

Leandro Bitetti, PhD, è Responsabile del Master of Science in Business Administration con Major in Innovation Management e docente-ricercatore in imprenditorialità e innovazione presso il Centro

competenze management e imprenditorialità. I suoi interessi di ricerca si concentrano sull'innovazione dei modelli di business da una prospettiva cognitiva e sullo sviluppo delle competenze imprenditoriali

esplorando, in particolare, come le percezioni dei manager sul passato possano influenzare le loro visioni del futuro. È inoltre attivo in ISPIM (la Società internazionale dei professionisti di innovation manage-

ment), contribuendo con contenuti e iniziative volte a promuovere l'evoluzione della disciplina della gestione dell'innovazione a livello internazionale.

Innovazione, tecnologie e modelli di business: logiche di gestione aziendale per il nuovo millennio

Attraverso un semplice *prompt*, l'istruzione che viene fornita a un modello di intelligenza artificiale generativa (GenAI), e un uso improprio di ChatGPT, alla domanda su "come rendere le logiche di gestione aziendale mature per il nuovo millennio" si ottiene la seguente risposta: "le aziende devono adottare una cultura dell'innovazione continua, che preveda l'uso strategico di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, l'automazione, e l'analisi dei dati per migliorare l'efficienza operativa e la personalizzazione dell'offerta. Inoltre, i modelli di business devono essere flessibili e orientati al cliente, con una particolare attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale".

Sebbene questa risposta sia convincente e condivisibile grazie al progresso dei modelli linguistici, essa si concentra più su "cosa" fare che su "come" farlo.

La recente letteratura scientifica nel campo della gestione dell'innovazione enfatizza proprio i processi di gestione, riflettendo la crescente complessità che le aziende affrontano in un ambiente di rapidi cambiamenti tecnologici e di una maggiore consapevolezza sulla sostenibilità. La GenAI sta trasformando l'innovazione aziendale e la gestione della creatività, facilitando la generazione di idee, l'automazione e l'adattamento ai cambiamenti di mercato. Parallelamente, la crescente attenzione alla sostenibilità spinge le aziende a rivedere le proprie logiche di gestione per integrare pratiche ambientali e sociali responsabili. Questi due aspetti, i quali si integrano nel concetto di *Twin Transformation*^[1], richiedono una gestione attenta dei rischi e un autentico impegno verso il cambiamento. L'obiettivo di questo contributo è sintetizzare l'evoluzione del dibattito scientifico nel

campo del management, discutendo il passato, il presente e il futuro degli approcci gestionali alla luce di queste nuove dinamiche.

Nuove logiche di gestione aziendale o ritorno al passato?

Nell'ultimo decennio dello scorso millennio, esperti come Robert Grant e Michael Porter hanno evidenziato l'importanza per le imprese di generare e mantenere un vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di risorse e competenze distintive^[2]. Tuttavia, con l'accelerazione dei cicli di vita di prodotti e tecnologie, David Teece e altri studiosi hanno introdotto negli anni '90 il concetto di *competenze dinamiche*, sottolineando la necessità per le imprese di adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato^[3].

Con l'inizio del nuovo millennio, l'esplosione del commercio elettronico ha ulteriormente trasformato le logiche aziendali, favorendo strutture leggere, una crescita rapida e l'ingresso di nuovi attori nella catena del valore. Ciò ha portato la Professoressa Rita McGrath a sviluppare l'idea che i vantaggi competitivi non siano più sostenibili a lungo termine^[4]. McGrath suggerisce di adottare logiche di gestione più dinamiche, dove l'adattabilità e la ricerca continua di nuove opportunità risultano fondamentali, e che si possono riassumere in due principali strategie: (1) sviluppare un portafoglio di innovazione diversificato, in grado di bilanciare efficienza, crescita e nuovi business; e (2) pensare per "arene" (ossia aree dinamiche di attività definite dalle esigenze dei clienti) anziché per settori tradizionali. Questi concetti evidenziano la rilevanza di idee nate nel millennio precedente, come il *corporate* (o *strategic*) *foresight* e gli ecosistemi di business.

Il *corporate foresight* è un approccio nato negli anni

[1] Barth, M., Gossen, M., Lang, D. J., & Santarius, T. (2023). Sustainable digitalization-fostering the twin transformation in a transdisciplinary way. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 32(1), 6-9.

[2] Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

[3] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

[4] McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.

'50 del secolo scorso, che consiste nell'identificare e interpretare i fattori di cambiamento per attivare risposte organizzative appropriate. Con la globalizzazione degli anni '80 e l'aumento della competitività, le aziende hanno sviluppato metodi per anticipare le evoluzioni future, quali l'*environmental scanning*. Nel nuovo millennio, queste pratiche stanno progressivamente integrandosi nelle routine aziendali, permettendo alle imprese di reagire più rapidamente ai cambiamenti del mercato^[5].

Il concetto di *ecosistema di business*, introdotto da James F. Moore negli anni '90, descrive una rete di imprese interconnesse che collaborano per creare valore in un ambiente dinamico^[6]. Con il tempo, questa idea si è evoluta fino a diventare un elemento chiave nella *Open Innovation*, dove le organizzazioni collaborano con partner esterni per sviluppare e condividere innovazioni^[7]. Questo allineamento sta portando a discutere di *ecosistemi di innovazione*^[8], nei quali la sinergia tra gli attori è cruciale per il successo a lungo termine. Questo excursus storico suggerisce che le imprese non necessitano di nuove logiche di gestione ma, piuttosto, di adattare e applicare sistematicamente quelle esistenti per affrontare le sfide attuali e future legate alla trasformazione digitale e alla sostenibilità. Queste logiche, infatti, contribuiscono a rafforzare uno dei concetti attualmente più rilevanti nel management: l'innovazione del modello di business.

L'innovazione del modello di business tra passato, presente e futuro

L'innovazione del modello di business (*Business Model Innovation*, BMI) ha guadagnato crescente attenzione a partire dai primi anni 2000, diventando un tema centrale nel decennio successivo, quando una speciale edizione della rivista *Long Range Planning* ne stimolò lo sviluppo teorico e pratico. Un modello di business può essere visto come un puzzle complesso che risponde a quattro domande fondamentali: chi è il cliente? Cosa gli si offre? Come si crea valore? Come si generano ricavi? La BMI rappresenta il processo di trasformazione di un modello di business esistente in uno nuovo, attraverso tre principali tipologie: l'innovazione della proposta di valore, dell'architettura di valore e del modello di ricavi. Esempi in tal senso includono la collaborazione tra SMEG e Dolce & Gabbana per trasformare elettrodomestici in opere d'arte, la riorganizzazione dell'ar-

chitettura di valore eliminando intermediari da parte di Dell e la scelta di Wizz Air di introdurre modelli di abbonamento per generare ricavi in modo diverso dal solito. Accanto a queste tipologie, nel BMI esistono due approcci chiave, ossia la *business model replication* (basata su miglioramenti incrementali quali l'ottimizzazione dei processi o l'apertura di nuovi canali di vendita), e la *business model renewal* (incentrata su una trasformazione radicale). Un esempio di quest'ultima è fornito da Hilti, che è passata dalla vendita di macchinari al noleggio riconfigurando completamente il suo modello di business^[9].

Oggi, in un contesto globale sempre più complesso, le aziende sono sempre più chiamate a diversificare il loro portafoglio di BMI. Ciò potrebbe essere raggiunto integrando in modo sistematico una logica di ecosistema e un approccio di *strategic foresight*: una sfida organizzativa e culturale altrettanto importante quanto la trasformazione digitale e sostenibile.

Come sviluppare logiche di gestione aziendale a prova di futuro

Sviluppo di una logica di ecosistema

Adottare una logica di ecosistema richiede un cambiamento profondo nella cultura organizzativa e nella mentalità dei leader aziendali. Passare a una logica di ecosistema significa riconoscere che il valore non viene più generato solo internamente, ma attraverso la collaborazione con una vasta rete di attori (dai partner tecnologici ai fornitori, dai clienti agli istituti di ricerca, fino ai concorrenti). Questo approccio consente alle aziende di co-creare nuove proposte di valore che sarebbero irrealizzabili in autonomia, grazie alla pluralità ed eterogeneità di risorse e competenze che emerge dalla collaborazione. Tuttavia, come detto, l'implementazione di un ecosistema richiede un significativo cambiamento culturale. Le aziende devono sviluppare una nuova identità basata sull'apertura e l'interdipendenza e sul bilanciamento tra collaborazione e competizione all'interno dell'ecosistema.

Un esempio emblematico di tale sfida è quello di una grande azienda chimica che intendeva creare un ecosistema per il riciclo delle batterie per auto, entrando nel settore della mobilità e collaborando con attori del settore automobilistico. Nonostante il potenziale dell'iniziativa, la resistenza del top management, legata alla difficoltà di allonta-

[5] Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1-9.

[6] Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.

[7] Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing.

[8] Bogers, M., Sims, J., & West, J. (2019). *What Is an Ecosystem?: Incorporating 25 Years of Ecosystem Research*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

[9] Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86, 671-696.

Volberda, H., van den Bosch, F., & Heij, K. (2017). *Reinventing business models: How firms cope with disruption*. Oxford University Press.

Zhang, X., Antonialli, F., Bonnardel, S. M., & Bareille, O. (2024). Where business model innovation comes from and where it goes: a bibliometric review. *Creativity and Innovation Management*, 33(2), 109-126.



[Fig.1] Processo di innovazione del modello di business attraverso lo strategic foresight e l'ecosistema

narsi dalla propria identità, ha rappresentato una barriera significativa. Per superare questo tipo di barriere, è importante che le aziende considerino attentamente il proprio ruolo all'interno dell'ecosistema. Non è necessario assumere tutti i ruoli contemporaneamente: esse possono, ad esempio, limitarsi a orchestrare l'ecosistema, senza interfacciarsi direttamente con i clienti. Questa flessibilità permette di partecipare a un ecosistema senza affrontare cambiamenti culturali od organizzativi troppo radicali, riducendo così il rischio di fallimento dell'iniziativa.

Adottare un approccio di strategic foresight

Anche l'integrazione dello *strategic foresight* nel processo decisionale aziendale richiede un cambiamento significativo a livello organizzativo e cognitivo. Questo approccio è fondamentale per preparare l'azienda ad affrontare le incertezze future, senza sacrificare la capacità di rispondere in tempi rapidi ai cambiamenti repentini. Lo *strategic foresight* richiede un'apertura significativa, poiché coinvolge una rete di partner, tra cui consulenti ed esperti, per identificare possibili scenari futuri e trasformarli in opportunità concrete.

Uno degli aspetti chiave dello *strategic foresight* è il suo ruolo nel promuovere il sensemaking e l'apprendimento all'interno dell'organizzazione. Il *sensemaking* è il processo attraverso il quale i manager interpretano e danno un senso alle informazioni raccolte, costruendo conoscenze in grado di guidare l'innovazione e lo sviluppo di nuove capacità. Inoltre, lo *strategic foresight* incoraggia lo svilup-

po di una logica ambidestra ^[10], che consente all'azienda di innovare continuamente nel presente e di migliorare le operazioni esistenti.

Attraverso questi due elementi chiave, le imprese possono intraprendere un percorso strutturato per affrontare le sfide attuali e future (Figura 1). Cominciare con lo *strategic foresight* genera scenari e opportunità, e permette di identificare aree di innovazione. L'azienda è quindi chiamata a sviluppare un vero e proprio portafoglio di innovazione, bilanciando progetti di miglioramento continuo e di esplorazione. In entrambi i casi, la collaborazione con un ecosistema di partner e stakeholder è fondamentale per co-creare valore e realizzare le opportunità, consentendo all'impresa di sviluppare un modello di business in grado di salvaguardare la competitività sul mercato.

In conclusione, il presente contributo sottolinea come l'integrazione di una logica di ecosistema e dello *strategic foresight* sia fondamentale per rendere le aziende più flessibili e innovative, superando le barriere culturali e organizzative verso modelli di gestione sostenibili.

Tuttavia, tale integrazione può essere, allo stesso tempo, la soluzione e una fonte di problemi, poiché richiede un profondo cambiamento culturale. Per superarlo, è necessaria un'introduzione graduale, supportata da iniziative mirate di formazione e da progetti pilota che coinvolgano attivamente imprenditori, manager e collaboratori.

[10] Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650040.