt e Martin 2000).

Sebbene le teorie siano in contrasto circa l'unicità e l'impossibilità di replicare e trasferire queste capacità dinamiche, punto fermo è il loro ruolo nel favorire il processo di innovazione e nello sviluppo e la riconfigurazione degli asset unici dell'impresa. Senza entrare nel dettaglio della loro importanza rispetto alle risorse dell'impresa (primaria per Teece, Pisano e Shuen 1997 e secondaria per Eisenhardt e Martin 2000), esse possono essere, in sintesi, descritte come le routine organizzative volte all'innovazione che permettono all'impresa di costruirsi la propria posizione nel mercato, la quale è il risultato dei propri asset unici. In quanto tali, esse ricoprono un ruolo fondamentale per il sostenimento del vantaggio competitivo, accanto al possesso di risorse uniche e difficilmente imitabili (Teece 2007).

#### Value Appropriation: Exploration and Exploitation

La RBV e l'introduzione del concetto di capacità dinamiche sono utili per la comprensione, da una parte, dell'importanza che hanno gli asset unici per l'impresa e, dall'altra, di come sia fondamentale anche il processo di costruzione e riconfigurazione degli stessi. In realtà, la creazione di valore non è ancora sufficiente per il successo e la crescita dell'impresa: se l'innovazione è attrattiva, i concorrenti cercheranno di trovare il modo per replicarla o imitarla (Schumpeter 1942), perciò si rende necessaria l'implementazione di strategie di appropriazione affinché il vantaggio possa essere mantenuto nel tempo e sfruttato al massimo. Questi processi aziendali sono fondamentali affinché l'impresa possa estendere i vantaggi dell'innovazione nel tempo (Mizik e Jacobson 2003) evitando, da una parte, la perdita del valore creato e limitando, dall'altra, la sua condivisione con le forze di filiera e quelle competitive (nuovi entranti, prodotti sostitutivi, clienti, fornitori e concorrenza diretta) (Lepak, Smith e Taylor 2007) e l'effetto di cannibalizzazione (Teece 2007).

Questo tema è stato trattato in modo approfondito da Teece nel suo celebre articolo 'Profiting From Technological Innovation: Implications For Integration, Collaboration, Licensing And Public Policy' (1986). In contesti caratterizzati da ampie opportunità di imitazione, il valore dell'innovazione può essere catturato anche dai competitor che la imitano o replicano, per questo è necessario che l'impresa innovatrice ideii e attui strategie di appropriazione. Il regime di appropriabilità è l'insieme di fattori ambientali che governano l'abilità dell'impresa a catturare i benefici derivanti dall'innovazione: se il regime è forte, i brevetti sono un valido strumento di protezione, viceversa, se è debole, sono necessarie strategie specifiche per evitare l'imitazione e la sola proprietà intellettuale non è sufficiente. In quest'ultimo caso, il successo di un'innovazione richiede che la conoscenza sia utilizzata in concomitanza con altri asset, detti complementari e legati al concetto di *competence enhancing* di Tushman e Anderson (1986) poiché hanno l'obiettivo di valorizzare e sfruttare le risorse uniche dell'impresa. Essi possono essere generici, ovvero non creati e/o adattati perché aderiscano specificatamente alle risorse di valore dell'impresa, oppure possono

essere specializzati, se esiste un legame unilaterale tra questi e l'innovazione, o infine co-specializzati, se questo legame è bilaterale e gli uni sono effetto e causa al contempo degli altri.

Teece precisa che questi asset possono essere di proprietà dell'impresa se questa sceglie di verticalizzarsi oppure ne può usufruire attraverso partnership commerciali se altre imprese mettono a disposizione queste competenze aggiuntive. Quindi, la presenza di risorse complementari, in particolare quelle specializzate e co-specializzate, è fondamentale per l'appropriazione del valore; questo, però, è anche il motivo per cui, in alcuni casi, gli imitatori, dotati di asset complementari migliori, generano performance superiori degli innovatori. In altri termini, la difendibilità dell'innovazione proviene principalmente dalla struttura degli asset complementari di cui l'innovatore è dotato, dalle decisioni relative al *timing* e dal potere contrattuale di cui gode per l'accesso agli asset non in suo possesso (Teece 2006).

Teece evidenzia anche come gli asset complementari non abbiano un ruolo primario solamente nel processo di appropriabilità dell'innovazione, ma siano anche uno degli aspetti fondamentali discussi e analizzati nella definizione delle future strategie dell'impresa. I risultati derivanti dall'innovazione sono funzione degli asset specializzati di cui l'impresa è dotata, anche se, evidentemente, la definizione di un'architettura strategica di successo non dipende esclusivamente da questi, ma anche dalla scelta delle tecnologie, dalla definizione del target dei clienti, dalla strutturazione della filiera logistica e dall'articolazione delle strutture di costo e ricavo. In sintesi, sebbene la definizione del *business model* non sia solamente funzione degli asset complementari, essi costituiscono comunque uno dei punti critici di successo e, in quanto tali, devono essere analizzati e modellati.

Le teorie riguardanti l'*exploration* e l'*exploitation* si sviluppano parallelamente ai temi di creazione e cattura del valore. In particolare, con il termine *exploration* ci si riferisce alla creazione di nuove competenze e risorse, attraverso la ricerca, la variazione, l'assunzione di rischi, la sperimentazione, la flessibilità, le scoperte e l'innovazione. Nel termine *exploitation*, invece, sono incluse attività come il dimensionamento, la scelta, la produzione, la selezione, l'implementazione e l'esecuzione (March 1991). In altri termini, l'*exploration* è l'insieme dei processi volti alla costruzione di nuova conoscenza per rispondere a stimoli interni o a opportunità esterne, mentre l'*exploitation* include i processi rivolti all'incremento dell'efficienza, dell'efficacia e quindi della profittabilità del *business model* esistente (Groysberg e Lee 2009). Questi due aspetti possono essere riletti dal punto di vista delle capacità dinamiche: esplorazione e sfruttamento degli asset rappresentano due importanti processi organizzativi volti al sostenimento del vantaggio competitivo.

D'interesse per molti ricercatori è il problematico *trade-off* tra le due: le risorse organizzative a disposizione dell'impresa sono limitate, e di conseguenza si pone il problema di scegliere se incrementare i ritorni derivanti da competenze e risorse già presenti oppure se andare a sviluppare nuove competenze distintive. Inoltre, i potenziali risultati dell'*exploration* sono più incerti rispetto a quelli dell'*exploitation*, in quanto osservabili solo nel lungo, sebbene, al contempo, la ricerca induca un circolo virtuoso di innovazione e nuove idee (Gupta, Smith e Shalley 2006). Evidentemente, però, *exploration* ed *exploitation* sono intrinsecamente correlate: strategie che investono solo sulla prima comportano costi di ricerca maggiori dei guadagni contabilizzati, strategie che investono solo sulla seconda raggiungono un equilibrio sub-ottimale (March 1991). In quanto caratterizzati da *trade-off*, è comunque cruciale trovare un bilanciamento tra i due processi.

### Conceptual framework

L'analisi della letteratura induce a considerare due differenti processi necessari per il successo dell'impresa:

- I processi e le routine organizzative necessarie per lo sviluppo degli asset dell'impresa, che fanno parte delle strategie di creazione del valore.
- Le attività e le scelte strategiche di appropriazione del valore creato grazie agli asset unici.

La creazione e l'appropriazione del valore sono due processi attivati dalle imprese, mentre gli asset rappresentano più uno stato delle stesse.

Questi processi non sono replicati una sola volta, ma più volte durante la vita dell'impresa, a causa dell'instabilità e dei cambiamenti che coinvolgono il mercato in cui opera e quindi il continuo bisogno di innovare che le si richiede. Spiegazione teorica di questa necessità si trova nel concetto di distruzione

creativa, espresso da Schumpeter (1942): la necessità di innovare e quindi modificare la base di asset dell'impresa è dettata dalla concorrenza, che tende ad erodere i margini dell'innovazione e ridurre il potere dell'impresa di creare valore. In questo senso le capacità dinamiche possono essere intese, da una parte, come quelle che generano le risorse strategiche dell'impresa e, dall'altra, come quelle che consentono la gestione e la riconfigurazione degli asset complementari (Teece 2007). Teece riprende i temi della creazione e appropriazione del valore innescandoli nel concetto d'impresa, intesa come l'istituzione in grado di creare, trasferire, integrare e sfruttare gli asset, ma anche di esplorare le sue possibilità e dimensionarle, di definire gli asset complementari e di allocare le risorse; tutte queste capacità sono le capacità dinamiche dell'impresa. Esse possono essere disaggregate in tre differenti tipologie (Teece 2007):

- *Sensing and Shaping*: le opportunità devono essere rilevate a partire da approfondite e continue esplorazioni e scansioni del mercato, dei clienti e delle tecnologie. Questo significa che si rende necessario l'attivazione di progetti di analisi del contesto e l'individuazione delle potenzialità sfruttabili dall'impresa.
- *Seizing*: le opportunità devono essere sfruttate per lo sviluppo degli asset distintivi, la costruzione di una nuova base di conoscenza e l'individuazione degli asset complementari; risulta, quindi, fondamentale che l'impresa attivi progetti di sviluppo degli asset distintivi che le permettano il posizionamento sul mercato.
- *Managing*: si rende necessario il mantenimento, l'affinamento, la protezione e la riconfigurazione delle competenze e degli asset complementari dell'impresa per sostenere il vantaggio competitivo.

In pratica, la rielaborazione di Teece delle capacità dinamiche estende questi processi e routine all'appropriazione del valore, oltre che allo sviluppo degli asset dell'impresa. L'attività di *seizing* permette sia di sviluppare in concreto gli asset unici, sia di attivare strategie di appropriazione, mentre quella di *managing* permette di affinare e mantenere le competenze *core* e gli asset complementari tramite operazioni di *competence enhancing*. Di seguito si riporta una rivisitazione grafica della letteratura, in cui si trovano gli autori che maggiormente hanno contribuito alla sua teorizzazione.

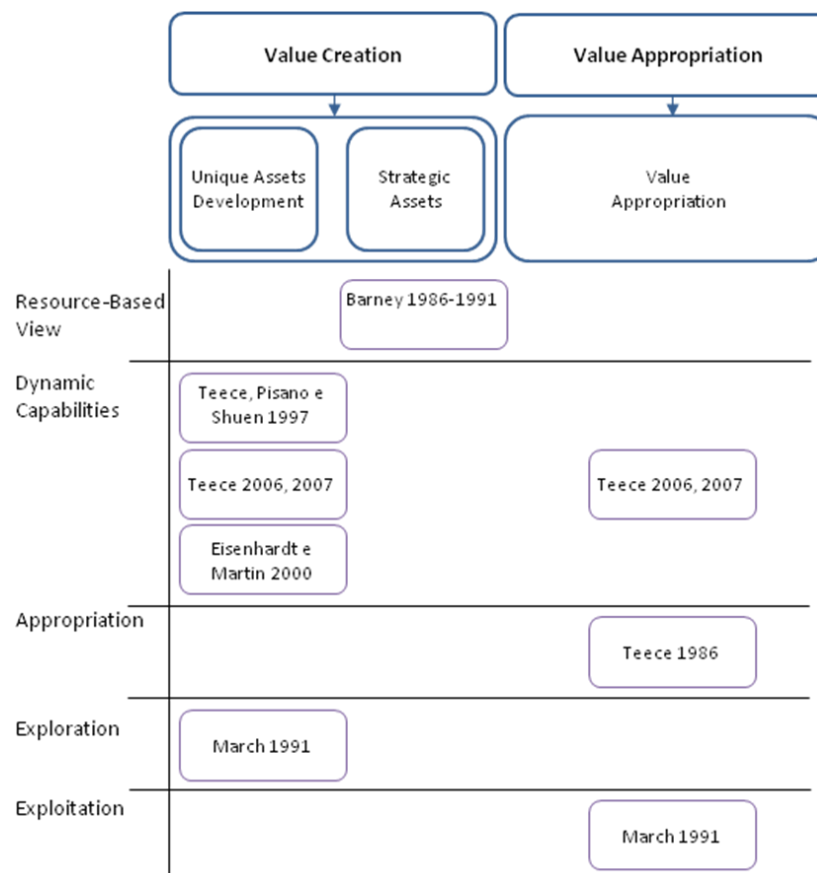
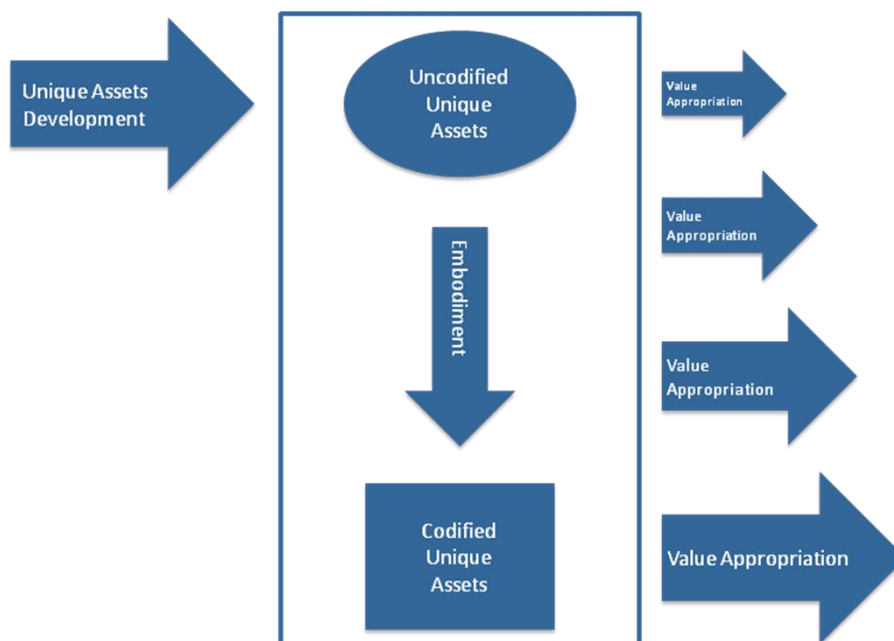


Figura 11: Quadro della letteratura

L'analisi della letteratura ha aiutato nella comprensione di quanto le strategie di creazione del valore, cioè di costituzione degli asset strategici dell'impresa, e di appropriazione siano importanti affinché l'impresa sia in grado di essere competitiva sul mercato. Di seguito si riporta il *conceptual framework* sviluppato:



**Figura 12: Conceptual framework**

La scuola di pensiero della RBV spiega l'importanza degli asset unici all'interno dell'impresa, ovvero di quelle risorse e competenze distintive che permettono di competere e creare vantaggi sostenibili nel tempo. Queste risorse devono rispettare alcune caratteristiche: devono essere di valore per la strategia, rare, difficilmente imitabili e non sostituibili (Barney 1991). In quanto tali, solitamente gli asset iscritti a bilancio non sono fonte del vantaggio competitivo che l'impresa può generare. Teece, Pisano e Shuen (1997) spiegano come spesso le risorse importanti per conseguire performance superiori ai concorrenti non siano tangibili e valorizzabili in termini monetari; Prahalad e Hamel (1990) sviluppano una considerazione simile: le *core competence* non sono soggette a svalutazione, come gli asset a bilancio. Inoltre, questo è tanto più evidente quanto più si fa riferimento a imprese di servizio ad alta intensità di conoscenza, per le quali la dotazione di asset fissi è ridotta.

Le risorse distintive dell'impresa sono quindi principalmente risorse umane o organizzative (Barney 1986). Esse, però, non sono facilmente sviluppabili: per questo l'impresa si trova ad affrontare una serie di percorsi rivolti all'innovazione per l'ideazione e l'effettiva realizzazione delle risorse uniche, che partono dal *sensing* e *shaping* del mercato e il contesto di riferimento, e passano poi all'effettivo sviluppo. Questi processi sono quelli che Teece, Pisano e Shuen (1997) indicano come capacità dinamiche, ovvero processi e routine organizzative, volte principalmente al cambiamento e allo sviluppo di conoscenza (Barney e Arekan 2001), che consentono lo sviluppo degli asset e il loro adattamento ai contesti economici in continua evoluzione. La costruzione di una "base" di *unique assets* è il punto di partenza per la cattura del valore da parte dell'impresa. Le imprese creano valore garantendosi margini positivi sui servizi erogati, ma questo non è sufficiente per il successo e la crescita delle stesse: la profittabilità può essere solo temporanea oppure contingente ad alcune condizioni specifiche. Ne consegue che lo sviluppo di uno o più asset unici è condizione necessaria, ma non è sufficiente per massimizzare la quota parte di valore: è importante l'attivazione congiunta anche di una strategia di appropriazione del valore, la quale svolge un ruolo altrettanto fondamentale. Attraverso questo strumento, l'impresa ha l'opportunità di sfruttare i propri asset unici: questi infatti possono generare valore sostenibile solamente se sfruttati in un processo di appropriazione.

Si innesca quindi un circolo che abilita la crescita dell'impresa, la quale segue il suo normale ciclo di vita. L'intensità delle risorse impiegate nelle due fasi varierà a seconda della fase in cui si trova e della turbolenza del mercato di riferimento. Le risorse e le competenze uniche per l'impresa possono assumere forme più o meno esplicite. La conoscenza può essere tacita, e quindi in possesso del singolo, oppure codificata in manuali e rapporti, e di conseguenza condivisa all'interno del team aziendale e della funzione. In questo secondo caso si parla di conoscenza e competenze ricondotte e convertite in messaggi facilmente comunicabili ai diversi *decision maker* (Dasgupta e David 1994 citato da Harvey e McMeekin 2007, p. 493). La sostanziale differenza che intercorre tra gli asset codificati e quelli non codificati (taciti) risiede nella loro trasferibilità. Ad esempio, l'esperienza migliora la conoscenza dei processi, dei prodotti e dei servizi, ma non può essere trasmessa: essa può rappresentare un fattore di innovazione, ma per essere separata dalle persone che l'hanno sviluppata, deve essere oggettivata all'interno di una conoscenza codificata che può essere trasmessa (Penrose 1959). Se le competenze sono trasferibili ad altri direttamente, tramite testi o servizi ausiliari che le inglobano, allora l'impresa può sfruttare maggiormente il potenziale commerciale dell'innovazione.

L'importanza della codifica degli asset unici, in particolare quelli intangibili, si rivela quindi fondamentale per la crescita aziendale. Per tale motivo, si è scelto di fare una distinzione, definendo i *codified unique assets* come quelle risorse strutturate e gli *uncodified unique assets* come quelle tacite e in possesso dei soli individui che le hanno sviluppate. Le due categorie abilitano strategie di *value appropriation* differenti: le risorse codificate, data la loro natura più formale, permettono l'attivazione di modalità di cattura del valore più complesse, che garantiscono al contempo maggiori ritorni, grazie alle maggiori potenzialità di trasmissione e di diffusione dell'innovazione.

Chiave di volta è la fase di *embodiment* che permette di strutturare e formalizzare gli *uncodified unique assets* in *codified*, in modo da attivare modalità di appropriazione più efficaci. Questa fase può consistere nell'ingegnerizzazione, industrializzazione e sistematizzazione dell'innovazione e della relativa conoscenza, per rendere astratta e teorizzabile una conoscenza che prima era associata all'esperienza del singolo (Polanyi 1962 citato da Spender 1996). Essa è consolidata tramite la formalizzazione e l'affinamento di metodi e processi, lo studio e la pianificazione delle alternative di valorizzazione, la definizione di contratti standard e regole, lo sfruttamento di strumenti di protezione della proprietà intellettuale. Grazie all'*embodiment*, l'impresa ha maggiori opportunità di crescita, poiché, come osservano Harvey e McMeekin (2007), le potenzialità degli asset codificati e di quelli non codificati sono differenti: la conoscenza nel primo caso può essere trasferita e venduta sui mercati dell'informazione, mentre nel secondo è necessario un trasferimento o spostamento della risorsa che è in possesso di queste competenze, in quanto esse non sono separabili dal loro possessore (si parla di mercato del lavoro dove la conoscenza può essere trasferita). Il modello costituito permette quindi di individuare una serie di punti chiave della ricerca:

- Il fulcro delle strategie di sviluppo e sopravvivenza delle imprese è costituito dagli asset unici di cui sono dotate;
- Essi non sono acquisibili interamente all'esterno, ma richiedono processi di creazione volti al loro sviluppo;
- La base della crescita dell'impresa e il sostenimento dei vantaggi derivanti dall'innovazione richiedono l'ideazione e implementazione di processi volti all'appropriazione del valore;

Affinché l'impresa sia in grado di crescere e internazionalizzarsi si richiede l'abilità di inglobare l'innovazione e le competenze sviluppate negli strumenti di *value appropriation* utilizzati, aspetto per il quale risulta vitale la codifica degli asset, e quindi il processo intermedio dell'*embodiment*.

## 5. Processo di ricerca

Il *framework* costruito è composto da tre elementi fondamentali: il processo di creazione di valore, all'interno del quale si costituiscono gli asset strategici per l'impresa e il processo di *value appropriation*. L'obiettivo è individuare un campione significativo di casi ed esempi che permettano lo sviluppo di una tassonomia: essa deve essere rappresentativa delle diverse tipologie creazione e cattura del valore che le imprese sfruttano, facendo riferimento a quelle risorse e competenze tipiche del settore dei servizi professionali ad alta intensità di conoscenza. Per selezionare i casi studio, sono stati individuati una serie di parametri che le imprese di servizio devono rispettare. Innanzitutto, è fondamentale il carattere innovativo per il quale esse si devono distinguere; infatti, l'obiettivo della ricerca è individuare casi di eccellenza in termini di capacità e potenziale d'innovazione. Inoltre, le aziende devono appartenere al contesto lombardo, in quanto area presa in esame, aspetto che facilita la possibilità di un'intervista diretta nelle loro sedi. Le imprese devono aver contabilizzato buone prestazioni finanziarie e devono essere state in grado di internazionalizzarsi o potenzialmente esserne in grado. La loro ricerca e selezione è stata condotta principalmente attraverso due fonti: internet e le riviste cartacee; in entrambi i casi, lo *screening* è stato focalizzato su fonti che trattassero l'innovazione come tema centrale. Nello specifico sono stati consultati siti web dedicati all'indagine e all'esplorazione di *business model* nuovi e creativi, quali ad esempio *Nova24* (del Sole 24Ore) e *Wired Italia*. Come fonte cartacea principale è stato utilizzato *Wired*, mensile prettamente dedito alla scoperta di curiosità e realtà imprenditoriali innovative, che propone una serie di articoli su aziende che hanno sperimentato soluzioni di business nuove. Congiuntamente, la rete è stata utilizzata anche come fonte di ricerca di bandi, rivolti ad aziende fortemente innovative. Le ricerche hanno portato all'individuazione di una serie di casi di eccellenza operanti nel primo ambito d'interesse. In particolare il campione è stato organizzato in due segmenti: *Design* e *Creativity*.

Design	Creativity
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design Innovation</li> <li>• Design Group Italia</li> <li>• Italdesign Giugiaro</li> <li>• Antonio Citterio and Partners</li> <li>• Studio Marco Piva</li> <li>• Makio Hasuiki Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DARC Milano</li> <li>• Slow Food</li> <li>• Future Concept Lab</li> <li>• Alessi</li> </ul>

**Tabella 8: Campione di casi studio italiani**

Design	Creativity
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuum</li> <li>• Frog Design</li> <li>• Ideo</li> <li>• MVRDV</li> <li>• Ponoko</li> <li>• Regenesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduino</li> <li>• Berliner Philharmoniker</li> <li>• Blue Ocean Strategy</li> <li>• Bug Labs</li> <li>• Cirque du Soleil</li> <li>• Common Craft</li> <li>• Emporis</li> <li>• e-Types</li> <li>• Facebook</li> <li>• Georg Jensen</li> <li>• Golden Hook</li> <li>• Google</li> <li>• Guru.com</li> <li>• Illusionnetwork</li> <li>• Innocentive</li> <li>• Log607</li> <li>• Material ConneXion</li> <li>• PloS ONE</li> <li>• The Sartorialist</li> <li>• Threadless</li> <li>• Virtual Italian Parks</li> <li>• YellowKorner</li> <li>• Yet2.com</li> </ul>

**Tabella 9: Campione di casi studio internazionali**

I criteri utilizzati nella selezione dei casi studio internazionali sono gli stessi utilizzati nella selezione dei casi studio, con l'eccezione del vincolo territoriale. In sintesi, sono state selezionate quelle aziende di successo nazionali e internazionali caratterizzate da un elevato di tasso innovazione. Il processo di selezione ha visto una prima fase di ricerca attraverso fonti cartacee, in particolare la rivista *Wired Italia*, e fonti di rete, cioè *Business Week*, *Fast Company*, *Inc.com* e *Wired* (non solo Italia), ma anche siti come quello di SMAU e di altri enti che sponsorizzano manifestazioni e bandi per l'innovazione. Si è costruito, così, un campione di imprese composto da circa 29 casi studio internazionali. Questi esempi sono stati analizzati offline, ovvero senza interviste, ma solo attraverso fonti secondarie. Grazie ai siti web, alle recensioni, ai profili aziendali e agli articoli si è riuscito a comprendere, a grandi linee, come queste imprese siano cresciute e quali siano i loro elementi distintivi, e le loro risorse critiche per il successo.

Oltre alle seguenti domande qualitative sono stati raccolti dati quantitativi riportati nelle tabelle sottostanti.

- Quali sono gli asset unici del creative business?
  - Come sono stati sviluppati?
  - Sono cambiati nel corso del tempo?
  - Come vengono rinnovati?
- Quali sono le strategie di appropriazione del valore derivante dagli asset distintivi?
  - Quali sono state le principali problematiche affrontate successivamente alla generazione degli asset unici al fine di appropriarsi del loro valore?
  - Sono state progressivamente introdotte nuove strategie di appropriazione in grado di valorizzare i medesimi asset unici?
- Gli asset unici hanno agevolato la crescita del creative business?
  - La crescita ha richiesto la generazione di nuovi asset oppure nuove strategie di appropriazione hanno consentito di crescere facendo leva sui medesimi asset?
  - Quali sono i limiti alla crescita?

Azienda	Dipendenti + Collaboratori				Fatturato (.000 €)				% Fatt con clienti stranieri			
	1995	2000	2005	2009	1995	2000	2005	2009	1995	2000	2005	2009
<b>DESIGN</b>												
Design Innovation		7	11	14		330	430	350		22	1	6
Design Group Italia	5	16	23	29	224	655	1.602	1.678	32	18	55	58
Italdesign-Giugiaro	600	900	1.100	900	60.000	130.000	170.000	120.000	90	90	70	90
Antonio Citterio and Partners	45	45	47	62	n.d.	n.d.	2.712	6.550	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Studio Marco Piva	n.d.	5	17	17	n.d.	400	1.000	1.700	n.d.	10	50	35
Makio Hasuike Design & Co	n.d.	n.d.	n.d.	24	n.d.	n.d.	3.527	2.757	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>CREATIVITY</b>												
DARC Milano				7				n.d.				n.d.
Slow Food	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Future Concept Lab	50	55	60	75	400	1.516	1.306	1.577	20	20	20	40
Alessi	n.d.	459	466	481	n.d.	95.700	76.190	99.660	n.d.	n.d.	n.d.	65

**Tabella 10: Statistiche descrittive**



	Dipendenti + Collaboratori	DATI 2009		CRESCITA % 2000-2009			ASPIRAZIONI ALLA CRESCITA
		Fatturato (.000 €)	% Fatt con clienti str	Dipendenti + Collaboratori	Fatturato (.000 €)	% Fatt con clienti str	
DESIGN							
Design Innovation	14	350	6	+ 100,0 %	+ 6,1 %	- 72,7 %	▲
Design Group Italia	29	1.678	58	+ 81,3 %	+ 156,2 %	+ 222,2 %	▲
Italdesign-Giugiaro	900	120.000	90	0,0 %	- 7,7 %	0,0 %	▲
Antonio Citterio and Partners	62	6.550	n.d.	+ 37,8 %	n.d.	n.d.	▲
Studio Marco Piva	17	1.700	35	+ 240,0 %	+ 325,0 %	+ 25,0 %	▲
Makio Hasuike Design & Co	24	2.757	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	▲
CREATIVITY							
DARC Milano	7	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	▲
Slow Food	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	▲
Future Concept Lab	75	1.577	36	+ 4,0 %	+ 108,3 %	+ 80,0 %	▲
Alessi	481	99.660	65	+4,7 %	+4,1 %	n.d.	▲

**Tabella 11: Crescita**

## 6. Risultati

I risultati ottenuti con la presente ricerca sono organizzati in tre punti:

- sviluppo di una tassonomia per l'interpretazione dei creative businesses;
- confronto tra modelli di business adottati da piccole (con meno di 50 dipendenti) e grandi imprese (con più di 50 dipendenti);
- confronto tra modelli di business adottati da aziende italiane e straniere.

### Sviluppo di una tassonomia per l'interpretazione dei creative businesses

La tassonomia riportata nella seguente figura rappresenta il primo risultato della ricerca sui creative businesses.

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
<b>Research</b> Trends analysis (Scouting, Technology foresight) Meta-project (Scenario building)	<b>Knowledge</b> Technological expertise Socio-cultural expertise Methodology	<b>Core services</b> Specialization Commercial partnership Subsidiaries Licensing out (Franchising)
<b>Client Projects</b> Binding projects Pioneering projects	<b>Bridge</b> Broker (Elite circle) Mediator (Innovation Mall) Innovation team Platform of development	<b>Adjacent services</b> Adding up Adding down Unpackaging
<b>External Sources</b> Licensing in Merger & Acquisition	<b>Reputation</b> Brand Super star / All stars team	<b>Complementary services</b> Productization Diffusion/Dissemination Third Parties Visibility Brand Exploitation (Co-branding, Brand licensing)

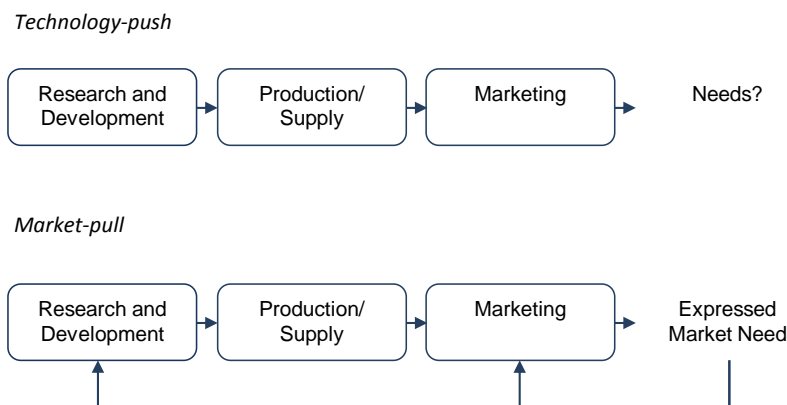
**Figura 13: Tassonomia**

### *Unique Assets Development*

Lo sviluppo delle risorse e competenze uniche dell'impresa è ottenuto attraverso l'attivazione di una serie di processi o routine organizzative. Questi processi prendono il nome di capacità dinamiche e intercorrono non solo nella fase di creazione, ma anche in quella di *exploitation*: grazie ad esse l'impresa riesce a creare (e catturare) valore dai propri asset (Teece, Pisano e Shuen 1997). In quanto tali, quindi, queste strategie possono essere considerate come integrative della teoria della RBV che vede negli asset unici la fonte di vantaggio competitivo dell'impresa: le capacità dinamiche completano questo approccio, ritenendo importante focalizzare l'attenzione anche sullo sviluppo, l'integrazione, la combinazione ed infine la protezione delle risorse (Teece, Pisano e Shuen 1997). In sintesi, sono proprio questi processi che consentono all'impresa di attivare l'innovazione e costruirsi una posizione di privilegio all'interno del mercato in cui opera.

Per l'obiettivo che la ricerca si pone, però, non è solo sufficiente individuare l'esistenza di queste capacità dinamiche, ma si richiede anche di indagarne le tipologie più utilizzate dalle imprese di servizio ad alta intensità di conoscenza. A tal proposito risulta essere di particolare validità il filone di letteratura riguardante le strategie d'innovazione, cioè i processi organizzativi tramite i quali l'impresa abilita lo sviluppo di nuove idee e la creazione degli asset unici. Affinché l'impresa sia in grado di innovare, essa deve comprendere e analizzare sia la tecnologia sia il mercato: i cambiamenti del paradigma tecnologico sono

riconducibili ad innovazioni di tipo *technology-push*, mentre l'innovazione incrementale che avviene all'interno di paradigmi tecnologici già consolidati è detta *market-pull* (Dosi 1982 citato da Verganti 2008). Gli autori che per primi hanno contribuito all'individuazione e all'analisi di queste due macro strategie sono Schumpeter e Schmookler. Per il primo lo sviluppo economico è il risultato dell'abilità innovativa dell'imprenditore, il quale è in grado di generare nuove idee volte all'innovazione tecnologica (Schumpeter 2002): ad esso si deve, quindi, la successiva nascita delle indagini riguardanti l'innovazione *technology-push*. Schmookler, invece, è il primo economista che ha esplorato in modo esaustivo l'innovazione che scaturisce, non dalla creatività dell'innovatore, ma dalle richieste e dai bisogni espliciti del mercato: ad esso si rifà, perciò il filone *market-pull* e/o *demand-pull*.



**Figura 14: Approcci Technology-push e Market-pull**

Nel primo caso l'innovazione è spinta dalla ricerca interna e ha l'obiettivo di fare un sostanziale passo avanti nella tecnologia, sviluppando soluzioni che varchino i confini dello stato dell'arte attuale e introducano una vera e propria innovazione radicale o *disruptive* o rivoluzionaria. Nel secondo caso, invece, è l'esplicitazione dei bisogni dei clienti che indirizza e veicola la ricerca, generando un miglioramento, tipicamente, di natura più incrementale o *sustaining* o regolare.

Le due prime tipologie di sviluppo degli asset unici che vengono attivate dai Creative Businesses possono essere quindi sintetizzate in:

- *Research*;
- *Client Projects*;

alle quali si aggiunge una terza strategia:

- *External Sources*.

Infatti, poiché l'innovazione è un processo caratterizzato da interrelazioni tra i diversi sottosistemi (Teece 1996 citato da Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas 2004) e la complessità tecnologica è sempre maggiore, si rende necessario lo sfruttamento anche di risorse esterne, oltre che interne per abilitare l'innovazione. Le strategie interne e la loro conseguente implementazione rappresentano quindi solo una parte, seppur consistente, degli strumenti necessari per la creazione del valore; dall'altra si richiede anche la loro interazione con fonti esterne e/o l'accesso a queste ultime (Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas 2004).

Quando si parla di ricerca, ci si riferisce principalmente al significato che essa assume nel quadro dell'innovazione radicale e *technology-push*. In particolare essa si concretizza in una serie di processi volti al miglioramento radicale attivati dalle imprese in modo proattivo, senza la presenza di un committente esterno. In altri termini, il cambiamento è abilitato da attività di *brainstorming* e analisi, che non originano dall'osservazione dei bisogni dei clienti, ma che vogliono essere anticipative, ovvero generare idee che producano una rottura con i paradigmi precedenti e anticipino i bisogni del mercato.

Di particolare interesse, a tal proposito, è il manuale *“Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development”*, anche noto come *“Manuale di Frascati”* (2002), nel quale è fornita una definizione di ricerca e sono descritte le diverse modalità che essa può assumere.

*“La ricerca e la sperimentazione coinvolgono attività creative intraprese con frequenza sistematica per incrementare lo stock di conoscenza, inclusa quella delle persone e delle società, e l’uso di questo stock per sviluppare nuove soluzioni.”*(OECD 2002)

- La *Basic Research* è un’attività sperimentale e/o teorica che ha l’obiettivo di acquisire nuova conoscenza riguardo i fenomeni e i fatti d’interesse per l’impresa e, in quanto tale, ha un carattere fortemente esplorativo. Essa analizza proprietà, strutture e relazioni al fine di formulare e testare ipotesi, teorie o leggi, ma non è necessariamente portata avanti in vista di specifiche applicazioni o usi. Per tale ragione, può essere divisa in *Pure Basic Research* e *Oriented Basic Research*: la prima è condotta per sviluppare una maggior conoscenza economica generale, mentre la seconda vuole costruire una base di conoscenza più specialistica che sarà utile per i futuri problemi.
- L’*Applied Research* ha come obiettivo l’acquisizione di nuova conoscenza, orientata però verso uno specifico obiettivo pratico, perciò richiede lo sfruttamento della conoscenza già acquisita per risolvere particolari problemi o raggiungere specifici risultati. In quanto tale, i suoi risultati sono generalmente validi per un limitato numero di prodotti, processi, metodi o sistemi.
- L’*Experimental Development* è un’attività sistematica che, basandosi su conoscenze già pregresse ricavate dalla ricerca e dall’esperienza, ha l’obiettivo di realizzare nuovi prodotti, materiali e dispositivi, di attivare nuovi processi, sistemi e servizi, o migliorare significativamente quelli già realizzati o installati.

Le tre tipologie citate vanno a comporre un modello lineare il cui output è l’innovazione tecnologica.



**Figura 15: Technological Innovation**

Negli esempi di Creative Businesses analizzati, si è osservato che, in effetti, un numero non trascurabile d’imprese fa ricorso a queste strategie di *unique assets development*; a titolo d’esempio se ne citano due. InnoCentive è una piattaforma online che permette alle imprese di proporre problemi di ricerca (principalmente in ambito scientifico e medico) che possono essere risolti dagli utenti. L’impresa è un’efficace esempio di sviluppo delle proprie competenze distintive tramite la ricerca, poiché l’attivazione di questa piattaforma si configura come un progetto radicalmente nuovo e innovativo: nessuno prima di InnoCentive aveva pensato ad uno spazio virtuale in cui aziende e ricercatori sparsi in tutto il mondo potessero interagire e far circolare conoscenza e nuove idee per lo sviluppo tecnologico e della ricerca medica. Altro esempio rappresentativo è Illusionnetwork, impresa italiana che si occupa di videogiochi e tecniche grafiche tridimensionali. Essa ha sviluppato Archeo-App, applicazione software per iPhone che, inquadrando con il proprio cellulare un monumento, ne fornisce una ricostruzione storica. L’idea dello sviluppo di quest’applicazione proviene da una parte dall’analisi dei disegni dominanti che stanno emergendo nel settore delle telecomunicazioni e dall’altra dalla comprensione dei potenziali sviluppi che vi possono derivare, andando a concepire ed implementare una soluzione per un bisogno non ancora esplicito dei clienti.

Dalle interviste e le analisi tramite fonti secondarie si è potuto osservare come alcune imprese sviluppino i propri asset unici tramite la ricerca: si riportano due seguito due esempi indicativi, che hanno portato all’individuazione delle diverse strategie di ricerca.

I progetti di ricerca (*Research*), sviluppati dall’impresa e caratterizzati dall’assenza di un cliente esterno, evidenziano due categorie:

- *Trends analysis* (Scouting, Technology foresight): analisi di mercato e delle opportunità che ne derivano;

- *Meta-project* (Scenario building): progetti volti allo sviluppo di nuovi scenari.

Ad esempio Future Concept Lab, impresa milanese che opera a livello internazionale, nasce alla fine degli anni '80 proponendosi sul mercato con un *business model* altamente innovativo per l'epoca. Francesco Morace e i suoi soci avevano, infatti, individuato le potenzialità derivanti dalla consulenza a supporto dell'innovazione nelle imprese, intuendo l'importanza crescente e strategica che questa dimensione avrebbe avuto nel futuro. Dalla percezione di questo potenziale bisogno latente delle aziende, Future Concept Lab ha sviluppato un'attività di consulenza in ambito strategico, di marketing e di previsione delle tendenze sociali e culturali. Anche qui il contenuto innovativo è elevato, ma a differenza di SR LABS si basa su un approccio di *Trends analysis*, cioè previsione della direzione che il mercato seguirà nel futuro. L'innovazione è radicale anche in questo caso, ma meno dirompente, poiché mentre i meta-progetti introducono innovazione tecnologica e dei significati, qui si cerca di prevedere le tendenze che il mercato seguirà, invece che modificarle. Design Innovation è uno studio di design fondato nel 1997 e diretto da Carmelo Di Bartolo e Pino Molina Betancor. Ogni anno sviluppa circa 20 progetti evocativi su tematiche identificate all'interno dello studio e senza una commessa specifica (*Meta-project*). Tali progetti alimentano i progetti di innovazione ed aumentano la capacità di interlocuzione con i potenziali clienti.

L'innovazione attivata grazie ai progetti per i clienti s'innescia in quella di tipo *market-pull*, la quale origina direttamente dalle richieste degli stessi e/o dalla comprensione dei loro bisogni espliciti o latenti. Particolare interesse è dedicato da Von Hippel (1986) a questi attori della filiera, che egli identifica come fonte di innovazione e quindi di primario interesse per l'impresa. Schmookler (1962), invece, dimostra empiricamente come il progresso tecnologico sia intimamente legato alle condizioni del mercato, rovesciando, di fatto, la teoria schumpeteriana secondo la quale l'innovazione scaturisce solo dall'abilità innovativa dell'imprenditore ed è subito passivamente dal mercato. Schmookler esplora il concetto di innovazione tirata dai bisogni del mercato, introducendo un rapporto biunivoco e di dipendenza tra questi e i cambiamenti socio-culturali che vi incorrono da una parte e l'innovazione dall'altra.

Nel filone di ricerca sul cambiamento *market-pull* s'innescia il concetto di innovazione *user-center*, volendo con ciò intendere un'innovazione più incentrata sui bisogni dei clienti. L'utente, in questa teoria, è il soggetto che fa scattare il processo d'innovazione da parte dell'impresa (Verganti 2008). Questo aspetto implica l'importanza dell'indagine del mercato e dei bisogni dei clienti come prima fase del processo, nonché la successiva ricerca delle tecnologie e le soluzioni che meglio possono soddisfarli. In alcuni casi, per innovare è necessario esplorare le esigenze di un target specifico di utenti, i *lead users*. Questo gruppo presenta due caratteristiche specifiche: percepisce i bisogni prima del mercato e si aspetta di ottenere benefici significativi dalle proposte in risposta a tali bisogni. In quanto tali, essi sono spesso significativi fornitori di nuovi *product concept* (Urban e Von Hippel 1998).

Tra gli esempi di Creative Businesses individuati, efficace è quello di IDEO, una delle maggiori aziende di consulenza strategica basata sul design che opera a livello internazionale. Le sue competenze specialistiche nell'ambito della consulenza *design-thinking* e la sua capacità di risolvere i problemi dei clienti più svariati provengono dagli innumerevoli progetti che ha portato a termine negli anni di attività. Grazie alle soluzioni sviluppate e implementate per ogni specifico progetto, IDEO ha costruito uno stock di conoscenza distintivo, che le permette di proporre soluzioni innovative e creative ai suoi clienti. Altra azienda che attraverso l'approccio *market-pull* ha sviluppato i propri asset unici è Ponoko, una *community online* di co-creazione e produzione di prodotti. L'azienda ha risposto, tramite la costruzione della piattaforma, al bisogno crescente di personalizzazione e customizzazione dei prodotti. La piattaforma quindi vuole rispondere ad un fenomeno crescente nel mercato proponendo una soluzione pionieristica e innovativa.

Anche nel caso dei progetti su commessa (*Client Projects*) si sono evidenziate due categorie differenti:

- *Binding projects*: piccoli progetti fortemente sinergici tra di loro;
- *Pioneering projects*: progetti radicalmente innovativi con un forte carattere sperimentale.

Esempio di impresa che ha sviluppato le proprie competenze distintive tramite i progetti per i propri clienti è Antonio Citterio and Partners, studio di design e architettura fondato nel 1999 a Milano (anche se Antonio Citterio fonda il proprio studio nel 1972), ma operante su scala internazionale. Nell'ambito dell'architettura, ma ancor di più nell'ambito del prodotto, i progetti di innovazione evidenziano considerevoli sinergie. Soprattutto i creative businesses relativamente piccoli i progetti commissionati

diventano essi stessi lo strumento attraverso il quale generare e rinnovare i propri asset distintivi. Proprio per questo motivo i CB perseguono l'effetto sistema tra diversi progetti (categorie merceologiche diverse, prodotto/architettura) e la sinergia consente di sviluppare conoscenze e risultati distintivi. L'architetto e i suoi collaboratori hanno portato a termine negli anni di attività numerosi progetti per i committenti dislocati in tutto il mondo, sviluppando nel tempo conoscenze specialistiche di architettura urbanistica e ambientale e di interni. Questi progetti relativamente piccoli e sinergici, compiuti per rispondere alle domande o alle esigenze dei clienti, si concretizzano nell'erogazione del servizio agli stessi. In questo senso, lo sviluppo dell'asset unico dell'impresa è realizzato attraverso un approccio, che viene chiamato *Binding Projects*, volto all'innovazione conseguita per piccoli *step* incrementali e incentrato sulla comprensione e la risposta dei bisogni espliciti dei clienti. Accanto a questi progetti è stata rilevata anche un'altra strategia sempre inseribile nella categoria *Client Projects*: i *Pioneering Projects*. A differenza dei primi presentano un contributo innovativo maggiore, rispondendo ancora ai bisogni dei clienti, ma rivoluzionando parzialmente le loro richieste per sviluppare un output nuovo per il mercato. Questi progetti sono particolarmente adatti all'innovazione perché i clienti per i quali sono realizzati sono propensi alla proposta di nuove opportunità e alternative e lasciano ampia libertà al fornitore nell'esplorazione di innovazioni radicali (Verganti 2009). Tenzionalmente, quindi, questi progetti sono attivati con minore frequenza rispetto ai *binding*, ma ognuno di essi dà un contributo all'innovazione sia tecnologica che dei significati importante. Esempio di impresa che ha attivato questi progetti per rispondere alle esigenze dei clienti, costruendo così le proprie competenze distintive è Italdesign Giugiaro, azienda torinese che si occupa del disegno e lo sviluppo di prototipi di auto. La creatività di Giorgetto Giugiaro e il team di esperti di cui dispone hanno permesso, durante la longeva storia dell'impresa, di soddisfare le richieste delle più svariate case automobilistiche (Fiat, Chrysler, BMW, e così via). Il design e le funzionalità delle auto disegnate da Italdesign Giugiaro sono sempre state apprezzate per la loro novità e ingegnosità, tanto da divenire una delle aziende più famose al mondo.

Accanto alle strategie di ricerca e ai progetti per i clienti, si trova una terza modalità di sviluppo dell'asset unico. Poiché, l'innovazione è un processo complesso che richiede lo sviluppo di nuove competenze e conoscenza (Nonaka 1994 citato da Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas 2004), l'impresa si trova spesso ad aver bisogno di fonti esterne di conoscenza per realizzare questo processo. La capacità d'innovare è il risultato dell'incremento della sua base di conoscenza (Griliches 1984, Henderson e Cockburn 1996 citati da Ahuja et al. 2001), che può essere ottenuta o attraverso investimenti volti al suo sviluppo interno, oppure acquisendola da imprese esterne, o ancora appropriandosene grazie alla stipulazione di partnership (Cohen e Levinthal 1989, Huber 1991). Nei settori operanti in mercati fortemente dinamici caratterizzati da rapide innovazioni, complessità tecnologica e *know-how* specializzato, la velocità e la portata dei cambiamenti tecnologici insieme all'ampiezza e alla specificità della conoscenza dei loro business, non consentono alle singole imprese di sviluppare internamente tutte le tecnologie e le capacità richieste per essere competitive (Ranft e Lord 2002). I processi di fusione e acquisizione, quindi, sono sempre più spesso volti all'internalizzazione di *know-how* tecnologico e la conseguente costituzione di una nuova base di conoscenza (Link, 1988; Granstrand et al., 1992; Chakrabarti, Hauschildt, and Suverkrup, 1994; Wysocki, 1997a, 1997b, citati da Ahuja et al. 2001), con l'obiettivo di costruirsi vantaggi competitivi sostenibili nel tempo. Al contempo, le acquisizioni hanno anche valenza nel processo di riconfigurazione delle risorse volto all'aumento della loro produttività (Anand and Singh, 1997; Capron, Dussauge, and Mitchell, 1998; Capron, Mitchell, and Swaminathan, 1998, citati da Ahuja et al. 2001) e all'integrazione degli asset di due imprese che vanno a formare una configurazione aziendale più efficiente (Haspeslagh and Jemison, 1991; Anand and Singh, 1997, citati da Ahuja et al. 2001).

Anche la Knowledge-based View, branca della RBV, identifica la conoscenza come la motivazione principale per le acquisizioni, sebbene ogni processo d'internalizzazione comporti difficoltà nella gestione delle risorse. Infatti, le imprese sono generatori, depositari e integratori di conoscenza (Grant 1996), il cui utilizzo dà origine a prodotti e servizi dell'impresa; in questo senso, le tecnologie sono il risultato dell'applicazione della conoscenza in un determinato istante di tempo. Le risorse acquisite, però, a sé stanti non generano vantaggi competitivi, ma vanno integrate, perciò la competizione non solo per l'acquisizione della conoscenza, ma riguarda anche la capacità d'integrare le competenze affinché interagiscano e concorrano

insieme a realizzare l'output (Grant 1996). Esempio che ha fatto particolare ricorso a questa strategia per lo sviluppo e l'integrazione delle proprie competenze è Google, il motore di ricerca online più famoso al mondo. L'impresa ha attivato una serie di operazioni di acquisizione che le hanno permesso di introdurre nuove applicazioni, nuove funzionalità alla piattaforma, consentendole di migliorare le proprie competenze e le conseguenti performance.

Il processo di sviluppo di asset unici basato su *External sources* è caratterizzato da 2 alternative:

- *Licensing in*: acquisizione di tecnologie e servizi;
- *Merger & Acquisition*: acquisizioni e fusioni di imprese o rami d'azienda.

L'acquisizione di brevetti e tecnologie, che verrà nel seguito indicata come *Licensing In*, è uno degli strumenti più sfruttati per l'integrazione delle conoscenze dell'impresa, la quale, viste le evoluzioni del contesto economico sempre più rapide, non può realizzare all'interno tutte le attività e integrarsi completamente. Alternativamente all'internalizzazione di know-how o brevetti, le imprese possono sfruttare una strategia più invasiva, andando ad acquisire altre aziende o rami di aziende: in questo caso la fonte esterna di sviluppo del vantaggio competitivo è il processo di *Merger&Acquisition*. Questi due strumenti di sviluppo degli asset unici, si distinguono rispetto ai precedenti perché non mirano a sfruttare al massimo la creatività dell'impresa, ma la vogliono integrare e completare grazie alle opportunità che il mercato offre.

### *Unique Assets*

Le risorse e competenze uniche dell'impresa sono la fonte dei vantaggi competitivi e della sua capacità di essere innovativa e crescere: esse devono essere di valore per la strategia che si vuole implementare, rare, non imitabili e non sostituibili (Barney 1991).

Il focus dell'esplorazione delle categorie di asset unici si concentra sulle risorse intangibili, in quanto per le imprese ad alta intensità di conoscenza le risorse fisiche raramente sono *core*, perché gli input fondamentali del processo di erogazione del servizio sono di natura intangibile.

Particolare attenzione è posta anche nella letteratura a questi asset ritenuti, per un numero sempre maggiore di imprese, il fulcro della creazione del valore (Teece 1998, Grant 1996). Performance superiori sono sempre più spesso conseguite da imprese dotate di asset intangibili distintivi, ovvero conoscenza, partnership e alleanze, reputazione e processi manageriali, che rappresentano input fondamentali per la produzione (Teece, Pisano e Shuen 1997). Sebbene, quindi, la disponibilità di queste risorse strategiche contribuisca in larga misura alla capacità dell'impresa di essere competitiva, esse spesso non sono contabilizzate nei bilanci aziendali: esiste un gap tra la capacità dell'impresa di creare valore e lo stato patrimoniale (Teece 1998b), cioè l'istantanea della situazione dell'impresa vista dagli *shareholder*.

Per individuare le classi di asset che maggiormente sono sfruttati dai Creative Businesses e valutare quali effettivamente siano le risorse sulle quali queste imprese fanno leva, si riprende la classificazione di Hofer e Schendel (1978), integrata da Grant (1991):

- Le risorse fisiche, come accennato, costituiscono raramente un elemento di unicità nelle imprese, in quanto spesso non sono specifiche o di valore; inoltre, per i Creative Businesses esse rappresentano solamente input marginali per l'output che generano.
- Le risorse umane e quelle tecnologiche rappresentano, invece, aspetti cruciali per le imprese che erogano servizi ad alta intensità di conoscenza. Queste voci possono essere inserite all'interno di un'unica classe, chiamata *Knowledge*, che integra le competenze, la conoscenza e il *know-how* tecnologico sviluppati dalle risorse umane aziendali.
- Le risorse intangibili sono un gruppo sono incluse la reputazione, l'immagine aziendale e, di conseguenza, la fedeltà della clientela. Tutti questi elementi sono inseriti nella voce *Reputation*, che fa riferimento alla capacità dell'impresa di costruirsi un brand riconosciuto dal mercato ed è direttamente funzione delle performance passate.
- Le risorse finanziarie sono direttamente legate alla reputazione tramite un legame biunivoco: le condizioni contrattuali d'indebitamento, le disponibilità di equity e le performance finanziarie sono direttamente funzione del suo passato, che è integrato nella reputazione, e quest'ultima è direttamente funzione delle disponibilità finanziarie passate (Gray e Balmer 1998). Una volta che

l'impresa ha costruito la propria reputazione, in particolare, le risorse economiche possono essere considerate funzione della stessa.

- Le risorse organizzative comprendono strutture organizzative e sistemi di gestione, che sono strettamente legate agli asset disponibili all'impresa (Teece, Pisano e Shuen 1997). Ad esse si aggiungono le collaborazioni esterne, ovvero le relazioni che l'impresa instaura con altre aziende esterne. Questo elemento che spesso è specifico e distintivo per l'impresa prende il nome di *Bridge*, e si configura come la capacità dell'impresa di essere un ponte o un ente per il trasferimento delle conoscenze o per la loro creazione all'interno del network al quale appartiene.

La conoscenza è da sempre stata indagata come una delle fonti di maggiore valore, tanto nella società quanto per l'individuo (si veda a tal proposito Spender 1996 e le sue considerazioni cognitive e storiche che riprendono i lavori di Platone, Aristotele, Kant e Polanyi). In particolare, la crescente importanza delle implicazioni che la conoscenza ha per l'impresa è il risultato e al tempo stesso il fattore caratterizzante l'economia moderna: la liberalizzazione dei mercati e l'avvento dell'*information technology* hanno contribuito all'accrescimento del numero di beni trasferibili e commerciabili, introducendovi, tra gli altri, l'informazione e la conoscenza, che sono divenute i driver chiave per il successo dell'impresa (Teece 1998a). Questo fenomeno è dovuto essenzialmente alla trasformazione dei modelli di business occorsa nelle imprese: da enti volti alla produzione a organizzazioni il cui scopo è creare, gestire e sfruttare la conoscenza. Questo rovesciamento ha comportato il passaggio da ritorni decrescenti nelle attività a processi caratterizzati da ritorni crescenti (Teece 1998a). D'altra parte è vero anche il contrario: la conoscenza, intesa come risorsa fondamentale, non è solo il risultato della trasformazione aziendale, ma la stessa impresa è configurata e adattata affinché gli individui possano integrare il loro sapere specialistico, così da produrre beni o erogare servizi (Grant 1996). In altri termini, l'impresa ha il compito primario di sfruttare la conoscenza, generata dalle risorse umane delle quali dispone o delle quali disporrà in seguito alla loro acquisizione (Simon 1991 citato in Grant 1996). In aggiunta, si ricorda che, poiché la conoscenza è costruita attraverso l'esperienza e le capacità dei singoli individui, le imprese hanno il compito di fornire strutture di allocazione delle risorse così che la conoscenza sia assimilata e si concretizzi nelle routine organizzative e nelle competenze: i vantaggi competitivi dell'impresa, quindi, non provengono solo dai suoi asset intangibili, ma anche dalle sue capacità di sfruttarli (Teece 1998, Grant 1996).

La conoscenza, quindi, è considerata come una delle principali fonti di vantaggio competitivo di cui dispone l'impresa; la Knowledge-based View (KBV), filone teorico riconducibile alla RBV, fonda proprio su questo asset unico la teoria dell'esistenza e della crescita delle imprese (Grant 1996). Grazie alle competenze si può estrarre valore aggiunto dai fattori produttivi utilizzati dall'impresa e renderla competitiva nel proprio mercato di riferimento.

La conoscenza, in questo senso, deve essere di valore, rara, non imitabile e non sostituibile (Barney 1991), come tutte le altre risorse, ma allo stesso tempo deve essere caratterizzata da una serie di altri elementi distintivi, non semplici da ottenere o possedere, vista la natura prettamente intangibile di questa competenza (Grant 1996):

- La trasferibilità: la difficoltà di trasferimento della conoscenza attraverso i mercati imperfetti comporta la sempre maggior importanza della stessa come elemento di differenziazione per l'impresa (Teece 1998a). Nonostante ciò, la capacità di trasmettere il bagaglio completo della conoscenza generata, in modo che sia comprensibile e condivisibile, è fondamentale all'interno della stessa organizzazione. Condizione necessaria affinché ciò possa avvenire è la codifica: la conoscenza implicita può essere assimilata solamente attraverso l'osservazione e la sperimentazione, attività lente che richiedono costanza e continuità e di conseguenza costi elevati (Teece 1998a). La conoscenza è, quindi, l'asset che maggiormente presenta la necessità di essere codificato e integrato all'interno di un servizio. Questa risorsa può presentarsi secondo diverse connotazioni, che variano in un *continuum* delimitato da due tipologie estreme: la conoscenza esperienziale oppure quella esplicita (Spender 1996 riprendendo Polanyi 1962 e 1967).
  - La conoscenza esperienziale o altrimenti detta implicita o tacita è compresa e applicata inconsciamente, difficile da articolare, sviluppata a partire dalle esperienze dirette (*know-*



how) e le azioni e condivisa attraverso conversazioni interattive, *story-telling* ed esperienze partecipate (Zack 1999).

- La conoscenza esplicita o formale, al contrario, può essere formalmente articolata e corrisponde al *know-about*, risultato della conversione e codifica del *know-how* (Grant 1996).
- L'aggregabilità: la conoscenza per essere trasferibile e acquisibile deve essere quanto possibile aggregabile ed espressa in un linguaggio comune sia al suo possessore sia al ricevente.
- L'appropriabilità: fondamentale è la capacità di appropriarsi del valore generato da questo asset, affinché esso rappresenti una competenza distintiva che realmente concorra al successo e alla crescita dell'impresa.
- La specializzazione: ovviamente per gli individui è impossibile raccogliere e immagazzinare una quantità di nozioni superiori alle loro possibilità; per conseguire efficienza nello sviluppo della conoscenza è quindi necessario che il loro lavoro sia specializzato su un tema circoscritto, di cui possono acquisire una conoscenza approfondita.
- L'utilità nel processo produttivo: affinché la conoscenza sia un fattore strategico essa deve essere, infine, un input che contribuisce alla realizzazione degli output dell'impresa. In altri termini, questa risorsa deve essere di valore per la strategia implementata (Barney 1991) ed "osservabile" nei beni in cui è incorporata (Teece 1998a).

Considerando tutte queste caratteristiche si può osservare come, sebbene spesso la gestione della conoscenza sia complessa e richieda meccanismi ad hoc, essa sia comunque un asset cruciale per il successo delle imprese. Questo vale ancora di più per i servizi professionali, perché output migliori qualitativamente e/o per funzionalità sono il risultato di competenze migliori e l'esistenza delle imprese può essere proprio spiegata per il ruolo che esse assumono nella realizzazione di output integrando e favorendo la circolazione della conoscenza specialistica delle loro risorse umane (Grant 1996).

Gran parte delle aziende prese in considerazione permette di comprendere quanto questa risorsa sia strategia; infatti, il business di queste imprese è fortemente incentrato sulla loro capacità di generare e sfruttare la conoscenza, che rappresenta quasi sempre la base dei servizi forniti. A titolo di esempio si riporta quello di Arduino, piattaforma hardware sviluppata da Massimo Banzi e il suo team per il Design Institute di Ivrea. Questa piattaforma di prototipazione completamente *open-source* – dal sito infatti, si possono scaricare le istruzioni per realizzarla in casa – è stata sviluppata con l'obiettivo di fornire agli studenti di design una valida alternativa agli strumenti di prototipazione classici, il cui costo è consistente. Il servizio fornito è caratterizzato da una consistente componente di conoscenza, in quanto le competenze tecniche, informatiche e di ingegnerizzazione e design del prodotto sono state cruciali per lo sviluppo della soluzione da parte di Banzi. Così come il team di Arduino, nel campione esplorato, si possono individuare differenti altre imprese che fanno leva sulla conoscenza delle sue risorse umane, sullo sviluppo di nuova conoscenza e sull'accumulo di esperienza per realizzare un'offerta commerciale di successo.

Il primo asset fondamentale delle imprese ad alta intensità di conoscenza è *Knowledge*, che l'analisi del campione ha portato a scomporre in tre categorie:

- *Technological expertise*: competenza tecnologica e tecnica;
- *Socio-cultural expertise*: competenza socio-culturale legata agli stili di vita;
- *Methodology*: metodologie e processi.

Studio Marco Piva, studio di architettura e product design fondato nel 1984 da Marco Piva, è uno dei pochi studi italiani in grado di coprire il ruolo di Main Contractor nell'ambito di commesse complesse. Il project management costituisce la competenza distintiva dello Studio Marco Piva, tanto da portarlo a lavorare soprattutto negli ultimi 10 anni su diverse commesse estere (*Technological expertise*). Alessi, azienda fondata da Giovanni Alessi nel 1921, progetta e produce oggetti per la cucina. I prodotti di Alessi sono caratterizzati dalla proposta di valori simbolici e culturali radicalmente innovativi, piuttosto che dal miglioramento di performance funzionali. Anche Slow Food si distingue nel panorama internazionale per le sue competenze di natura sociale, ovvero per la sua *Socio-cultural Expertise*. Quest'associazione, costituita da più imprese che condividono il brand Slow Food nasce in Italia, ma in breve diviene sinonimo mondiale dei principi del mangiare sano e della tutela della biodiversità alimentare. La nascita e lo sviluppo di quest'associazione si basano essenzialmente sulla comprensione da parte del suo fondatore Petrini

dell'importanza che il cibo ha nella società italiana e in molte altre, e di quella che gli alimenti non geneticamente modificati hanno nel pensiero collettivo. Di qui, è stata costruita un'associazione che opera secondo i principi guida del "Manifesto Slow Food", trattato che sintetizza proprio le conoscenze sociali e umanistiche e la profonda comprensione delle dinamiche evolutive della società e dei Paesi che caratterizzano Petrini e gli altri che hanno steso il manifesto. Infine, l'analisi del campione ha individuato una terza tipologia di conoscenza: le competenze tecniche e quelle sociali sono tipicamente asset impliciti appartenenti alle singole persone che li hanno sviluppati; alcune imprese, invece, hanno sviluppato una metodologia operativa nella quale sono codificate pratiche e attività e che si configura come innovativa e specifica per l'impresa (*Methodology*). Design Group Italia, studio fondato nel 1968 da Marco Del Corno è oggi retto da quattro partner: Edgardo Angelini, Ross De Salvo e Sigurdur Thorsteinsson e Gabriele Zecca, è caratterizzato da processi strutturati con cui lo studio si avvicina ai clienti ed affronta i diversi progetto abitando collaborazioni con grandi multinazionali (Orientation, Creation, Implementation).

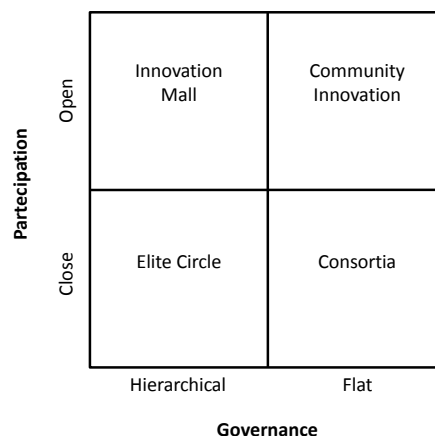
Così come avvenuto per la conoscenza, l'avvento dell'*information technology* e la possibilità di trasferire l'informazione a livello globale hanno determinato l'opportunità di sviluppare legami e collaborazioni con altre imprese, che permettono di appropriarsi e acquisire nuova conoscenza (Pisano e Verganti 2008), nuove esperienze e nuove risorse, di sviluppare nuove preferenze, di entrare in contatto con molteplici punti di vista e come conseguenza di generare performance superiori. La costituzione di un network, quindi, fornisce un nuovo e un forte impulso alla ricerca, perché l'innovazione, essendo sviluppata non solamente all'interno dell'impresa ma anche all'esterno, richiede il coinvolgimento di diversi gruppi e organizzazioni esterni ad essa (Obstfeld 2005). La presenza di individui in possesso di un numero maggiore di contatti con l'esterno, i cosiddetti "*gatekeepers*", è cruciale per il trasferimento dell'informazione, l'istituzione di legami tra organizzazioni differenti e l'accesso a conoscenza e tecnologie esterne (Allen 1977, Katz e Tushman 1981 citati da Obstfeld 2005). Lee (2010) a questo proposito riporta una serie di esempi: manager che occupano posizioni di broker e sono connessi l'un l'altro hanno idee migliori (Podolny e Baron 1997 citato in Lee 2010) e sono maggiormente valorizzati dal *top management* (Burt 2004); ingegneri operanti in una rete eterogenea e composta da più imprese sono maggiormente coinvolti nel processo di ricerca (Obstfeld 2005 citato in Lee 2010) e, allo stesso modo, team che si occupano di innovazione e mantengono rapporti e contatti esterni sono più creativi e produttivi (Regans e Zuckerman 2001 citato in Lee 2010). Burt (2004) enfatizza proprio l'importanza del network come mezzo per la creazione di "*good ideas*": la presenza di legami tra le imprese permette di colmare quelli che l'economista chiama "*structural holes*" connettendo persone che appartengono a gruppi diversi e favorendo modi alternativi di pensare, ragionare e risolvere i problemi (a tal proposito la figura 1 riporta i flussi informativi e i collegamenti tra gruppi diversi).

I gap strutturali derivano dalla tendenza dei gruppi a sviluppare conoscenza omogenea al proprio interno, focalizzandosi in modo esclusivo sulle proprie attività e creando rotture nel flusso informativo verso e da altri gruppi di persone. L'esistenza di questi *structural holes* all'interno dei mercati comporta, come conseguenza, la necessità di introdurre persone e/o organizzazioni (i cosiddetti "*tertius iungens*") nel punto di confluenza di differenti domini organizzativi, creando l'opportunità per la generazione di nuove idee e la loro combinazione (Obstfeld 2005) e comportando rovesciamento della classica concezione di creatività: dal focus sulla generazione delle idee da parte degli individui a quello sul valore generato dalle idee stesse (non è più importante la fonte dell'idea, bensì il valore che ne può derivare). La creatività, in questo senso, non è più l'opera del genio, bensì un'attività di *import* e *export*, grazie alla quale le idee attraversano la struttura sociale e ad ogni passaggio, i gruppi di persone aggiungono potenzialmente valore a questa stessa idea (Burt 2004). L'attività del *tertius iungens*, nella pratica, si concretizza nel suo orientamento alla creazione o facilitazione di incontri e collegamenti tra le persone appartenenti al network, favorendo l'innovazione e trovandosi esso stesso coinvolto nel processo innovativo. La conoscenza e la sua integrazione sono aspetti fondamentali nel processo di creazione del valore, che possono essere supportati grazie alla presenza di un network: l'impresa che funge da collegamento offre l'opportunità di fruire del *know-how* presente all'interno del network, nonché di attivare un circolo virtuoso che consente allo stesso di allargarsi, grazie ai collegamenti con altri membri. La seguente immagine illustra come, in effetti, la presenza di *Bridge* comporti non solo il passaggio da una condizione di rivalità tra le imprese (B e C) a quella

di cooperazione e condivisione delle competenze, ma anche l'opportunità di andare ad ampliare le informazioni e la conoscenza a disposizione di altre imprese dello stesso network (A e D) (Obstfeld 2005). Esempio illustrativo di impresa che si presenta come ponte per il trasferimento della conoscenza e il riempimento del gap strutturale è InnoCentive, piattaforma online per la risoluzione di problemi di ricerca. In particolare essa ha proprio il ruolo di ponte tra le imprese che necessitano di una risoluzione ad un problema di ricerca medica o scientifica e i ricercatori e studiosi che vogliono proporvi una soluzione. In questo modo InnoCentive favorisce il trasferimento e la circolazione della conoscenza configurandosi di fatto come un *tertius iungens*. Altro esempio rappresentativo è Alessi, impresa che si occupa del design e la produzione di oggettistica per la casa e che negli ultimi anni ha parzialmente modificato il proprio *business model*: essa si pone tra le imprese produttrici che necessitano di geni creativi e i designer e creativi stessi, che possono trovare le giuste soluzioni per i bisogni stilistici della controparte.

In relazione all'asset network si sono individuate

Esistono alcune realtà imprenditoriali che forniscono un servizio, sempre di natura intangibile e di carattere *knowledge-intensive*, ma la conoscenza non è sviluppata al loro interno o lo è solo in parte. Queste imprese *tertius iungens* forniscono un servizio di collegamento tra un cliente, che richiede una specifica competenza, e un fornitore che vi dispone, oppure trasferiscono la conoscenza senza mettere in contatto le controparti. Considerando il campione di casi di design e *health* si sono individuate quattro differenti tipologie di network all'interno del quale l'impresa si innesca, che possono essere ricondotte alla classificazione di Pisano e Verganti (2008), la quale individua quattro tipologie di network in funzione dei partecipanti e del tipo di *governance* presenti. Il *Bridge*, quindi, può essere aperto o chiuso, a seconda che vi possa partecipare chiunque lo desideri o solamente chi viene considerato idoneo dall'autorità di regolamentazione e allineato con gli interessi e gli obiettivi per il quale il legame si instaura. Il *network* può, anche, essere gerarchizzato o piatto, a seconda che esista o meno un'impresa al suo interno che ha funzioni di controllo, scelta e regolamentazione. Classificazione molto vicina si trova anche in Obstfeld (2005), dove sono individuate quattro differenti tipologie di orientamenti strategici del *Bridge*: (1) la coordinazione delle azioni o del flusso informativo tra parti distanti, fungendo da punto di collegamento tra i due (che non entrano in contatto); (2) il mantenimento e lo sfruttamento della conoscenza delle due parti, senza favorire il loro collegamento; (3) l'introduzione o la facilitazione di contatto tra le parti, senza però occuparsi delle successive fasi di coordinamento e controllo; (4) la creazione di interazione tra le parti e il mantenimento dello stesso. Si osserva come, nelle prime due strategie, le due controparti siano separate, mentre nelle successive siano in diretto contatto. I tipi di network individuati da Pisano e Verganti (2008) sono riassumibili nella matrice in figura.



**Figura 16: Collaborative Innovation (Pisano e Verganti 2008)**

- *Broker* (Elite Circle): questo network è chiuso e gerarchico, in quanto i partecipanti al processo innovativo sono solamente quelli prescelti dall'impresa, la quale funge anche da autorità regolatrice dello stesso, supportata dalla propria reputazione e favorendo un miglior flusso di

conoscenza e migliori performance. In questo senso il *Broker* si configura come punto di snodo tra i clienti e i fornitori, in quanto esplora la conoscenza esistente e fornisce soluzioni innovative ai settori ancora inconsapevoli delle sue potenzialità (Hargadon 1998). I *Broker* quindi svolgono un ruolo di ponte tra i settori, varcandone i confini e generando vantaggi competitivi: il flusso d'informazioni e di conoscenza, senza transitare attraverso altri nodi intermedi ridondanti (Burt 2004), passa attraverso questo operatore, che abilita l'innovazione identificando, acquisendo, assimilando e combinando la conoscenza (Cohen and Levinthal 1990, Rosenkopf and Nerkar 2001, Fleming 2001 citati in Lee 2010). Particolarità della strategia è l'assenza di connessione tra cliente e fornitore, poiché entrambi si confrontano solamente con il *Broker* (Obstfeld 2005). Rilevanti in questo caso sono le quattro differenti tattiche che abilitano l'innovazione attraverso il brokeraggio della conoscenza: l'esplorazione di nuovi territori (grazie all'accesso in nuovi ambiti o conoscenze acquisite dall'affrontare diversi problemi); la conoscenza approfondita ed eterogenea (imparare il più possibile e il più velocemente possibile dai progetti, in modo da poter affrontare più agilmente le nuove sfide che si pongono); la ricerca delle connessioni nascoste (sfruttando la conoscenza interna ed esterna, condividendola investendo in strumenti che agevolino la comunicazione) e l'integrazione di un'idea buona con altre per far funzionare anche quello che non va (Hargadon 1998).

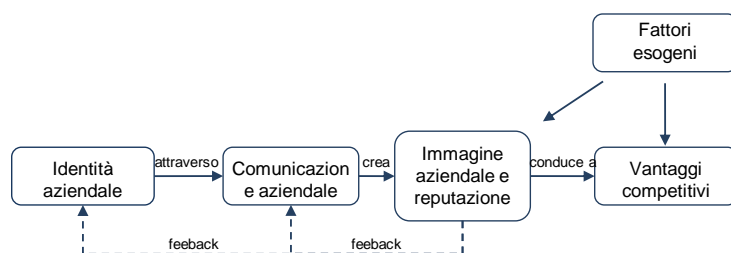
- *Mediator* (Innovation Mall): si configura come un network in cui tutti possono partecipare e proporre le proprie idee, ma un attore svolge un ruolo primario di controllo, ovvero ha l'autorità per proporre e definire il problema, controllare lo svolgimento del processo di innovazione e scegliere al termine la soluzione migliore. In questo caso si parla di network aperto ma gerarchico, all'interno del quale l'impresa rappresenta il punto di collegamento tra chi ha la necessità di innovare e chi dispone di soluzioni nuove e creative. L'impresa si presenta come mediatore dell'innovazione, altrimenti detto "*innomediator*" (Sawhney, Prandelli e Verona 2003), se mette in contatto cliente e fornitore oppure si pone come ente regolatore tra le due parti per mediare e mitigare i conflitti che possono esservi nella collaborazione (Simmel 1950 citato da Obstfeld 2005).
- *Innovation Team* (Consortium): i partecipanti al network vengono preventivamente selezionati, e da qui, essi condividono informazioni e conoscenza e prendono decisioni insieme, senza la presenza di un'impresa che abbia il ruolo di autorità per la scelta delle soluzioni. In questo caso, l'azienda si occupa della selezione iniziale dei partecipanti e il network si presenta come chiuso ma piatto.
- *Platform of development* (Innovation Community): questo network è piatto e aperto, questo significa che tutti possono partecipare al processo creativo condotto da esso ed hanno anche l'autorità di scegliere un'alternativa piuttosto che un'altra. In questo caso non esistono enti volti alla regolamentazione o il controllo del processo e il ruolo dell'impresa è quello di instaurare un legame tra due controparti, che poi sarà gestito dalle stesse.

Future Concept Lab, istituto di ricerca fondato nel 1989 e diretto da Francesco Morace, agisce come un *Broker*. Il vantaggio competitivo di Future Concept Lab risiede in una rete di 50 corrispondenti distribuiti nelle principali città del mondo che consente di essere globale e locale allo stesso tempo. La conoscenza che Future Concept Lab è in grado di inserire nei propri progetti deriva dall'attività distribuita di tali cult searchers. Alessi svolge un ruolo di *Mediator* fornendo un servizio di intermediazione per la creazione di legami e collaborazioni tra diverse imprese. Alessi è la fabbrica del design italiano, che ha disegnato e realizzato nei suoi novant'anni di attività una quantità innumerevole di prodotti per la casa, avvalendosi non solo della creatività dei suoi designer, ma avvalendosi anche di collaborazioni esterne. Questo le ha permesso di sviluppare un network che annovera alcune delle imprese più importanti a livello internazionale e alcuni dei creativi più ricercati. Grazie a questo network di conoscenze, Alessi ha iniziato da alcuni anni ad offrire un servizio di supporto alle aziende in cerca di creativi, soprattutto per quelle che non hanno mai interagito con questo tipo di risorsa.

PLoS ONE è una pubblicazione online internazionale, openaccess (con accesso aperto) e peer-reviewed (revisionata in modo collaborativo e democratico). Pubblicata dalla Public Library of Science, PLoS ONE è buon esempio di *Innovation Team*. La pubblicazione degli articoli è permessa a coloro che si occupano di scienze; l'articolo viene esaminato prima da un gruppo di esperti del settore e in seguito da tutti i lettori che decidono se l'articolo è interessante. Infine Ponoko è una community per la co-creation di prodotti e la

loro produzione. La piattaforma consente a chiunque lo voglia di disegnare oggetti e di scegliere i materiali con i quali realizzarli, per poi commissionarne la realizzazione. Si possono anche acquistare prodotti disegnati da altri (*Platform of development*).

Se l'immagine aziendale è la percezione immediata che gli *stakeholder* e il pubblico in generale hanno dell'impresa, la reputazione è un giudizio generale sugli attributi della stessa e tipicamente si presenta come un concetto in evoluzione essendo funzione delle prestazioni realizzate nel tempo dell'impresa e delle sue attività di comunicazione (Gray e Balmer 1998). Di conseguenza, un'immagine positiva è più facilmente costruibile rispetto alla reputazione: mentre la prima richiede operazioni di comunicazione, la seconda richiede anche performance costantemente positive. In altri termini, questo asset può essere considerato come il riepilogo statistico della posizione dell'impresa e delle attese per il futuro riguardo la stessa (Teece, Pisano e Shuen 1997). Insieme alla conoscenza e al network, anche la *Reputation* costituisce un asset unico dell'impresa, in quanto contribuisce a creare valore per la stessa, è raro, non imitabile e non sostituibile. Particolare attenzione ricopre questo asset nel caso di servizi ad alto contenuto di conoscenza, essendo i servizi erogati tipicamente dei prodotti esperienziali, come sottolineato da Nelson (Nelson 1970, 1974 citato in Weigelt e Camerer 1988): la valutazione prima dell'acquisto della qualità del servizio e dell'output che esso genererà sono spesso vaghi e parziali. Il modello proposto da Gray e Balmer (1998) aiuta a capire come la reputazione sia sviluppata e come possa essere fonte di vantaggi competitivi:



**Figura 17: Reputazione e vantaggi competitivi (adattato da Gray e Balmer 1998)**

L'identità aziendale rappresenta l'essenza e la realtà dell'impresa, ovvero ciò che l'impresa è; attraverso la comunicazione istituzionale si sviluppano l'immagine e la reputazione della *corporate*, che a loro volta conducono a vantaggi competitivi, insieme ad un altro gruppo di fattori esogeni. Si può quindi osservare come la reputazione sia effettivamente un elemento critico agli occhi degli *stakeholder* (clienti, distributori e *retailer*, fornitori, partner commerciali, istituzioni finanziarie, azionisti, governi, pubblico e lavoratori); è necessario, però, considerare che essi hanno differenti interessi e di conseguenza è fondamentale abbracciarli tutti nella costruzione della reputazione, senza introdurre elementi idiosincratici che comportano inconsistenza nella stessa. In sintesi, la costruzione di una reputazione forte può considerarsi un asset unico, che aiuta l'impresa ad essere riconosciuta nel mercato in cui opera e ad essere preferita rispetto ai concorrenti. Sebbene la reputazione possa essere considerata come il risultato delle conoscenze sviluppate in passato e/o della sua capacità di favorire la collaborazione o il trasferimento della conoscenza, si deve notare come, in molti casi, imprese con una forte reputazione siano preferite dai clienti, visti i loro successi precedenti, ancora prima che esse definiscono una soluzione al problema o presentino le proprie idee per il progetto commissionato. La costruzione di un'immagine conosciuta aiuta, quindi, il riconoscimento ed è perciò un elemento specifico dell'impresa. Esempio di impresa con una reputazione affermata è il team di Arduino che, grazie al nome affermato costruitosi, si occupa di consulenza ed educazione nel campo del design interattivo. La presenza di una reputazione consolidata, costruita grazie ai successi passati, ha permesso agli sviluppatori di Arduino di essere ricercati dalle imprese come esperti di hardware per il design. Altro esempio degno di nota è YellowKorner, impresa che si occupa di acquistare e vendere fotografie di artisti emergenti. Essa si è costruita la reputazione di impresa competente e capace nella valutazione e selezione delle fotografie, e questo le ha assicurato e assicura tuttora la possibilità di

espandere il proprio business ed essere riconosciuta come impresa professionale e capace nell'individuazione dei fotografi più promettenti: i clienti, perciò, sono fidelizzati ad essa.

La ricerca evidenzia due declinazioni dell'asset *Reputation*:

- *Brand*: marchio dell'azienda;
- *Superstar / All stars team*: fama del proprietario o dei partner.

A partire dalle considerazioni circa l'importanza della reputazione come asset unico si sono osservate due differenti tipologie dall'analisi dei casi: da una parte alcune imprese basano la reputazione e l'immagine aziendale su uno specifico *Brand*, rappresentativo della *corporate identity*, dall'altra altre legano questo asset unico ad una figura o un gruppo di individui, la *Superstar* o l'*All Stars Team*. Esempio di impresa che sfrutta il *Brand* come asset unico è Slow Food, associazione no-profit che si occupa di biodiversità alimentare e tutela del mangiar bene. Essa è conosciuta a livello mondiale e il suo nome è sinonimo di competenza nel campo alimentare e culinario, grazie alla propria reputazione. In altri casi, la reputazione è legata ad una figura oppure ad un gruppo di individui che rappresentano l'impresa. Un'azienda che possiede risorse umane, quali direttori, imprenditori o creativi "*celebrity-type*", può sfruttare la loro stessa reputazione (Weigelt e Camerer 1988). Esempio rappresentativo è quello dello Studio Antonio Citterio, Patricia Viel and Partners, che si occupa di architettura e design d'interni. Antonio Citterio è il fondatore e il presidente dell'impresa, e attorno alla sua figura e al suo ruolo di star si è costruita la reputazione dell'impresa. I numerosi progetti portati a termine dallo studio sono, infatti, spesso commissionati da clienti che conoscono la fama di architetto innovativo e creativo di Antonio Citterio e si vogliono affidare al suo studio proprio per questo. Il ricorso ad una reputazione incentrata sul singolo, piuttosto che sul *Brand* è tipicamente riscontrabile nelle imprese di design e architettura più che in quelle sanitarie.

#### *Value Appropriation*

Le strategie di *value appropriation* sono fondamentali affinché l'impresa sia in grado di sfruttare al massimo l'innovazione. L'esistenza di un *business model* che non contempla strategie di appropriazione comporta la perdita di parte o di tutto il potenziale derivante dall'innovazione. Innovare significa, infatti, non solo fare invenzione, ma anche commercializzarla e garantirsi da ciò un vantaggio competitivo, per il quale devono conseguire performance migliori della concorrenza e sostenibili nel tempo.

Nel caso specifico dei Creative Businesses, gli asset rivelatesi essere gli strumenti principali di creazione del valore sono prettamente di natura intangibile. Questa condizione comporta evidenti difficoltà di commercializzazione che richiedono di essere gestite: dapprima si rende necessaria la codifica degli asset ed in seguito l'appropriazione del loro valore. Il primo processo richiede l'*embodiment*, ovvero la traduzione della conoscenza tacita in esplicita; solo così la successiva fase di cattura del valore sarà ottimizzata, grazie alla trasferibilità della conoscenza. Il secondo processo è un processo strategico dell'impresa, poiché la definizione delle modalità di appropriazione è un aspetto fondamentale del *business model* aziendale. All'interno di quest'ultimo, particolare attenzione va posta all'informazione e alla conoscenza, gli asset intangibili per eccellenza. Nelle teorie economiche tradizionali, l'informazione è intesa come bene pubblico e non soggetto a rivalità e può essere sfruttata da diversi soggetti, senza precluderne l'utilizzo da parte di altri; inoltre, essa è disponibile anche a coloro che non l'hanno sviluppata e non ne devono sostenere i costi di creazione. Se ciò fosse vero, nessuna impresa riuscirebbe ad appropriarsi del valore derivante dalle competenze sviluppate; in realtà, spiega Grant (1996), questo non è strettamente vero, perché da una parte, esistono strumenti di protezione della proprietà intellettuale, e dall'altra, esistono asimmetrie informative tra le imprese e la tipologia di *know-how* che viene da esse sviluppato è spesso molto specifico e quindi non facilmente replicabile (Teece 1998a). Gli asset intangibili, infatti, sono difficilmente svincolabili e isolabili rispetto al contesto in cui sono sviluppati, di conseguenza è di difficile comprensione il loro preciso contributo alla creazione del valore e la loro conseguente imitazione da parte dei competitor (aspetto che riprende il concetto di *casual ambiguity* introdotto da Barney 1991, intendendo con ciò la difficoltà che incontrano le altre imprese nel comprendere l'origine puntuale dei vantaggi competitivi).

Il tema centrale dell'articolo "*Profiting From Technological Innovation*", pubblicato da Teece nel 1986, è proprio la cattura del valore. Egli identifica negli asset complementari gli strumenti primari di appropriazione del valore: "*il successo della vendita e commercializzazione richiede che la conoscenza in*

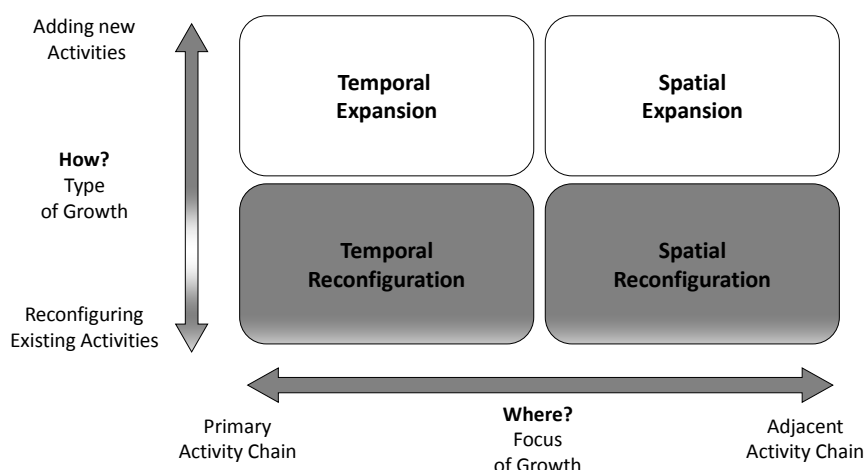
*questione sia sfruttata in unione con altre capacità o asset”* (Teece 1986). Essi possono essere attività di diffusione dell’informazione e marketing, se ad esempio l’impresa ha sviluppato un nuovo farmaco che vuole introdurre sul mercato, o possono essere beni correlati al *core business* aziendale a complemento dell’offerta commerciale, come nel caso di un’azienda produttrice di hardware che offre un pacchetto comprendente anche i software, e così via. Questi asset complementari sono, secondo Teece, fondamentali nei regimi di appropriabilità deboli: se l’innovazione è imitabile, l’impresa innovatrice, senza strumenti di appropriazione, dovrà spartire il valore che vi deriva con le forze di filiera e imitatori (Teece 1986). L’importanza di queste capacità aggiuntive è tanto maggiore quanto più l’innovazione può essere imitata e/o l’impresa opera in un contesto caratterizzato da una forte competizione che tende ad erodere i profitti provenienti dall’innovazione, fino ad raggiungimento di una situazione di equilibrio in cui è impossibile garantirsi performance finanziarie superiori ai concorrenti (Schumpeter 2002).

Teece (1986) individua tre tipologie di asset complementari:

- Asset generici: risorse e capacità che non richiedono di essere adattate per la specifica innovazione (ad esempio i macchinari e gli impianti necessari per la produzione di scarpe).
- Asset specializzati: risorse e capacità che hanno dipendenza unilaterale con l’innovazione (ad esempio sistemi produttivi specifici per il nuovo servizio o prodotto).
- Asset co-specializzati: risorse e capacità che hanno una dipendenza bilaterale con l’innovazione (ad esempio sistemi di produzione specifici per l’innovazione, ma che richiedono anche all’innovazione di adattarsi).

Questi asset possono essere reperiti all’esterno appoggiandosi a partner commerciali oppure l’impresa può scegliere di integrarsi: più è debole il regime di appropriabilità più l’impresa sarà orientata verso la seconda soluzione, per evitare il rischio di perdere le potenzialità derivanti dall’innovazione.

Se la definizione delle tipologie di asset complementari fornita da Teece è fortemente correlata alla loro dipendenza dall’innovazione, Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2004) approfondiscono il tema di queste strategie di appropriazione nel settore dei servizi sviluppando la *Service Opportunity Matrix*. Questo strumento permette di analizzare le opportunità di crescita che si presentano alle imprese, grazie alle quali esse possono espandere il proprio business e garantirsi profitti superiori provenienti da un aumento del margine su servizi erogati alla base di clienti già dell’impresa oppure provenienti dall’incremento dei volumi originato dall’apertura verso altri mercati. Questo modello si articola lungo due dimensioni: quella del focus della crescita, che riguarda il “dove”, cioè la direzione, e quella del tipo di espansione, che riguarda, invece, il “come”, cioè le modalità.



**Figura 18: Service Opportunity Matrix (Sawhney, Balasubramanian e Krishnan 2004)**

L’asse delle ascisse propone due soluzioni alternative che l’impresa può adottare quando si chiede in quale direzione strategica può orientare la crescita: da una parte essa può scegliere di estendere il proprio business all’interno della catena del valore alla quale già appartiene, si pensi ad esempio all’introduzione di servizi aggiuntivi a valle del *core business* di cui già l’impresa si occupa. Dall’altra può scegliere di estendere il proprio business entrando in una nuova catena del valore. L’asse delle ordinate propone, invece, due

soluzioni alternative che rispondono alla necessità di individuare una modalità di innovazione. L'impresa può scegliere di ampliare il *range* di attività che svolge, introducendone di nuove ed estendendo così l'offerta di mercato, o viceversa può scegliere di riconfigurare quelle esistenti per migliorare le performance. Per spiegare le opportunità che si presentano all'impresa, gli autori introducono il concetto di catena delle attività di pertinenza del cliente, rifacendosi a quanto definito da Peter Drucker: *"ciò che un cliente acquista e considera di valore non è mai un prodotto, ma è un'utility, ovvero ciò che il prodotto fa per lui"* (Drucker 1973 citato da Sawhney, Balasubramanian e Krishnan 2004). Ciò significa che i clienti per ottenere l'output e il risultato finale svolgono una serie di attività a valle dell'acquisto del bene che richiedono del tempo. Alla luce di questa considerazione si analizza l'incrocio di queste quattro possibilità: *temporal expansion*, *spatial expansion*, *spatial reconfiguration* e *temporal reconfiguration*.

- *Temporal expansion*: la crescita prevede l'introduzione di nuovi servizi all'interno della stessa catena del valore. Tramite questa strategia, l'impresa va ad introdurre nuove attività a monte o a valle del *core service* offerto, svolgendo compiti che prima erano di pertinenza del cliente ed espandendo, come conseguenza, la dimensione temporale della catena. Ad esempio, Eastman Kodak Co. ha attivato un servizio online che permette ai propri clienti di gestire, archiviare e condividere le fotografie catturate grazie alla macchina digitale. L'individuazione delle opportunità di espansione temporale deriva da un'attenta analisi della catena di attività svolte dai clienti e dal riconoscimento di eventuali problemi, difficoltà e/o gap che possono essere risolti o colmati da parte dell'impresa; di qui, l'azienda valuterà l'esistenza di nuovi servizi a monte o a valle che possono essere erogati con la conseguente possibilità di migliorare la qualità o le funzionalità del servizio *core*.
- *Spatial expansion*: se l'espansione temporale si focalizza principalmente sulla catena di attività primaria, l'espansione spaziale introduce nuovi servizi in ambiti adiacenti. In questo caso, i manager dell'impresa investigano le opportunità di altre filiere, per individuare servizi che potenzialmente possono essere introdotti nella loro offerta commerciale a corredo del servizio *core*, ma non a completamento. L'analisi delle potenzialità dell'espansione spaziale richiede la valutazione di contesti differenti e attività che non appartengono al business specifico di cui l'impresa si occupa. Ad esempio, General Motors Corp. ha introdotto, affianco alla sua attività principale, alcuni servizi aggiuntivi per i proprietari delle auto, che comprendono assistenza, diagnosi remota, eccetera.
- *Temporal reconfiguration*: in questo caso, l'origine della crescita dell'impresa è da ricercarsi nella riconfigurazione delle attività che già realizza all'interno della sua catena di fornitura. Non esiste, perciò, l'introduzione di nuove attività, bensì lo spostamento del confine tra impresa e clienti, perché l'impresa può generare performance migliori dei clienti vista la sua competenza sul servizio *core*, può conseguire economie di scala, ed infine può applicare la conoscenza sfruttata dai migliori del settore. Esempio di impresa che ha adottato questa strategia di appropriazione è UPS, la quale ha introdotto un servizio di gestione logistica della rete di consegne. Con ciò, essa ha ridefinito il confine del proprio business: da impresa di consegna di pacchi ad azienda che fornisce un servizio integrato di logistica. In particolare, la ricerca delle opportunità di riconfigurazione temporale inizia all'interno dell'impresa, che deve valutare le proprie capacità, le attività che potenzialmente potrebbero essere centrali per il business, ma che sono marginali per i clienti e cercare di capire quali sono i vantaggi che potrebbero scaturirvi.
- *Spatial reconfiguration*: l'impresa può, infine, decidere di ampliare il proprio raggio d'azione entrando in una nuova filiera di attività, tramite la riconfigurazione delle proprie attività. Ad esempio, Nike è entrata nel business degli atleti: essa ha scelto di investire in una campagna con l'obiettivo di sponsorizzare il proprio marchio, legandolo al tema dello sport e sponsorizzando i ritiri delle squadre. Fondamentale in questo caso è la comprensione dei potenziali nuovi ambiti in cui il business può sconfinare e una reputazione forte, che permetta all'impresa di essere riconosciuta.

Concludendo si può affermare che le opportunità per l'impresa di attivare strategie di appropriazione del valore, abilitate dall'introduzione di capacità o asset complementari, possono prevedere l'introduzione di nuovi servizi che ampliano l'offerta commerciale sul mercato oppure la ridefinizione del business che mira a



migliorarne la qualità e ad integrare nuovi processi, sia appartenenti alla stessa filiera, sia entrando in nuovi contesti di business. L'impresa, in pratica, può crescere esplorando le opportunità nelle quattro direzioni sopracitate, migliorando o ampliando la propria offerta, così da estendere la durevolezza dei propri vantaggi competitivi e aumentarne la mole.

Evitando di distinguere tra espansione e riconfigurazione, ritenendole entrambe plausibili, si è scelto di focalizzare l'attenzione sulle dimensioni temporale e spaziale; in effetti, l'intento della ricerca non è tanto la comprensione di come le imprese attivino strategie di crescita, quanto piuttosto la direzione in cui l'impresa intenda crescere, cioè le strategie stesse. Si distinguono di conseguenza tre strumenti di appropriazione del valore derivante dagli *unique assets* individuati:

- *Core Services*;
- *Adjacent Services*;
- *Complementary Services*.

I primi migliorano il servizio già offerto. I secondi vogliono andare a migliorare il servizio, introducendo nuovi servizi aggiuntivi che permettano ampliamento del servizio, però all'interno della stessa filiera. I terzi, invece, si riferiscono all'introduzione di nuovi servizi in catene del valore adiacenti, cioè all'espansione del business in ambiti prima estranei all'impresa.

L'analisi del campione ha rilevato la presenza di un altro gruppo di strategie di appropriazione del valore non descritte nella matrice proposta da Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2004). Questa nuova classe, rispetto alle precedenti, basa le strategie di appropriazione principalmente sul business principale dell'impresa: le strategie basate sui *Core Services*. Si è, infatti, notato come alcune imprese adottino strategie di *exploitation* dei propri asset unici, più che di sfruttamento per servizi adiacenti o complementari. In particolare, le aziende che fanno leva sul servizio *core* offerto adottano strategie di miglioramento dello stesso o di ampliamento dei mercati raggiunti. Nel primo caso si parla di *Specialization*, ovvero di un miglioramento dell'output erogato, che diviene più performante rispetto alle richieste e di qualità migliore. Si tratta anche qui di riconfigurazione, ma che non è volta né ad un'espansione temporale né spaziale, ma un aumento della percezione della qualità del servizio fornito. Nel secondo caso, si distingue tra *Commercial Partnership*, *Subsidiaries* e *Licensing Out*. Le alleanze e l'apertura di punti vendita o studi dislocati in altre aree geografiche permette all'impresa di incrementare la base di clienti, non espandendo i servizi offerti o riconfigurandoli, ma aprendosi a nuovi mercati, in altri casi non raggiungibili. La strategia di *licensing out*, invece, coincide con un'operazione di *exploitation* vera e propria del know-how acquisito dall'impresa. Un'impresa con una nuova tecnologia proprietaria può aumentare i propri ritorni derivanti dall'innovazione attraverso la concessione di licenze e brevetti ai concorrenti o a partner che ne hanno interesse (Shepard 1987, Ernst 2003). Nonostante ciò, come si è detto, le imprese in considerazione non hanno fatto uso in modo significativo di questa strategia di appropriazione auspicabilmente per due ragioni: alcune imprese sono piccole e, quando in possesso di tecnologie protette, non vanno ad impoverire il loro business vendendole; inoltre, sia le imprese grandi sia quelle piccole erogano output alla cui base si trovano le competenze tecnologiche sviluppate, per questo spesso esse ne fanno uso all'interno dell'impresa stessa. I *Core Services* evidenziano quattro categorie:

- *Specialization*: sviluppo di servizi di qualità migliore da offrire agli stessi clienti;
- *Commercial partnership*: accordi commerciali con aziende in nuovi mercati;
- *Subsidiaries*: sviluppo di filiali locali;
- *Licensing out*: vendita di brevetti e tecnologie.

Google, motore di ricerca nato nel 1998 per volontà di Larry Page e Sergey Brin, si occupa di web mining e fornisce servizi relativi all'organizzazione e alla fruizione delle informazioni nel web. Grazie al successo del suo sito, divenuto il più visitato al mondo, Google ha esteso l'offerta con altri servizi, quali ad esempio YouTube, Google Earth, Gmail, ecc. (*Specialization*). Prevalentemente orientato al mondo dell'architettura, lo Studio Marco Piva è uno dei pochi studi italiani in grado di coprire il ruolo di Main Contractor nell'ambito di commesse complesse. Lo studio ha instaurato una serie di collaborazioni con società d'ingegneria allo scopo di avere un supporto tecnico per i progetti e contestualmente mantenere i contatti con i Paesi in cui esse sono stanziate, ovvero gli Emirati Arabi e la Russia (*Commercial Partnership*). Istituto di ricerca fondato nel 1989 e diretto da Francesco Morace, nel 2009 Future Concept Lab ha aperto un ufficio in Brasile tanto

che nel 2009 il fatturato dell'Ufficio brasiliano è stato pari a circa  $\frac{1}{4}$  (500.000 euro) di quello italiano (2.000.000 euro). Tra i paesi emergenti del BRIC il Brasile risulta essere quello maggiormente affine alla cultura italiana (*Subsidiaries*).

I servizi complementari sono quelli grazie ai quali l'impresa integra il proprio servizio introducendo nuovi servizi a corredo dell'offerta commerciale, la quale continua a soddisfare gli stessi bisogni per gli stessi clienti, ma è più performante e introduce nuovi elementi che completano il pacchetto offerto. In sostanza, quando ci si riferisce al termine complementare, si pensa all'introduzione di nuovi servizi all'interno della stessa catena di attività svolte dall'impresa. Questo significa che l'impresa non sconfinava in altri settori o altre filiere ma, grazie alle competenze sviluppate sul *core business*, espande i propri processi di erogazione del servizio a monte oppure a valle. In questo senso, riprendendo la *Service Opportunity Matrix*, si può dire che l'introduzione di servizi complementari permette all'impresa di effettuare un'espansione e/o una riconfigurazione di natura temporale, in quanto la dimensione temporale dell'impresa viene incrementata, mentre quella del cliente ridotta, grazie alla minor necessità di tempo per la realizzazione e il conseguimento del proprio output desiderato. Esistono tre tipologie di *Adjacent Services*:

- *Adding up*: integrazione dei servizi a monte;
- *Adding down*: integrazione dei servizi a valle;
- *Unpackaging*: divisione di un servizio in più servizi erogabili in modo separato.

L'analisi delle imprese ha portato al riconoscimento di alcune strategie di appropriazione del valore basate sui servizi adiacenti, ovvero su quei servizi che completano o ampliano la filiera di appartenenza dell'impresa. Esempio di impresa che sfrutta questo approccio per catturare il valore derivante dai suoi asset è Design Group Italia, impresa di consulenza strategica, di prodotto e di brand. Quest'impresa ha sviluppato una metodologia operativa grazie alla quale riesce a rispondere alle esigenze dei clienti e che è costituita da tre passi: Observation, Creation e Implementation. In particolare distintiva è la prima fase, che in termini pratici coincide con l'analisi del mercato e delle tendenze emergenti con l'obiettivo di comprendere più a fondo le direzioni dell'innovazione e rispondere meglio ai clienti. Design Group Italia ha scelto di effettuare un'operazione di "spacchettamento" del processo di consulenza: in sostanza l'impresa ha deciso di fornire consulenza riguardante le tendenze di consumo e di mercato in modalità anche separata rispetto alle fasi di creazione e implementazione. Questa strategia viene chiamata *Unpackaging* e si aggiunge alle più tipiche strategie basate su servizi complementari: *Adding Up* e *Adding Down*. Il primo si riferisce all'inserimento di nuove attività a monte della filiera, mentre il secondo a valle, che vanno ad aumentare il tempo del processo svolto dall'impresa e a ridurre la catena di attività del cliente, secondo quanto spiegato da Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2004). Si osserva, inoltre, rifacendosi ancora alla matrice delle opportunità nei servizi, che il primo strumento di appropriazione corrisponde ad una riconfigurazione delle attività, mentre gli altri due ad un'espansione. Ad esempio nel corso della sua storia Italdesign-Giugiaro, Società di industrial design che opera prevalentemente nell'ambito automotive, fondata nel 1968 da Giorgetto Giugiaro, ha saputo aggiungere allo storico servizio di styling anche quelli di virtual reality center, engineering, prototyping, testing attraverso un'operazione di integrazione verticale a valle che lo ha reso unico al mondo.

I servizi complementari hanno anch'essi l'obiettivo di appropriarsi del valore dell'innovazione, ma diversamente da quelli complementari non mirano all'estensione del servizio nella stessa catena di attività, bensì sconfinano in filiere adiacenti dove il *main service* dell'impresa funge da base per l'erogazione di servizi adiacenti. Questa strategia di appropriazione, rispetto alla prima, richiede all'impresa di comprendere le potenzialità di altri mercati e le opportunità di crescita al di fuori dell'ottica di filiera classica. In questo senso, riprendendo ancora una volta la matrice proposta da Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2004), l'espansione e/o la riconfigurazione alle quali l'impresa va incontro sono di natura spaziale e non temporale, cioè richiedono di configurare nuove attività a partire dagli asset unici di cui dispone che permettano il raggiungimento di nuovi clienti.

Esistono diverse tipologie di *Complementary Services*:

- *Productization*: trasformazione del servizio in prodotto;
- *Diffusion/Dissemination*: pubblicazione e insegnamento di parte della conoscenza dei CB ai propri clienti;
- *Third parties visibility*: servizio di pubblicità per altre imprese;

- *Brand exploitation*: vendita del marchio valorizzare prodotti/servizi sviluppati da altre aziende e sfruttamento del brand per progetti congiunti.

Si può a tal proposito considerare il caso di Makio Hasuike and Co., impresa di design di prodotto e architettura con sede a Milano. Il designer Hasuike opera nel settore della consulenza in ambito del design dal 1968, ma all'inizio degli anni '80 ha deciso di realizzare un progetto industriale entrando nel settore manifatturiero: i disegni dei prodotti e strumenti per l'architettura da lui realizzati sono prodotti grazie ad MH Way, impresa da lui stesso fondata. In pratica, le competenze di designer di Hasuike sono state sfruttate non solo per il puro servizio di consulenza ad altre imprese, ma si concretizzano anche nei disegni per i prodotti poi realizzati. Questo strumento di appropriazione viene denominato *Productization*. Accanto ad esso, esistono altre strategie di cattura del valore che sconfinano in filiere o catene di attività diverse e sono più precisamente la *Diffusion*, la *Third parties visibility* ed il *Brand exploitation*. La prima si riferisce all'educazione o alla pubblicazione: molti creativi, infatti, diffondono parte delle proprie conoscenze a studenti universitari, in convegni e così via, oppure le codificano all'interno di libri. La seconda si riferisce ad una modalità di revenues tipica delle piattaforme, che dedicano degli spazi pubblicitari dando visibilità ad altre imprese, come nel caso di Google. La terza, infine, si riferisce al prestito del brand: alcune imprese prestano il proprio brand per progetti di altre (ad esempio Alessi).

Esempio rappresentativo di impresa che sfrutta la *Diffusion* come strumento di appropriazione è Design Innovation, impresa che fa capo a Carmelo di Bartolo e si occupa di consulenza nel campo del design di prodotto e strategico. Proprio nel 2010 l'impresa ha realizzato uno spin-off per l'educazione, costituendo la DIBA, un'accademia per l'erogazione di corsi e master universitari sui temi dell'*interior design*, *brand image*, e così via.

Le strategie di *Unique Assets Development*, come già visto, esprimono le modalità attraverso cui gli asset unici vengono generati. Per individuare quali sono le strategie maggiormente utilizzate, si mappano nelle seguenti tabelle le imprese e le singole voci individuate.

	RESEARCH		CLIENT PROJECTS		EXTERNAL SOURCES	
	Trend analysis	Meta Project	Binding projects	Pioneering projects	Licensing in	Merger & Acquisition
Design Innovation		●	●			
Design Group Italia	●		●			
Italdesign-Giugiaro				●		
Antonio Citterio and Partners			●	●		
Studio Marco Piva			●			
Makio Hasuike Design & Co			●			
DARC Milano	●					
Slow Food	●	●				
Future Concept Lab	●		●			
Alessi	●	●				

Figura 19: Casi studio italiani - Unique Assets Development

	RESEARCH		CLIENT PROJECTS		EXTERNAL SOURCES	
	Trend analysis	Meta project	Binding projects	Pioneering projects	Licensing in	Merger & Acquisition
Continuum			●			
Frog Design			●			
Ideo			●			
MVRDV				●		
Ponoko				●		
Regenesi	●					
Arduino	●					
Blue Ocean Strategy		●				
Buglabs	●					
Emporis			●			
Facebook		●				
Google		●				●
Guru.com				●		
Illusionetwork	●			●		
InnoCentive		●				
Log607				●		
Material Connexion	●					
PloS ONE				●		
Threadless				●		
Virtual Italian Parks			●			
YellowKorner	●					
Yet2.com				●		

Figura 20: Casi studio internazionali - Unique Assets Development

Alla base dello sviluppo degli *unique assets* si trovano le strategie basate sulla ricerca e sui progetti per i clienti, mentre l'approvvigionamento di competenze dall'esterno è praticamente inesistente. Motivo di tale sbilanciamento sulle fonti interne di sviluppo degli asset è da ricercarsi nella difficoltà di acquisizione di know-how creativo al di fuori dell'azienda; se le tecnologie, infatti, sono reperibili all'esterno, in quanto codificate in soluzioni informatiche o in brevetti, la sorgente dell'innovazione generata dal settore analizzato proviene principalmente dal genio creativo del singolo, per questo l'acquisizione di conoscenza dall'esterno comporterebbe l'acquisizione del capitale umano.

Analizzando più nel dettaglio le singole voci, si osserva come la strategia basata sullo sviluppo di *Meta-project* sia sporadicamente sfruttata dalle imprese di questo segmento, le quali incentrano la ricerca più sull'analisi dei *trend* emergenti, che sulle attività di *brainstorming* interne volte all'innovazione radicale della tecnologia e dei significati. In particolare, una più attenta analisi delle poche imprese che sviluppano *Meta-project* permette di rilevare che sono principalmente le aziende più grandi che ne fanno uso, in quanto le più piccole sono dotate di risorse finanziarie minori e quindi si concentrano più sulla ricerca applicata e mirata ai bisogni dei clienti. Lo sviluppo di piccoli progetti fortemente sinergici tra di loro (*Binding projects*) appare, infatti, essere la soluzione vincente per questo segmento: le aziende sviluppano progetti orientandosi al bisogno del cliente e per passaggi incrementali, che permettono la creazione dei propri elementi di unicità. Non è comunque trascurabile il numero di aziende che generano innovazione a partire da progetti pionieristici per i propri clienti, che introducono una componente di innovazione maggiore rispetto ai *Binding projects*.

Si osserva come le imprese che sfruttano quest'ultima leva per la costruzione dei propri elementi di unicità siano principalmente quelle che basano il proprio business su progetti per i clienti, cioè imprese che non offrono un servizio *mass-market* uguale o quasi per i diversi acquirenti, ma che erogano servizi per un numero minore di clienti, con i quali hanno un rapporto continuativo e che chiedono soluzioni personalizzate per i loro bisogni. Questa dicotomia è visibile confrontando lo studio Antonio Citterio & Partners con Alessi: il primo ha costruito i propri asset unici tramite i numerosi progetti per i propri clienti, da B&B, a Kartell, eccetera, mentre la seconda attraverso continue ricerche interne che hanno portato allo sviluppo di un catalogo di prodotti standard.

Di seguito si riportano le tabelle che sintetizzano gli *unique assets* in possesso delle imprese considerate.

	KNOWLEDGE			BRIDGE				REPUTATION	
	Tech. expertise	Socio-cul. expertise	Methodology	Broker	Mediator	Innovation team	Platform of develop.	Brand	Superstar / All stars
Design Innovation	●		●						
Design Group Italia			●						
Italdesign-Giugiaro	●								●
Antonio Citterio and Partners									●
Studio Marco Piva	●								●
Makio Hasuike Design & Co		●							●
DARC Milano		●						●	
Slow Food		●						●	
Future Concept Lab		●		●					
Alessi		●			●			●	

Figura 21: Casi studio italiani - Unique Assets

	KNOWLEDGE			BRIDGE				REPUTATION	
	Tech. expertise	Socio-cul. expertise	Methodology	Broker	Mediator	Innovation team	Platform of develop.	Brand	Superstar / All stars
Continuum	●								
Frog Design			●						
Ideo			●	●					
MVRDV	●		●						
Ponoko							●		
Regenesi				●					
Arduino	●								
Blue Ocean Strategy			●						
Buglabs	●								
Emporis						●			
Facebook		●					●	●	
Google	●				●		●	●	
Guru.com					●				
Illusionnetwork	●								
InnoCentive					●				
Log607		●							
Material Connexion	●				●				
PLoS ONE						●			
Threadless							●		
Virtual Italian Parks	●								
YellowKorner					●			●	
Yet2.com	●				●				

Figura 22: Casi studio internazionali - Unique Assets

Gli asset unici che le imprese detengono sono caratterizzati da un'ampia varietà. Considerando il primo asset unico, cioè la *Knowledge*, si osserva come essa rappresenti un elemento distintivo per molte delle imprese considerate; in particolare, si può notare come le imprese operanti in questo segmento sviluppino in modo ricorrente conoscenza tecnologica, conoscenza socio-culturale e metodologie. In aggiunta, si nota come la conoscenza scientifico-tecnologica giochi un ruolo centrale per molte aziende, sebbene esse

eroghino un output di natura prettamente creativa: competenze di natura tecnica sono necessarie per fornire un servizio completo e funzionale. Particolarmente esplicativo è l'esempio di Design Innovation, impresa che si occupa di consulenza strategica e di prodotto, che ha sviluppato una conoscenza del tutto specifica nel campo della bionica, attraverso la cui analisi realizza le soluzioni per i propri clienti: l'indagine del funzionamento e delle dinamiche dell'ambiente naturale incidono e supportano i progetti che lo studio realizza.

Lo sviluppo di un network, viceversa, appare più raro ed in particolare la tipologia *Innovation team* è sporadicamente sviluppata. Si osserva come questa risorsa unica sia tipicamente generata da imprese con una forte propensione all'internazionalizzazione oppure piattaforme tecnologiche relativamente complesse, in quanto si richiede che esse si configurino come il punto d'incontro tra imprese. Esempio efficace è Alessi, che ha, da qualche anno, introdotto un nuovo business accanto a quello tradizionale del disegno e produzione di oggetti per la casa: essa, infatti, mette in contatto imprese e creativi, fungendo da *Mediator*, ovvero da *tertius iungens* che ha l'obiettivo di colmare il gap strutturale tra le due controparti. Infine, si osserva come alcuni Creative Businesses abbiano sviluppato anche asset unici di tipo *Reputation*, in particolare questi si distribuiscono equamente tra *Brand* e *Superstar*: si osserva, cioè, come alcune imprese abbiano sviluppato una reputazione basata sulla *corporate identity*, mentre altre sulle singole conoscenze e successi del fondatore o del creativo. Esempio di successo è Italdesign Giugiaro che ha costruito una reputazione e un'immagine fortemente basate sulle competenze di Giorgetto Giugiaro, fondatore dell'impresa ed insieme creativo e disegnatore delle auto che hanno fatto il successo della stessa. Grazie al nome che si è creato, case produttrici di vetture del calibro di VW, BMW, Fiat e molte altre si sono avvalse della sua competenza per l'ideazione dei loro modelli e anche per lo sviluppo dei prototipi. Di seguito si riportano le tabelle sintetiche delle strategie di appropriazione del valore.

	CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
	Specia- lization	Comm. partner- ship	Subsi- diaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpacka- -ging	Producti- zation	Diffusion Dissemi- nation	Third parties visibility	Brand exploit- ation
Design Innovation			●						●		
Design Group Italia							●				
Italdesign-Giugiaro						●					
Antonio Citterio and Partners		●							●		
Studio Marco Piva		●							●		
Makio Hasuike Design & Co								●	●		
DARC Milano		●									
Slow Food									●		●
Future Concept Lab			●						●		
Alessi					●						●

Figura 23: Casi studio italiani - Value Appropriation

	CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
	Specialization	Comm. partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpacking	Production	Diffusion Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
Continuum			●								
Frog Design		●	●								
Ideo			●								
MVRDV		●							●		
Ponoko								●			
Regenesi									●		
Arduino											●
Blue Ocean Strategy									●		
Buglabs		●									
Emporis	●									●	
Facebook	●									●	
Google	●									●	
Guru.com		●									
Illusionnetwork		●									
InnoCentive		●									
Log607		●									
Material Connexion			●						●		
PloS ONE		●									
Threadless			●								
Virtual Italian Parks		●									
YellowKorner		●	●								
Yet2.com		●	●								

**Figura 24: Casi studio internazionali - Value Appropriation**

In generale, le imprese fanno largo uso di strategie di appropriazione basate sul servizio principale che erogano; nello specifico, si osserva come gli strumenti più utilizzati siano *Commercial partnership* e *Subsidiaries*. Le aziende che fanno ricorso a quest'ultimo strumento sono spesso quelle con una maggior propensione all'internazionalizzazione; infatti, alle imprese che erogano servizi basati sulle attività creative si richiede una costante e prolungata interazione con il cliente, che necessita della presenza di una sede stabile nell'area geografica di sua appartenenza o di legami tramite alleanze. Esempio rappresentativo è Future Concept Lab che ha aperto una sede in Brasile per riuscire a seguire meglio e con costanza maggiore i suoi clienti sudamericani, oltre che per inserirsi nel loro contesto di riferimento e migliorare così il servizio ad essi offerto. L'estensione del servizio attraverso l'introduzione di servizi complementari è poco sfruttata, sebbene sembri essere un driver di successo, visto che le imprese che l'hanno adottata sono quelle dotate di una posizione competitiva privilegiata. Caso degno di nota è Italdesign Giugiaro che ha introdotto i processi di ingegnerizzazione e prototipazione a valle delle attività di design, integrando il servizio attraverso l'introduzione di nuove attività complementari. Certamente più diffusa è, invece, la strategia basata sui servizi adiacenti. Le imprese operanti in questo segmento di mercato, infatti, sembrano privilegiare l'utilizzo di strumenti basati sulla divulgazione di una parte delle proprie conoscenze, come modalità per appropriarsi ulteriormente del valore derivante dalle loro attività. Caso degno di nota è Design Innovation che nel 2010 ha aperto la DIBA, un'accademia per l'erogazione di corsi specialistici e di master universitari incentrati sull'insegnamento delle conoscenze sviluppate dallo studio nei suoi quindici anni di attività. Design Innovation ha istituito in pratica uno *spin-off* per la formazione, con l'obiettivo di appropriarsi ancora di più del valore generato dalla metodologia che essa ha sviluppato, cioè l'indagine dell'ambiente naturale come fonte per la realizzazione di soluzioni di design innovative.

Confronto tra modelli di business adottati da piccole imprese (con meno di 50 dipendenti) e grandi imprese (con più di 50 dipendenti)

Applicando una discriminazione dimensionale e suddividendo le imprese con un numero di dipendenti inferiore a 50 da quelle con un numero superiore, il campione viene diviso in piccole e medio-grandi. La seguente tabella incrocia Unique Assets e strategie di Value Appropriation.

		CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
		Specialization	Commercial partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpackaging	Productization	Diffusion / Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
KNOWLEDGE	Technological expertise	●●	●●●●	●●●●	●	●			●	●●●	●●	●
	Socio-cultural expertise	●●	●●	●	●	●			●●	●●	●	●●
	Methodology	●	●●●	●●	●			●	●	●●●	●	●
BRIDGE	Broker	●	●	●●	●	●				●●	●	●●
	Mediator	●	●●●●	●●●					●	●	●	●
	Innovation team		●								●	
	Platform of development	●		●					●●		●	
REPUTATION	Brand	●●●	●●		●	●			●	●●	●●●	●●●
	Super star / All stars team		●	●		●	●		●	●●		

23 aziende piccole (<50 dipendenti) – 55 combinazioni (2,4)  
16 aziende grandi (>50 dipendenti) – 69 combinazioni (4,3)

Figura 25: Aziende piccole vs Aziende grandi

Le strategie di appropriazione del valore adottate dalle imprese piccole sono fortemente concentrate sulle *Commercial partnership* e l'apertura di *Subsidiaries*, le quali permettono di raggiungere mercati geografici diversi con costi relativamente contenuti. Un esempio rilevante è lo Studio Marco Piva, che si appoggia ad una serie di imprese con cui ha instaurato dei rapporti di *joint-venture* e che permettono allo studio di mantenere i contatti con la Russia e gli Emirati Arabi principalmente. Viceversa, il ricorso a servizi complementari è quasi completamente assente, vista la necessità di espansione che essi richiedono e i conseguenti investimenti da realizzare; per questo, nelle piccole imprese si osserva un utilizzo esclusivo, seppur sempre raro, delle strategie di *Unpackaging*. Per queste imprese, inoltre, si nota uno sfruttamento relativamente frequente delle strategie basate sui servizi adiacenti, ma la distribuzione all'interno delle quattro categorie non è omogenea: queste imprese mostrano una propensione maggiore verso la *Productization* e la *Diffusion*, piuttosto che *Third parties visibility* e *Brand exploitation*. Queste ultime due sono, infatti, diretta conseguenza di una reputazione forte, che le piccole imprese raramente hanno già raggiunto. Le piccole aziende che comunque sono riuscite a costruirsi un'immagine positiva e riconosciuta tendono ad appropriarsi del valore principalmente appoggiandosi a partner oppure attraverso l'apertura di nuove sedi.

Diversamente, le aziende medio-grandi ricorrono a strumenti di appropriazione del valore più diversificati ed eterogenei, che coinvolgono tutte le tre classi di strategie. In particolare, le imprese che hanno sviluppato una conoscenza specialistica e distintiva tendono ad appropriarsi del valore tramite strategie di Core Services. Il ricorso ai *Complementary services* è, anche qui, più raro rispetto alle altre strategie ma, rispetto alle piccole imprese, quelle medio-grandi fanno ricorso a strategie che mirano a estendere la catena di attività svolte, introducendo nuovi servizi a valle e a monte. Inoltre, si può osservare una discreta concentrazione sugli *Adjacent services*, in particolare di *Third parties visibility* e *Brand exploitation*. Facebook è un caso emblematico in quanto dedica alle aziende degli spazi all'interno del suo social network per gli inserti pubblicitari a pagamento. Dai casi si è inoltre desunto come strategie di *Diffusion* siano in generale ampiamente utilizzate da imprese sia grandi che piccole, sebbene queste ultime si focalizzino principalmente su collaborazioni dei singoli con università, mentre le grandi facciano maggiormente ricorso a pubblicazioni e master post-diploma o post-laurea. In aggiunta a ciò, le partnership e l'apertura di nuove sedi sono entrambe diffuse all'interno dei due gruppi d'imprese, anche se le aziende piccole sembrano farvi



maggior ricorso; le imprese medio-grandi, invece, scelgono in alcuni casi di integrarsi a valle o a monte, avendo a disposizione uno *stock* di risorse fisiche ed economiche maggiore. In sintesi, l'analisi dei due gruppi evidenzia come la crescita sia resa possibile dalla diversificazione degli strumenti di appropriazione del valore. Le aziende rimaste piccole sono quelle che hanno maggiori difficoltà nell'implementazione di queste strategie e che rimangono ancorate al proprio modello di business iniziale che, per quanto interessante ed in grado di determinare un vantaggio competitivo, non supporta crescite significative. Le aziende che, al contrario, hanno valorizzato il proprio modello di business introducendo diverse strategie di appropriazione sono riuscite a crescere in maniera rilevante. In particolare, tra i principali driver della crescita si trova la capacità di arricchire i propri *business model* attraverso l'introduzione di nuovi modelli collaborativi, legati alla costruzione di un *Bridge*.

#### Confronto tra modelli di business adottati da aziende italiane e straniere

Quest'analisi richiede una suddivisione del campione in base alla nazionalità dell'impresa: da una parte si riportano le aziende italiane, mentre dall'altra quelle che operano sul panorama extra-nazionale. La seguente tabella incrocia Unique Assets e strategie di Value Appropriation.

		CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
		Specialization	Commercial partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpackaging	Production	Diffusion / Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
KNOWLEDGE	Technological expertise	●●	●●●●●	●●●●	●●	●	●		●	●●●●	●●	●●
	Socio-cultural expertise	●●●	●	●●	●	●			●	●●●	●●	●●
	Methodology	●	●●●	●●	●			●	●	●●●	●	●
BRIDGE	Broker	●	●	●	●	●				●●	●	●
	Mediator	●	●●●●	●●●					●	●	●	●
	Innovation team		●								●	
	Platform of development	●		●					●●		●	
REPUTATION	Brand	●●●●●	●		●●	●			●●	●	●●●●	●●
	Super star / All stars team		●●	●		●	●		●	●●●		

10 aziende italiane – 39 combinazioni (3,9)

29 aziende estere – 85 combinazioni (2,9)

**Figura 26: Aziende italiane vs Aziende estere**

Le imprese italiane creano spesso valore attraverso asset di tipo *Knowledge* e *Reputation*, mentre sfruttano in modo meno ricorrente il *Bridge*. Le aziende nazionali attuano strategie di appropriazione diversificate, che spaziano da quelle basate sul servizio principale a quelle sui servizi adiacenti e complementari. In particolare, si osserva l'uso frequente di *Commercial partnership*, *Subsidiaries* e *Diffusion*; nello specifico, le imprese dotate di asset unici basati sulla conoscenza tecnologica e/o socio-culturale fanno uso della maggior parte delle strategie di cattura del valore. Le imprese che si pongono come punto di snodo del network, e quindi hanno il ruolo di *Bridge*, sfruttano strategie di appropriazione basate principalmente sui servizi adiacenti, in particolare la divulgazione delle proprie competenze di punto di snodo del network. Esempio di impresa italiana che sfrutta questa modalità per la costruzione di vantaggi competitivi è Future Concept Lab, che svolge il ruolo di punto di incontro per la sua rete di *cool hunter* e che insieme si occupa di formazione per diffondere non solo le sue conoscenze socio-culturali, ma anche le modalità per la costruzione di network.

Le imprese straniere al contrario sviluppano asset unici tipicamente basati sulla conoscenza e/o assumono il ruolo di connessione all'interno del network, mentre la creazione di una reputazione forte è meno contemplata come elemento distintivo. Inoltre, gli strumenti di appropriazione del valore che queste aziende sfruttano sono concentrati principalmente sull'esaltazione dei Core Services dell'impresa e parzialmente sugli asset adiacenti, mentre i servizi complementari non sono sfruttati per nulla. Esempio significativo è Plos ONE impresa che basa il proprio business su una piattaforma all'interno della quale vengono caricati articoli scientifici e possono essere letti e modificati dalla *community*. In particolare quest'impresa ha sviluppato una serie di partnership con le banche dati per la ricerca degli articoli stessi. In sintesi, le imprese italiane si focalizzano principalmente sulla *Knowledge* e la *Reputation*, mentre le straniere sugli asset di tipo *Bridge*, sebbene non manchino anche quelli basati sulla conoscenza. Di conseguenza, le prime adottano spesso strategie di *Diffusion* per condividere parte del know-how sviluppato e *Brand exploitation* per sfruttare il marchio, mentre la strategia *Third parties visibility* è adottata solo dalle imprese internazionali, in quanto coerente con i loro *business model* basati su piattaforme tecnologiche relativamente complesse e poco diffuse nelle realtà italiane. In generale, le imprese italiane adottano modelli di *value appropriation* più originali rispetto ai casi internazionali, attuando strategie più eterogenee di *Complementary services* e di sfruttamento dell'immagine, sebbene un potenziale driver per la crescita possa essere l'adozione di modelli di business collaborativi, che permettono l'attuazione di *Third parties visibility*.

## 7. Implicazioni e politiche

L'analisi empirica condotta ha portato all'individuazione delle strategie e dei *business model* più frequentemente utilizzate dai Creative Businesses nei segmenti *Design* e *Creativity*. Inoltre le analisi condotte hanno evidenziato alcune significative differenze tra imprese piccole e grandi, italiane e straniere. I progetti di ricerca (progetti senza un committente noto a priori, *Research*) consentono di alimentare i successivi progetti di innovazione rimuovendo i classici vincoli indotti dalla dialettica tra *creative business* e cliente. La generazione di asset unici attraverso la conduzione di analisi di mercato e l'identificazione di opportunità associate (*Trends analysis*) risultano essere fondamentali per il segmento *Creativity*. Lo sviluppo di piccoli progetti fortemente sinergici tra di loro (*Binding projects*) appare essere una soluzione vincente soprattutto per il segmento *Design*, tanto più se la dimensione non consente di attivare veri e propri progetti di ricerca. Le aziende di tale segmento sviluppano i progetti orientandosi principalmente al bisogno del cliente, diversamente dalle aziende del segmento *Creativity* che generano innovazione a partire da ricerche interne o *Pioneering projects* che hanno l'obiettivo di costituire nuovi mercati o di innovare radicalmente quelli già esistenti. L'utilizzo di fonti esterne (*External sources*) è poco diffuso; i Creative Businesses infatti sfruttano principalmente le risorse interne per crescere. Questa scelta è da imputare alla difficoltà che in questo settore si riscontra nel reperire il know-how creativo all'esterno (gli unici che potenzialmente potrebbero avvalersi di questo strumento sono coloro che dispongono di un asset ad alto contenuto tecnologico). I modelli di business contraddistinti dalla rete (*Bridge*) appaiono maggiormente rari dei modelli di business basati su conoscenza (*Knowledge*). I modelli di business basati su *Bridge* richiedono delle strutture organizzative (interne ed esterne) innovative oltre ad una predisposizione culturale specifica. Si osserva che i modelli di business basati sul *Bridge* sono per lo più diffusi nei casi dove la conoscenza interna (*Knowledge*) non è l'asset unico su cui l'azienda basa il proprio modello di business. La conoscenza tecnica (*Technological expertise*) risulta essere sfruttata in modo consistente da entrambi i segmenti, mentre la competenza socio-culturale (*Socio-cultural expertise*) è principalmente sfruttata dalle aziende del segmento *Creativity*. Le metodologie (*Methodology*) sono particolarmente rilevanti nel segmento *Design*. La reputazione è frequentemente associata ad uno specifico individuo (*Superstar*), ponendo delle sfide significative alla crescita. In molti casi i business model adottati dalle aziende che appartengono al segmento *Design* si articolano attorno ad un'unica figura che svolge un ruolo importante all'interno dell'impresa, mentre le aziende del segmento *Creativity* sembrano preferire la costruzione di un brand forte svincolato dalla singola persona. Le strategie di *Value appropriation* (e la conseguente crescita) sono significativamente influenzate dalla capacità dei *creative businesses* di attraversare la fase di *Embodiment*, e quindi la formalizzazione dell'asset unico precedentemente sviluppato. Le strategie di *Value appropriation* maggiormente diffuse sono partnership commerciali (*Commercial partnership*) e *Subsidiaries*, che consentono di raggiungere clienti dislocati in aree geografiche diverse. Anche la strategia *Diffusion/Dissemination* è molto sfruttata per andare a divulgare parte della conoscenza, in particolare nel segmento *Design*. L'adozione di tale strategia è agevolata dal fatto che richiede un basso livello di *Embodiment*. Inoltre seppur l'ingresso nel mondo della formazione e la pubblicazione di libri/riviste rivestano un ruolo marginale in termini di contributo diretto al fatturato, esse sono considerate strategiche per le ricadute che generano nei confronti del core service. L'utilizzo di strumenti di *Third Parties Visibility* sembra essere una soluzione più congeniale a imprese che basano il proprio business su una piattaforma tecnologica web-based (ad esempio Google).

Le strategie di appropriazione del valore adottate dalle imprese piccole (<50 dipendenti) sono fortemente concentrate su *Commercial partnership* e l'apertura di *Subsidiaries*. Tali strategie consentono infatti di aumentare l'esposizione sul mercato a costi relativamente contenuti. Al contrario le aziende medio-grandi (>50 dipendenti) evidenziano strategie di appropriazione del valore maggiormente diversificate. In particolare è possibile osservare una discreta concentrazione su strategie legate a *Complementary services*. Se *Specialization*, *Adding up*, *Adding down* e *Third party visibility* sono strategie di appropriazione del valore adottate esclusivamente da aziende medio-grandi, *Unpackaging* e soprattutto *Productization* sono a beneficio di quelle piccole.

Il confronto tra imprese italiane e straniere ha identificato significative differenze che al contempo sottolineano potenziali aree di miglioramento. Sia imprese italiane che internazionali evidenziano delle similitudini in relazione allo sviluppo di asset unici di tipo *Knowledge*. Tale asset risulta essere infatti cruciale nei modelli di business sia delle imprese italiane che in quelle internazionali. Le imprese italiane sono fortemente focalizzate su asset unici di tipo *Reputation* al contrario di quelle internazionali che invece sviluppano principalmente asset unici di tipo *Bridge*. Questa differenza evidenzia uno spazio di sviluppo interessante anche se richiede approcci organizzativi e gestionali all'avanguardia e relativamente complessi. La crescita delle imprese italiane (perlopiù contraddistinte da piccole dimensioni) è pertanto legata alla capacità di arricchire i propri business model attraverso l'introduzione di nuovi modelli collaborativi:

- *Broker*: la conoscenza offerta da *creative business* ai propri clienti deriva dall'immersione in una rete di attori ad alto contenuto di conoscenza (p.e. Future Concept Lab);
- *Mediator*: *creative business* supporta i propri clienti nell'identificazione dell'interlocutore più adatto per affrontare lo specifico progetto di innovazione (p.e. Alessi);
- *Innovation team*: un gruppo selezionato di imprese collaborano e condividono informazioni generando conoscenza che viene trasferita al cliente;
- *Platform of development*: la conoscenza viene generata dagli utenti che sono sia sviluppatori sia fruitori della stessa.

Le imprese italiane evidenziano dei modelli di Value appropriation relativamente originali rispetto ai casi internazionali. In particolare le strategie di Adjacent services sono sostanzialmente adottate solo dalle imprese italiane

- *Adding up*: integrazione dei servizi a monte (p.e. Alessi);
- *Adding down*: integrazione dei servizi a valle (p.e. Italdesign-Giugiaro);
- *Unpackaging*: divisione di un servizio in più servizi erogabili in modo separato (p.e. Design Group Italia).

Le imprese locali hanno più varietà nei meccanismi di *Value Appropriation* rispetto a quelle internazionali. Come detto precedentemente i Creative Businesses italiani non sviluppano quasi mai modelli di business basati sul network, sebbene nel confronto con quelle internazionali questa risorsa risulti essere un fattore critico di successo. Le imprese di servizio italiane cercano spesso di costruire una reputazione forte con la quale possano garantirsi l'acquisizione dei progetti futuri, diversamente da quanto avviene per le imprese internazionali. La crescita è pertanto resa possibile dalla diversificazione nelle strategie di appropriazione del valore. Il campione analizzato è costituito da casi di eccellenza. Le aziende rimaste piccole sono quelle che non sono riuscite a diversificare il proprio modello di business rimanendo ancorati a quello iniziale che, per quanto interessante ed in grado di determinare un vantaggio competitivo, non supporta crescite significative. Le aziende che al contrario hanno arricchito il proprio modello di business introducendo diverse strategie di appropriazione del valore sono riuscite a crescere in maniera significativa.

La crescita avviene quindi per diversificazione del modello di business e questo sottolinea l'importanza della creatività nei modelli di business. Tale creatività non è casuale ma è il risultato di una scelta imprenditoriale e di un lavoro di progettazione strategica (*Embodiment*). La ricerca ha evidenziato come la scarsa scalabilità dell'offerta commerciale sia un ostacolo alla crescita. Mentre la natura intangibile dell'output e l'assenza di garanzie tangibili e stabili sono due aspetti intrinseci nel business, la non-scalabilità è un limite che può parzialmente essere risolto: la fase di *Embodiment* è la chiave di questo passaggio. Questo processo comprende le fasi di ingegnerizzazione, industrializzazione e sistematizzazione dell'innovazione in cui si codifica la conoscenza sviluppata dalle imprese. Questa fase è intermedia tra la creazione del valore e la sua appropriazione e permette una cattura maggiore del valore dell'innovazione; infatti consente di attivare strumenti di appropriazione più sofisticati ed efficaci e di rendere la propria offerta scalabile. L'*Embodiment* favorisce il passaggio da una situazione caratterizzata da diseconomie di scala ad una situazione con economie di scala, in cui la qualità del servizio viene standardizzata grazie alla sua sistematizzazione e al passaggio della conoscenza tacita del progettista a conoscenza esplicita e gestibile dai suoi collaboratori, mentre i costi tendono a ridursi grazie all'automatizzazione di alcune procedure.

La ricerca condotta ha permesso di evidenziare come le imprese italiane adottano diverse strategie orientate alla generazione di asset unici ed alla successiva crescita. Allo stesso tempo esistono diverse alternative non ancora esplorate ed evidenziate dal benchmark internazionale. In particolare *External*

*sources* in termini di *Unique assets development* e *Bridge* in termini di *Unique assets* rappresentano alternative raramente perseguite dalle imprese italiane. Al contrario casi di benchmark internazionale evidenziano come gli asset unici di tipo *Bridge* siano frequentemente elementi critici per la crescita, le imprese italiane sono raramente contraddistinte da tali capacità distintive. Allo stesso tempo le imprese italiane sono caratterizzate da originali strategie di *Value appropriation*. In particolare le strategie di *Adjacent services* sono relativamente utilizzate dalle imprese italiane, mentre sono perlopiù assenti in quelle internazionali. Per affrontare tali specificità le politiche devono affrontare una fase pionieristica evidenziando una natura significativamente differente da quelle passate. Se, come detto precedentemente, la crescita avviene per diversificazione, politiche che rafforzano ulteriormente il modello di business tradizionale e drogano il mercato (voucher) possono generare effetti negativi. Al contrario Esiste un problema di creatività nei modelli di business, per cui occorre conoscere e acquisire le alternative. Pertanto si suggeriscono le seguenti due politiche:

- *Sviluppo di un DATABASE relativo ai modelli di business adottati dai Creative Businesses:*  
L'identificazione e la raccolta di informazioni relative ai modelli di business adottati dai creative business consentirebbe di costruire un database di valore assoluto;  
Esso costituirebbe un punto di riferimento per le imprese che desiderano crescere innovando le proprie capacità di valorizzare i propri asset unici. Inoltre consentirebbe alle singole imprese di valutare se stesse in maniera maggiormente critica e attraverso nuovi filtri interpretativi;  
La contemporanea assegnazione del premio rivolto al modello di business più innovativo consentirebbe alla Camera di Commercio di Milano di costruire nel tempo un database relativo ai modelli di business adottati dai Creative Businesses a costi particolarmente ridotti. Sarebbero infatti le singole imprese a candidarsi descrivendo il proprio business model;  
La raccolta di casi internazionali potrebbe incentivare le imprese italiane ad adottare nuovi modelli business (ad esempio basati su asset unici di tipo *Bridge*) in grado di supportare la crescita.
- *PREMIO per il modello di business maggiormente innovativo:*  
L'introduzione di un premio indetto dalla Camera di Commercio di Milano a favore dei modelli di business maggiormente innovativi adottati dai Creative Businesses potrebbe incentivare l'adozione di diversi modelli di business e conseguentemente stimolare quella varietà evidenziate dalla ricerca come condizione necessaria al fine della crescita;  
Tale iniziativa costituirebbe un'innovazione significativa nelle politiche adottate sino ad oggi, oltre a rappresentare un segnale particolarmente forte e visibile. Inoltre la Camera di Commercio di Milano rappresenta l'attore più opportuno nell'assegnare tale premio in quanto rivolto al modello di business e non al prodotto o al servizio;  
L'assegnazione del premio consentirebbe di divulgare e diffondere nuovi modelli di business adottati da imprese virtuose e conseguentemente far crescere l'intero sistema.

A tali politiche potrebbero inoltre essere associate le seguenti iniziative di supporto:

- *Attivazione di percorsi di FORMAZIONE per i creative businesses:*  
Allo stato attuale un fattore particolarmente critico nella crescita dei Creative Businesses è legato all'assenza di fondi e finanziamenti dedicati a imprese di tale tipologia. La Camera di Commercio di Milano potrebbe farsi promotrice della generazione di percorsi formativi dedicati ai Creative Businesses;  
Tali percorsi formativi devono tener conto delle specificità di tali imprese che offrono servizi ad alto contenuto di conoscenza e per questo motivo attraversano con difficoltà la fase di *Embodiment*;  
Allo stesso tempo tali percorsi formativi devono valorizzare alcune specificità delle aziende italiane come la capacità di generare e sfruttare i benefici derivanti da asset unici di tipo *Reputation*.
- *Attivazione di STAGE "au pair" con creative businesses eccellenti ed internazionali:*  
L'attivazione di collaborazioni (stage) con casi di eccellenza internazionale agevolerebbe il trasferimento di modelli di business innovativi, arricchirebbe il database precedentemente citato e stimolerebbe le imprese italiane nell'introduzione di modelli di business innovativi;  
Come detto precedentemente i Creative Businesses italiani sono fortemente focalizzate su asset unici di tipo *Reputation* al contrario di quelle internazionali che invece sviluppano principalmente asset unici di tipo *Bridge*. Questa differenza evidenzia uno spazio di sviluppo interessante anche se

richiede approcci organizzativi e gestionali all'avanguardia e relativamente complessi. La crescita delle imprese italiane (perlopiù contraddistinte da piccole dimensioni) è pertanto legata alla capacità di arricchire i propri business model attraverso l'introduzione di nuovi modelli collaborativi.

- *Collaborazione con designer di fama internazionale ospitati presso aziende italiane:*  
Al fine di trasferire competenze e approcci provenienti dall'estero potrebbe essere interessante organizzare dei periodi di collaborazione in cui designer di fama internazionale vengono ospitati da Creative Businesses italiani.

## 8. Allegati

### Design Innovation (DI)

- **Foundation:** Fondata nel 1997 dai coniugi Carmelo di Bartolo e Maria Betancor
- **Main Services:** **Product Design, Strategic Design e Concept Design**
- **Clients Portfolio:** 3M, Fiat, Piaggio e Indesit principalmente
- **Further Informations:**
  - Sedi a Milano e alle Canarie, che contano in totale 14 designer
  - Nel 2010 ha aperto la DIBA, accademia per l'erogazione di Master in Design
  - Le macroaree di interesse e di ricerca sono la Bionica applicata al Design, i Materiali e i Format Educativi
  - Sviluppa progetti evocativi, senza un committente, che servono poi per rispondere alle loro esigenze future

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Meta-projects Binding projects	Technological expertise Methodology	Subsidiaries Diffusion

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
0,35	14	6,3	5,4	●			MEDIA	ALTA	BASSA	BASSA

Report finale - 20 Ottobre 2010

68

### Design Group Italia (DGI)

- **Foundation:** Fondata nel 1968 da Marco Del Corno
- **Main Services:** **Product Design, Orientation e Brand e Strategic Design**
- **Clients Portfolio:** 3M, Unilever, ABB, Chiesi Farmaceutici, Artsana, Fila, Magis, Kone, Comelit, Barilla, Galbani, etc.
- **Further Informations:**
  - Modello di business anglosassone: privilegia il nome del team piuttosto che quello della personalità
  - 4 partner, 6 dipendenti e 23 collaboratori
  - Nel 2004 nasce la divisione Food Lab, attiva nella consulenza e progettazione per il comparto alimentare, che raccoglie competenze specifiche di marketing strategico e design atte a rispondere alle peculiarità del mercato del food

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis Binding projects	Methodology	Unpackaging

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
1,678	29	58	4,7		●		MEDIA	ALTA	BASSA	BASSA

Report finale - 20 Ottobre 2010

69

## Antonio Citterio Patricia Vile and Partners (AC)

- **Foundation:** Nata nel 1999, i suoi due soci sono Antonio Citterio e Patricia Viel
- **Main Services:** **Progettazione di Architettura, Design degli Interni e Prodotto**
- **Clients Portfolio:** Albatros, De Beers, Aspesi, B&B, Guzzini, Kartell e altri
- **Further Informations:**
  - Due studi: Milano (1999) e Amburgo (2000)
  - Nuovo modello per il futuro: studio di architettura per la progettazione e altri piccoli studi satellite che si occupano della direzione dei lavori (anche l'ufficio di Amburgo potrebbe essere trasformato in uno di questi)

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Pioneering projects Binding projects	Superstar	Commercial partnership Diffusion

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
6,55	60		141,5				BASSA	MEDIA	BASSA	BASSA
Report finale - 20 Ottobre 2010							70			

## Studio Marco Piva (SMP)

- **Foundation:** Fondato nel 1984 dall'Architetto Marco Piva
- **Main Services:** **Sviluppo di Master Plan, progettazione di Architettura, Design degli Interni e di Prodotto**
- **Clients Portfolio:** Reflex, Moroso, Novello, Arpa, Bross Italia, La Murrina, UnoPiù e altri
- **Further Informations:**
  - Nasce come impresa internazionale, che si occupa soprattutto di progetti all'estero e oggi conta circa 35 dipendenti
  - Ha attivato una serie di joint ventures con alcune imprese di ingegneria a Dubai e in Russia, per il supporto nella stipulazione dei contratti e nella gestione dei progetti

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Pioneering projects Binding projects	Technological expertise Superstar	Commercial partnership Diffusion

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
1,7	17	35	70				BASSA	MEDIA	BASSA	BASSA
Report finale - 20 Ottobre 2010							71			



## Italdesign Giugiaro (ITG)

- **Foundation:** Fondata a Moncaliero (TO) nel 1968 da Giorgetto Giugiaro e Aldo Mantovani
- **Main Services:** Soluzioni di Design per l'auto, ma anche per i settori industriale e architettonico
- **Clients Portfolio:** Nikon, Telecom, Swatch, Merloni, Siemens, Fiam, L'Oreal, Fiat, Volkswagen, ...
- **Further Informations:**
  - Utilizzo di un metodo di lavoro che può essere applicato in ogni settore e di tecniche avanzate in termini di progettazione e modellazione tridimensionale e virtuale
  - Quotazione in Borsa nel 1999 – Delisting nel 2003
  - Acquisita da Volkswagen nel 2010

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Pioneering projects	Technological expertise Superstar	Adding down

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
120	900	90	100			●	BASSA	MEDIA	BASSA	BASSA

Report finale - 20 Ottobre 2010

72

## Makio Hasuike & Co (MH)

- **Foundation:** Fondata a Milano nel 1968 da Makio Hasuike, designer giapponese
- **Main Services:** Product Design, Brand Identity, Graphic Design e Architecture
- **Clients Portfolio:** Indesit, Bialetti, Poltrona Frau, Panasonic, 3M, Nestlé e altri
- **Further Informations:**
  - Hasuike fonda nel 1982 MH WAY, azienda che disegna e produce oggettistica per architetti, di cui lo studio Makio Hasuike & Co segue la creazione delle linee e l'immagine del brand
  - Makio Hasuike espone le proprie opere presso il MoMA di NY

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Binding projects	Socio-cultural expertise Superstar	Productization Diffusion

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
2,7	24		-27,9%				BASSA	MEDIA	BASSA	BASSA

Report finale - 20 Ottobre 2010

73

## DARC Milano (DM)

- **Foundation:** Nata a Milano nel 2010 dalla fusione di Onami Design e Domus Academy
- **Main Services:** **Consulenza strategica nel settore del design**
- **Further Informations:**
  - DARC Milano nasce dalla fusione di due realtà e per questo porta con sé le competenze socio-culturali provenienti dalle esperienze precedenti dei fondatori e il network creato

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis	Socio-cultural expertise Brand	Commercial partnership

Report finale - 20 Ottobre 2010

74

## Slow Food (SF)

- **Foundation:** L'associazione viene fondata nel 1986 da Petrini, mentre il movimento Slow Food nasce a Parigi nel 1989
- **Main Services:** **Slow Food promuove, comunica e studia la cultura del cibo in tutti i suoi aspetti. Inoltre, sviluppa progetti, pubblica riviste, organizza eventi e manifestazioni.**
- **Further Informations:**
  - Slow Food è un'associazione internazionale no-profit che conta 100 000 iscritti, e ha sedi in Italia, Germania, Svizzera, Stati Uniti, Francia, Giappone, Regno Unito e aderenti in 130 Paesi
  - Slow Food, attraverso progetti (Presidi), pubblicazioni (Slow Food Editore), eventi (Terra Madre) e manifestazioni (Salone del Gusto, Cheese, Slow Fish) difende la biodiversità e i diritti dei popoli alla sovranità alimentare.

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis Meta-projects	Socio-cultural expertise Mediator Brand	Diffusion Brand exploitation

Report finale - 20 Ottobre 2010

75

## Future Concept Lab (FCL)

- **Foundation:** Fondato nel 1989 da Roberto Brognara, Linda Gobbi, Francesco Morace e Fabrizio Valente
- **Main Services:** Ricerca e consulenza strategica nell'ambito del marketing e per l'elaborazione e previsione delle tendenze di consumo
- **Clients Portfolio:** In Italia Alessi, Banca Popolare di Milano, De Agostini, Indesit, Telecom Italia e molti altri, in Finlandia Nokia, in Germania BMW, VW, Swarosky e altri, in Giappone Hitachi e Nissan, eccetera..
- **Further Informations:**
  - Le principali attività dello studio sono la consulenza strategica, le ricerche ad hoc (qualitative, quantitative ed etnografiche), le ricerche socio-culturali condotte attraverso i progetti Mindstyles, Genius Loci, Street Signals, Happiness ed infine i progetti speciali e l'insegnamento

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis Binding projects	Socio-cultural expertise Broker	Diffusion Subsidiaries

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
1,577	75	40	20,7%				BASSA	BASSA	BASSA	BASSA

Report finale - 20 Ottobre 2010

76

## Alessi (AL)

- **Foundation:** Nata ad Omegna nel 1921 per volontà di Giovanni Alessi
- **Main Services:** Design di oggettistica per la casa
- **Further Informations:**
  - Alessi si avvale di numerosi designers e architetti provenienti da realtà esterne per il design dei prodotti (tra gli altri si è avvalsa della collaborazione di Norman Foster, MVRDV e Toyo Ito)
  - Lo sviluppo delle collezioni è tipicamente design-driven, ovvero scaturisce dall'analisi di possibili nuovi significati che possono essere dati agli oggetti

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis Meta-projects	Socio-cultural expertise Broker Brand	Adding up Brand exploitation

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
99,660	481	65%	30,8%				BASSA	BASSA	BASSA	BASSA

Report finale - 20 Ottobre 2010

77

## Continuum

- **Foundation:** Boston 1983
- **The Company:** Società di consulenza in design ed innovazione
- **Main Services:** Servizi di design che spaziano nei settori: Brand Experience, Design Strategy, Health & Medical, Organizational Innovation, Product Innovation, Service Design, Social Innovation, Sustainable e Technology Development
- **Further Informations:**
  - Oggi la sede è a Newton, nel Massachusetts, ed ha altri uffici a Los Angeles, Milano, Shanghai e Seoul

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Technological expertise	Subsidiaries

Report finale - 20 Ottobre 2010

79

## frog design

- **Foundation:** Fondata nel 1969 in Germania
- **The Company:** Azienda di innovazione globale
- **Main Services:** Servizi di consulenza volti a cogliere nuove opportunità di mercato, sfruttando la leva tecnologica per la creazione di nuovi prodotti o servizi che abbiano un forte impatto sul brand.
- **Further Informations:**
  - Sedi operative: San Francisco, Shanghai, Amsterdam, Austin, Milano, Monaco, New York e Seattle

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Methodology	Commercial partnership Subsidiaries

Report finale - 20 Ottobre 2010

80

## Ideo

- **Foundation:** Nata nel 1991 a Palo Alto dalla fusione di tre imprese di design
- **The Company:** Leader nella consulenza a supporto dell'innovazione d'impresa (prodotto, servizio, comunicazione, ...) veicolata dal design. I suoi principali clienti sono Apple, Microsoft, 3M, JP Morgan Invest, Prada, Samsung, Bank of America, e altre.
- **Main Services:** **Consulenza in ambito product design, services design, esperienze digitali e consulenza di management basata sul concetto di design-thinking** ("Design thinking [...] is a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity."<sup>1</sup>)

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Methodology Broker	Subsidiaries

<sup>1</sup> Tim Brown "Design Thinking" Harvard Business Review giugno 2008

Report finale - 20 Ottobre 2010

81

## Ponoko

- **Foundation:** Nata nel 2007 in Nuova Zelanda
- **The Company:** L'impresa si configura come una community, un'azienda manifatturiera e uno shop online
- **Main Services:** **Il servizio fornito è quello tipicamente del marketplace: gli utenti possono disegnare oggetti, personalizzarli e infine richiederne la produzione**

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Platform of development	Productization

Report finale - 20 Ottobre 2010

82

## MVRDV

- **Foundation:** Fondata a Rotterdam nel 1991
- **The Company:** Azienda che si occupa di progettazione urbanistica e architettonica
- **Main Services:** Il servizio fornito è quello di progettazione di edifici e spazi urbani; nei progetti l'impresa dedica particolare attenzione agli studi di densità e di utilizzo multiplo degli spazi, nonché allo sviluppo di edifici eco-sostenibili
- **Further Informations:**
  - MVRDV è una delle imprese di architettura più innovative ed è famosa soprattutto per la capacità sviluppare progetti progressivi e radicali di architettura

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Technological expertise Methodology	Commercial partnership Diffusion

Sources: Fast Company #44 Most Innovative Companies 2010

Report finale - 20 Ottobre 2010

83

## Regenesi

- **Foundation:** Nata nel 2008 a Bologna
- **The Company:** Realizza prodotti in design a partire dal riciclaggio di oggetti post-consumo, promuovendo il concetto di bellezza sostenibile e avvalendosi della collaborazione di numerosi designer (tra cui Giulio Iacchetti, Marco Ferreri, Denis Santachiara e altri)
- **Main Services:** Design e vendita di oggetti prodotti con materiali di riciclo
- **Further Informations:**
  - Collaborazioni con il Politecnico di Torino e l'Università di Venezia, dove tiene corsi/workshop (ha messo a disposizione 3 borse di studio per i migliori progetti presentati dagli studenti)

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis	Broker	Diffusion

Sources: • Wired 11.09 "Italian Valley: Gli ecodesigner della spazzatura"

Report finale - 20 Ottobre 2010

84

## Arduino Project

- **Foundation:** Attivato nel 2005 a Ivrea dal team di Arduino: Massimo Banzi, David Cuartielles, Tom Igoe, Gianluca Martino, e David Mellis
- **The Project:** Progetto volto allo sviluppo dell'hardware Arduino, il cui progetto è poi reso pubblico a chiunque volesse costruirlo
- **Main Services:** **Arduino è una piattaforma di prototipazione elettronica open-source per interaction design che si basa su hardware flessibili e userfriendly**
- **Further Informations:**
  - La piattaforma è acquistabile in internet o in store specializzati, ma le informazioni sul progetto sono disponibili a tutti, così che chiunque possa costruirsi un clone o una versione modificata

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering project	Technological expertise Brand	Brand exploitation

Sources: • Wired 03.09 "Hai un'idea geniale? Fai come Mr Arduino, regalala. E diventa ricco"

Report finale - 20 Ottobre 2010

85

## Blue Ocean Strategy

- **Foundation:** Il Blue Ocean Strategy Institute della INSEAD Business School è fondato nel 2007 da Kim e Mauborne autori di 'Blue Ocean Strategy'
- **The Company:** Secondo la teoria Blue Ocean si può creare valore sostenibile andando ad esplorare nuove potenzialità del mercato e agendo attraverso l'innovazione, così da eliminare la competizione
- **Main Services:** **Fornitura di materiale ed erogazione di corsi per la diffusione della teoria**

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Meta projects	Methodology	Diffusion

Report finale - 20 Ottobre 2010

86



## Bug Labs

- **Foundation:** Fondata a New York nel 2006 da Peter Semmelhack
- **The Company:** L'azienda sviluppa hardware e software, che i clienti possono realizzare per comporre i propri devices
- **Main Services:** **Bug è un hardware modulare open source che comprende una serie di servizi per la personalizzazione dei dispositivi da parte degli utenti**
- **Further Informations:**
  - Collaborazione con IDEO attivando un blog per raccogliere suggerimenti dagli utenti per ripensare i dispositivi in input all'hw
  - 2004: Union Square Ventures investe nell'impresa, 2008: Spark Capital, Union Square Ventures e Court Square Ventures

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis (technology foresight)	Technological expertise	Commercial partnership

Report finale - 20 Ottobre 2010

87

## Emporis

- **Foundation:** Fondata nel 2000 a Francoforte
- **The Company:** Impresa che fornisce informazioni e fotografie di edifici e architetture in tutto il mondo
- **Main Services:** **Accesso alle informazioni e fotografie di strutture in tutto il mondo, contenute nel database Emporis.com**
- **Other Informations:**
  - Il database è alimentato da chiunque abbia la passione per l'architettura e voglia caricare le foto, ma non prima di aver passato una selezione
  - Le fotografie sono vendute a studi di architettura

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Broker	Third parties visibility

Report finale - 20 Ottobre 2010

88



## Facebook Inc.

- **Foundation:** Fondato nel 2004 da Zuckerberg
- **The Company:** Società che ha sviluppato uno tra i più diffusi social network attualmente utilizzati dagli utenti di internet: Facebook
- **Main Services:** Sviluppo e aggiornamento di Facebook e delle sue applicazioni, così da consentire di erogare gratuitamente il servizio di connessione e comunicazione tra gli iscritti
- **Other Informations:**
  - È il secondo sito più visitato del 2009

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Meta-projects	Socio-cultural expertise Platform of development Brand	Specialization Third parties visibility

Report finale - 20 Ottobre 2010

89

## Google

- **Foundation:** Fondato nel 1998 da Larry Page e Sergey Brin
- **The Company:** Motore di ricerca che cataloga e indicizza le pagine web e si occupa anche di immagini, foto, newgroup, notizie, mappe e video
- **Main Services:** Progettazione, sviluppo e presidio del motore di ricerca e i pacchetti software correlati
- **Other Informations:**
  - Il sito di Google è il più visitato al Mondo
  - La maggiore fonte di revenues di Google è adwords, ovvero il servizio di pay-per-click

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Meta-projects Merger & acquisitions	Technological expertise Mediator Brand	Specialization Third parties visibility

Report finale - 20 Ottobre 2010

90

## Guru.com

- **Foundation:** Nata nel 1998 in Pennsylvania
- **The Company:** Marketplace per freelance
- **Main Services:** Il servizio fornito è quello di mettere in comunicazione imprese e freelance che possono collaborare
- **Other Informations:**
  - La missione dell'impresa è mettere in collegamento persone e organizzazioni e ad oggi la community è composta da 1.000.000 di profili

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Mediator	Commercial partnership

Report finale - 20 Ottobre 2010

91

## InnoCentive

- **Foundation:** 2001
- **The Company:** Comunità online no-profit di open innovation
- **Main Services:** Esperti di vari settori possono cercare di risolvere problemi di Ricerca & Sviluppo proposti da grandi aziende che pongono sulla piattaforma le questioni di loro interesse
- **Further Informations:**
  - Le società Seeker pongono le problematiche (Challenge) sul sito di InnoCentive nell'Open Innovation Marketplace, indicando anche il premio per chi darà la miglior soluzione. InnoCentive funge quindi da connessione tra impresa e scienziati.

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Meta-projects	Mediator	Commercial partnership

Report finale - 20 Ottobre 2010

92

## Illusionetwork

- **Foundation:** Fondata da Fabrizio Terranova a Roma nel 2005
- **The Company:** Start-up che ha sviluppato la tecnologia Voyager X-Drive, su cui si basa l'applicazione interattiva Archeo-app
- **Main Services:** Il servizio offerto è legato ad Archeo-app, applicazione software che permette di inquadrare con il proprio iPhone un'area o un monumento per ottenere l'immagine 3D e la ricostruzione storica, accompagnata dall'audioguida
- **Further Informations:**
  - La società si occupa anche di sviluppo di siti web, videogiochi e tecnologie per rendering 3D in realtime

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis Pioneering projects	Technological expertise	Commercial partnership

Sources: • Wired 10.09

Report finale - 20 Ottobre 2010

93

## Log607

- **Foundation:** Nata nel 2005 a Treviso
- **The Company:** L'utilizzo il gioco e la narrazione per creare esperienze multimediali, che coinvolgono grazie all'ausilio di tecnologie digitali in rete
- **Main Services:** WHAIWHAI è il software che dà la possibilità di interagire con la città, per creare esperienze pervasive
- **Further Informations:**
  - Funzionamento: Dopo la ricezione di un sms con le indicazioni della durata della visita e del grado di difficoltà del gioco, il sistema crea una serie di enigmi, legati al percorso da compiere, che saranno risolti dall'utente

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Socio-cultural expertise	Commercial partnership

Sources: • Wired Italian Valley

Report finale - 20 Ottobre 2010

94

## Material Connexion

- **Foundation:** New York 1997
- **The Company:** Società di consulenza che ha come obiettivo quello di aiutare le imprese nella scelta dei materiali che migliorino le prestazioni, l'estetica e la sostenibilità dei loro progetti.
- **Main Services:** Consulenza sulla scelta dei materiali; svolge un ruolo di ponte, mettendo in contatto le diverse aziende con altrettante società che detengono le competenze sui materiali specifici.
- **Further Informations:**
  - La società ha costruito una libreria di materiali consultabile a pagamento
  - La società ha sedi anche a Milano, Colonia, Bangkok, e Daegu, in Corea

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis	Technological expertise Mediator	Subsidiaries Diffusion

Report finale - 20 Ottobre 2010

95

## PloS ONE

- **Foundation:** Fondata nel 2006 è pubblicata da Public Library of Science
- **The Company:** L'impresa si occupa di analizzare e scegliere gli articoli scientifici e medici che vengono pubblicati poi sulla rivista
- **Main Services:** Il servizio fornito è quello della pubblicazione online internazionale, openaccess (ad accessolibero) e peer-reviewed (revisionata in modo collaborativo e democratico)
- **Further Informations:**
  - I papers sono inviati da scienziati o esperti di medicina e sono dapprima revisionati dal comitato di PloS ONE, dopodiché sono i lettori stessi che revisionano gli articoli e in funzione dell'interesse che essi dimostrano saranno poi pubblicati su riviste scientifiche

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Innovation team	Commercial partnership

Report finale - 20 Ottobre 2010

96

## Threadless

- **Foundation:** Fondata a Chicago nel 2000
- **The Company:** L'impresa si occupa della vendita online delle t-shirt realizzate e disegnate dagli utenti della community
- **Main Services:** **Vendita delle magliette e gestione della community, attraverso la quale gli utenti pubblicano i propri disegni, che sono poi votati dai visitatori del sito (i più votati sono premiati con 500\$).**
- **Further Informations:**
  - Conta circa 80 dipendenti
  - Ha aperto anche alcuni punti vendita

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Platform of development	Subsidiaries

Sources:

- Business Week "Threadless: From Clicks to Bricks" Maggie Gilmour 26/Nov/2007
- Inc.com "The Customer is the Company" Max Chafkin 1/giu/2008

Report finale - 20 Ottobre 2010

97

## Virtual Italian Parks

- **Foundation:** Nata nel 2006 a Roma
- **The Company:** Progettazione e realizzazione di servizi per clienti business, basati su Web 3D, Immersive Internet e realtà virtuale
- **Main Services:** **Moondus è la piattaforma 3D per simulare la realtà con la possibilità di interagire con le strutture IT dei clienti**
- **Further Informations:**
  - Vincitrice del "Premio Nazionale per l'Innovazione" (2009) nella categoria ICT e tra le prime 100 società più innovative in Europa "Red Herring 100 Europe 2009"
  - Spin-off dell'Univ. Tor Vergata e supportata dall'incubatore Itech

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Technological expertise	Commercial partnership

Sources:

- Nova 24 Tecnologia Business "Modello Second Life per Gestire l'Azienda" Bruno Cerboni 08 nov 2009
- Wired Italian Valley

Report finale - 20 Ottobre 2010

98

## YellowKorner

- **Foundation:** Nata a Parigi nel 2005
- **The Company:** L'impresa si occupa della vendita di foto all'interno di negozi culturali, in una galleria di Parigi e su internet ad un target di clienti di fascia media
- **Main Services:** **Vendita di fotografie di autori noti o di nuovi giovani emergenti**
- **Further Informations:**
  - Supportata nella crescita dal Fondo 360° Venture Capital
  - Per la selezione delle fotografie e la scoperta di nuovi talenti è fondamentale lo scouting

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis	Mediator	Commercial partnership Subsidiaries

Report finale - 20 Ottobre 2010

99

## Yet2.com

- **Foundation:** Fondata nel 1999 da Ben DuPont
- **The Company:** L'impresa funge da ponte tra imprese per la vendita di brevetti e tecnologie
- **Main Services:** **Il servizio fornito è quello tipico del marketplace in cui imprese possono scambiare strumenti di IP e soluzioni tecnologiche proprietarie**

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Technological expertise Innovation team	Commercial partnership Subsidiaries

Report finale - 20 Ottobre 2010

100

## 9. Bibliografia

- Abernathy, W.J., Clark, Kim B. 1985. Innovation: Mapping The Winds Of Creative Destruction. *Research Policy* 14: pp. 3–22.
- Ahuja G. e Katila R. 2001. Technological Acquisitions And The Innovation Performance Of Acquiring Firms: A Longitudinal Study. *Strategic management journal* 22: pp. 197–220
- Allen, T.J. 1977. *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. e Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal* 39: pp. 1154-1184.
- Antonelli, C. 1998. Localized technological change, new information technology and the knowledge and the knowledge-based economy: the European evidence. *Journal of Evolutionary Economics* 8: pp. 177-198.
- Araujo, L. Spring, M. 2006. Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management* 35: pp. 797-805
- Azzone, Giovanni e Bertelè, Umberto. *L'Impresa. Sistemi di Governo, Valutazione e Controllo*. ETAS, Milano 2005.
- Barcet A., Bonamy J. e Mayere A. 1987. Modernisation et innovation dans les services aux entreprises. *Report for Commissariat General du Plain*, Paris, October.
- Barcet, A. 2010. Innovation in services: A new paradigm and innovation model. In Gallouj, F. e Djellal, F. 2010. *The Handbook of Innovation and Services*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Barcet, A. e Bonamy, J. 1999. Eléments pour une Théorie de l'Intégration Bien et Service. *Economie set Sociétés*, EGS 1: pp. 197-220.
- Barney, J.B., 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science* 32: pp. 1231-1241.
- Barney, J.B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: pp. 99-120.
- Barney, J.B., Arikan, A. M., 2001. The Resource-based View: Origins and Implications. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management* edito da Hit, Michael A., Freeman, R. Edward Freeman, Harrison, Jeffrey S.
- Barney, J.B., Wright, M., Ketchen, D. J., 2001. The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management* 27: pp. 625–641
- Barras R. 1986. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy* 15: 161–173.
- Bateson, J.E.G. 1979. Why We Need Service Marketing. in *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, O. C. Ferrell, S. W. Brown, and C. W. Lamb, Jr., eds., Chicago: American Marketing, 131-146.
- Berry, L.L. 1980. Service Marketing Is Different. *Business* 30 (May-June): 24-29.
- Booms, B.H. e Bitner, M.J. 1981. Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. in *Marketing of Services*, J. H. Donnelly and W. R. George, eds., Chicago: American Marketing, 47-51.
- Bower, J.L. e Christensen, C.M. 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*.
- Bryson, J. R., Monnoyer C. 2004. Understanding the relationship between services and innovation: the RESER review of the European service literature on innovation. *The Services Industries Journal* 24: pp. 205-222.
- Burt, R.S. 2004. Structural Holes And Good Ideas. *American Journal of Sociology* 110: pp. 349–399.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I. e Tsakanikas, A. 2004. Internal Capabilities And External Knowledge Sources: Complements Or Substitutes For Innovative Performance?. *Technovation* 24: pp. 29-39.
- Camacho, J.A. e Rodriguez, M. 2010. How important are knowledge-intensive services for their client industries? An assessment of their impact on productivity and innovation. In Gallouj, F. e Djellal, F. 2010. *The Handbook of Innovation and Services*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Carlsson, B., Jacobsson, S., Holmen, M. e Rickne, A. 2002. Innovation Systems: Analytical and Methodological Issues. *Research Policy* 31: pp. 233-245.

- Cases C. e Rouquette C. 2000. Information, utilisation des technologies de l'information et changements organisationnels : l'exemple des activités comptables en France. *Economie et Statistique*, n.339-340: pp. 203-218.
- Černetič, Metod, 1997. Inovativnost managementa v Sloveniji (Innovation of management in Slovenia). *Organizacija*, Vol. 30, n.3: pp. 125-133.
- Chiesa, V. 2001. *R&D Strategy And Organisation*. Imperial College Press.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. 1989. Innovation And Learning: The Two Faces of R&D. *The Economic Journal* 99: pp. 569–596.
- Collis DJ. 1994. Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 143–152.
- Cunningham, S. 2002. From cultural to creative industries: Theory, Industry, and Policy Implications. *Media Information Australia Incorporating Culture & Policy* 102: pp. 54-65.
- Dasgupta, P. e David, Paul A. 1994. Toward A New Economics Of Science. *Research Policy* 23: pp. 487-521.
- Daveri F. 2002. The new economy in Europe (1992-2001). *WP Igier-Università Bocconi Milano*, n.213.
- Dearden, J. 1978. Cost Accounting Comes to Service Industries. *Harvard Business Review* 56 (Sep-Oct): pp.132-140.
- Delaunay, J.-C., & Gadrey, J. 1987. Les Enjeux de la Société de Service. *Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques*.
- Den Hertog, P. 2000. Knowledge-Intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management* 4: pp. 491-528.
- DesignFocus (a cura di) 2006. *Disegn Directory Lombardia*.
- Dosi, G. 1982. Technological Paradigms and Technological Trajectories. A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy* 11: pp. 147–162.
- Drucker, P. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper&Row, New York.
- Eiglier, P. and Langeard, E. 1975. Une Approche Nouvelle pour le Marketing des Services. *Revue Francaise de Gestion*, 2 (Spring): pp. 97-114.
- Eisenhardt, K.M. e Martin, J.A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal* 21: pp. 1105–1121.
- Ernst H. 2003. Patent information for strategic technology management. *World Patent Information* 25: pp. 233–242
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P. e O'Keefe, R.D. 1984. Organization Strategy And Structural Differences For Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science* 30: pp. 682-695.
- Fleming, L. 2001. Recombinant Uncertainty In Technological Search. *Management Science* 47: pp. 117–132.
- Fleming, L. e Juda, A. 2004. A Network of Invention. *Harvard Business Review* 82, 4 (April 2004).
- Fosstenløkken S., Lowendahl B. e Revang O. 2003. Knowledge Development through Client Interaction: A Comparative Study. *Organisation Studies* 24: pp. 859-879.
- Foster, R.N. 1986. *Innovation, The Attacker's Advantage*. New York: Summit.
- Freeman, C. 1974. *The Economics of Industrial Innovation*. Harmondsworth, Penguin.
- Frei, F.X. 2006. Breaking the Trade-Off, Between Efficiency and Service. *Harvard Business Review*, November 2006.
- Gadrey J., Gallouj F. 1998. The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services. *Services Industries Journal*, n.18(2): pp. 1-15.
- Gadrey, J., 1992. L'Economie des service. *La Découverte*, Paris.
- Gallouj F., Weinstein O. 1997. Innovation in services. *Research Policy* 26: pp. 537-556.
- Gallouj, F. 2002. Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations. *Cheltenham: Edward Elgar*.
- Garcia, R. e Calantone, R. 2002. A Critical Look At Technological Innovation Typology And Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management* 19: pp. 110–132.
- Gatti C. 2001. L'e-commerce. Le nuove frontiere della distribuzione assicurativa. in *Economia e diritto del terziario*, rivista quadrimestrale, Vol. 3, Milano: Franco Angeli.
- Grant, R.J. 1991. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation. *California Management Review* 33: pp. 114–135.



Grant, R.M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17, Special Issue: Knowledge and the Firm pp. 109-122.

Gray, E.R. e Balmer, J.M.T. 1998. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning* 31: pp. 695-702.

Griliches Z. 1984. *R&D, Patents and Productivity*. University of Chicago Press: Chicago, IL.

Grönroos, C. 1998. Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business and Industrial Marketing* 13: pp. 322-338.

Groysberg, B., Lee, L. 2009. Hiring Stars And Their Colleagues: Exploration and Exploitation in Professional Service Firms. *Organization Science* 20: pp. 740-758.

Gupta, A.K., Smith, K.G. e Shalley, C.E. 2006. The Interplay Between Exploration And Exploitation. *Academy of Management Journal* 49, 4: pp. 693-706.

Hargadon, A.B. 1998. Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review* 40: pp. 209-227.

Harvey, M. e McMeekin, A. 2007. *Public Or Private Economies of Knowledge?*. Edward Elgar Publishing Inc.

Henderson, R.M., Clark, K.B. 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing Product Technologies, And The Failure Of Established Firms. *Administrative Science Quarterly* 35: pp. 9-30.

Hill, P. 1977. On Goods And Services. *Review of Income and Wealth* 23: pp. 315-338.

Hill, P. 1999. Tangibles, intangibles and services: A new taxonomy for the classification of output. *Canadian Journal of Economics*, 32: pp. 426-447.

Hofer, C. e Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Pub. Co. (St. Paul).

Howells J. 2000. Innovation & Services: New Conceptual Frameworks. *CRIC Discussion Paper No. 38*, CRIC, University of Manchester and UMIST, Manchester UK.

Howells J. 2006. Where to from here for Services Innovation. *Paper presented at the Knowledge Intensive Services Activities (KISA) Conference*, Sydney, 22 March

Huber, G.P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures. *Organization Science* 2: pp. 88-115.

IReR (Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia) 2010. Il settore dei servizi alle imprese in Lombardia: questioni aperte e prospettive. Responsabile di progetto: Federica Ancona.

Jacob M. and Bravo A. 2001. Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear. (*Exploratory study about innovation in the Balearic tourist sector*), *COTEC Report No. 21*, COTEC Foundation for Technological Innovation, Madrid.

Katz, R. e Tushman, M.L. 1981 An Investigation Into The Managerial Roles And Career Paths Of Gatekeepers And Project Supervisors In A Major R&D Facility. *R&D Management* 11: pp. 103-110.

Kerlau M. and Pelletier-Fleury N. 2001. Restructuration Du Système De Soins Et Diffusion De La Télémédecine, 2ème Colloque Du Collège Des Économistes Français De La Santé, 1-2 Février.

Kotler, P. 1992. *Marketing Management*. Edizione italiana a cura di W. G. Scott. Prentice Hall International Isedi.

Kuznets S. 1953. *Economic Change*. Norton, New York

Lancaster, K.J. 1966. A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy* 14: pp. 133-156.

Landoni P., Micelotta, E. e Verganti, R. 2008. Innovation in Knowledge Intensive Business Services: how is strategy linked to Knowledge levers?. *XIX Riunione Scientifica Annuale AilG*, Palermo, 23 - 24 ottobre.

Langeard, E., Bateson, J.E.G., Love-lock, C.H. e Eiglier P. 1981. *Service Marketing: New Insights from Consumer and Managers*. Cambridge, MA: *Marketing Science Institute*.

Lapassousse-Madrid C. e Monnoyer M.C. 2002. Systèmes d'offre électronique: l'élargissement de la dimension servicielle. in *Djellal F. Gallouj F. (eds). La nouvelle économie des services et de l'innovation, L'Harmattan*, Collection 'Entreprise et Innovation'.

Lee, J. 2010. Heterogeneity, Brokerage, and Innovative Performance: Endogenous Formation of Collaborative Inventor Networks. *Organization Science* 21: pp. 804-822.

Lepak, D.P., Smith, K.G. e Taylor, M.S. 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review* 32: pp. 180-194.

Lillrank, P. 2009. Introduction To Service Engineer. cap 16 in *Service Processes*, Helsinki University Of Technology, Helsinki, Finland

- Lovelock, C.H. 1981. Why Marketing Management Needs To Be Different for Services. in *Marketing of Services*, J. H. Donnelly and W. R. George, eds., Chicago: American Marketing, 5-9.
- March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March: pp. 71-87.
- Metcalf J.S., Miles I. (A cura di) 2000. Innovation systems in the service economy. *Kluwer Academic Publisher*, Norwell.
- Miles I. e Kastrinos N. 1995. *Knowledge-Intensive Business Services*.
- Mizik, N. e Jacobson, R. 2003. Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing* 67: pp. 63-76.
- Munari, F. e Sobrero, M. (A cura di) 2004. *Innovazione Tecnologica e Gestione D'Impresa*. Il Mulino, Bologna.
- Nelson, P. 1970. Information And Consumer Behavior. *Journal of Political Economy* 78: pp. 311-329.
- Nelson, P. 1974. Advertising As Information. *Journal of Political Economy* 81: pp. 729-754.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory Of Organisational Knowledge Creation. *Organisation Science* 5: pp. 14-37.
- Obstfeld, D. 2005. Social Networks, the Tertius iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly* 50: pp. 100-130.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 2002. *Frascati Manual. Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development*.
- OECD 1991. The nature of innovation and the evolution of the productive system. Technology and productivity - The challenge for economic policy. *Paris: OECD*: p. 303-314.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley and Sons, 1959.
- Pisano, G. e Verganti, R. 2008. Which Kind of Collaboration Is Right for You?. *Harvard Business Review* 86: 12, pp. 78-86 (December 2008).
- Podolny, J.M. e Baron, J. N. 1997. Resources And Relationships: Social Networks And Mobility In The Workplace. *American Sociological Review* 62: pp. 673-693.
- Polanyi M. 1962. *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics: pp. 95-117.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. 1990. The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*.
- Ranft, A.L. e Lord, M.D. 2000. Acquiring New Knowledge: The Role Of Retaining Human Capital In Acquisitions Of High-Tech Firms. *The Journal of High Technology Management Research* 11: pp. 295-319.
- Ranft, A.L. e Lord, M.D. 2002. Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model Of Acquisition. *Organization Science* 13: pp. 420 - 441.
- Raphael Amit, Schoemaker, Paul J. H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14: pp. 33-46.
- Rathmell, John M. 1974. *Marketing in the Services Sector*, Cambridge, MA: Winthrop.
- Reagans, R. e Zuckerman, E.W. 2001. Networks, Diversity, And Productivity: The Social Capital Of Corporate R&D Teams. *Organization Science* 12: pp. 502-517.
- Rosenkopf, L. e Nerkar, A. 2001. Beyond Local Search: Boundaryspanning Exploration, And Impact In The Optical Disk Industry. *Strategic Management J.* 22 287-306.
- Sasser, W. Earl 1976. Match Supply and Demand in Service Industries. *Harvard Business Review*, 54 (Novembre-Dicembre): pp.133-140.
- Saviotti, P.P., 1996. Technological Evolution, Variety and the Economy. *Edward Elgar Publishing*.
- Saviotti, P.P., Metcalfe, J.S. 1984. A theoretical approach to the construction of technological output indicators. *Res. Policy* 13: pp.141-151.
- Sawhney, M., Balasubramanian, S., e Krishnan, V.V. 2004. Creating Growth With Services. *MIT Sloan Management Review* 45(2): pp. 33-44.

Sawhney, M., Prandelli, E. e Verona, G. 2003. The Power of Innomediation. *Sloan Management Review* 44: pp. 77–82.

Schmookler, J. 1962. Sources of Inventive Activity. *The Journal of Economic History* 22: pp. 1–20.

Schumpeter, J.A. 2001. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, ETAS, Milano. Traduzione di *Capitalism, Socialism and Democracy* (George Allen & Unwin, Londra, 1954) di *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (1911).

Schumpeter, J.A. 2002. *Teoria dello Sviluppo Economico*. ETAS, Milano. Traduzione della sesta edizione tedesca (1964) di *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1911.

Selzenik, Philip 1957. *Leadership in Administration*. Harper&Row, New York.

Shepard S. 1987. Licensing to enhance demand for new technologies. *Journal of Economics* 18: pp. 360-368.

Simmel, G. 1950. *The Sociology of Georg Simmel*. Tradotto da K. H. Wolff. Glencoe, IL: Free Press.

Simon, H.A. 1991. Bounded Rationality And Organizational Learning. *Organization Science* 2: pp. 125-134.

Sobrero, M. (A cura di) 1999. *La Gestione dell'Innovazione*. Carocci Editore.

Spender, J.-C. 1996. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17, Special Issue: Knowledge and the Firm pp. 45-62.

Strambach, S. 1997. Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen - ihre Bedeutung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung/Quarterly Journal of Economic Research* 66: pp. 230-242.

Teece, D.J. 1996. Firm Organisation, Industrial Structure And Technological Innovation. *Journal of Economic Behaviour and Organisation* 31: pp. 193–224.

Teece, D.J. 1998a. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets For Know-How, And Intangible Assets. *California Management Review* 40: pp. 56–79.

Teece, D.J. 1998b. Research Directions for Knowledge Management. *California Management Review* 40: pp. 289–292.

Teece, D.J., 1986. Profiting From Technological Innovation: Implications For Integration, Collaboration, Licensing And Public Policy. *Research Policy* 15: pp.285-305.

Teece, D.J., 2006. Reflections on “Profiting from Innovation”. *Research Policy* 35: pp. 1131–1146.

Teece, D.J., 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 28: pp.1319–1350.

Teece, D.J., Pisano, G. e Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18: pp. 509–533.

Tether B. S. 2005. Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry and Innovation*, 12,2: pp. 153-184.

Thomas, Dan R. E. 1978. Strategy Is Different in Service Business. *Harvard Business Review*, 56 (luglio-Agosto): pp. 158-165.

Tushman, M.L., Anderson, Philip 1986. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly* 31: pp. 439–465.

Upah, G.D. 1980. Mass Marketing in Service Re-tailing: A Review and Synthesis of Major Methods. *Journal of Retailing*, 56 (Fall): pp. 59-76.

Urban, G. e Von Hippel, E. 1988. Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management Science*, 35: 569-582.

Utterback J.M. 1979. The Dynamics of Product and Process Innovation in Industry. in: *CT. Hill and J.M. Utterback, Technological Innovation for a Dynamic Economy* (Pergamon, Oxford)

van Cruysen e Hollanders 2008. Are specific policies needed to stimulate innovation in services? Final version for the Workshop *Towards a European Strategy in Support of Innovation in Services*.

Verganti, R. 2008. Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management* 25: pp. 436–456.

Verganti, R. 2009. *Design-Driven Innovation. Changing The Rules of Competition By Radically Innovating What Things Mean*. Harvard Business Press.

Von Hippel, E. 1986. Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science* 32: pp. 791-805.

- Weigelt, K. e Camerer, C. 1988. Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal* 9: pp. 443-454.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5: pp. 171–180.
- Winter, Sidney G., 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal* 24: pp. 991–99.
- Zack, M.H. 1999. Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review* 40: pp. 45-58.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. L. 1985. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing* 49: pp.33–46.