

L'innovazione aziendale e la ridefinizione dell'ottica strategica: il business - model nel trasporto aereo.

ABSTRACT

Questo lavoro ha l'obiettivo di analizzare lo stretto rapporto esistente tra innovazione di prodotto/servizio e il business - model aziendale al fine di comprenderne le dinamiche di relazione. Numerosi i contributi della letteratura che hanno messo in evidenza come il concetto di innovazione in ambito aziendale si sia evoluto nel corso degli anni e di quali sono stati gli approcci utilizzati per studiarla. Tale analisi comincia dallo studio dei contributi di Schumpeter, primo economista a scrivere di innovazione nonché autore del modello di sviluppo dinamico ed ideatore della prima distinzione tra innovazione ed invenzione. Le sue teorie hanno apportato un contributo fondamentale in quest'ambito, ma, non di meno sono state anche criticate costruttivamente da altri economisti come Freeman, il quale ha introdotto il concetto di innovazione incrementale e ha approfondito i fattori scatenanti l'innovazione.

Albernathy e Clark, hanno poi aggiunto un ulteriore e fondamentale elemento di analisi: l'ambiente competitivo. Essi hanno studiato l'influenza dell'innovazione su quei fattori che sono ritenuti fondamentali per ottenere un vantaggio competitivo. Lo stesso Albernathy, con Utterback, ha poi approfondito la dinamica delle innovazioni nel tempo. Ognuno degli autori citati ha analizzato il fenomeno dell'innovazione sotto una luce diversa e l'insieme dei loro contributi permette di avere una visione ampia ed esaustiva del concetto.

Il quadro si completa aggiungendo i recenti contributi di Christensen, che ha ripreso e approfondito i concetti di "*sustaining innovation*" e "*disruptive innovation*" e, soprattutto, ha iniziato ad evidenziare quanto sia essenziale che l'innovazione sia sostenuta da un business model idoneo. A tal proposito egli ha dimostrato che anche lo stesso business model può essere oggetto d'innovazione e che questo tipo di innovazione sia uno dei driver principali di creazione di vantaggio competitivo.

Con l'avvento della società della conoscenza quindi nuove opportunità, modelli e concetti di business sono emersi nella maggior parte dei settori industriali e in particolare in quello dei trasporti. Il mercato aereo europeo, dominato dalle compagnie di bandiera, influenzate a vari livelli dalle loro nazioni d'origine, è stato, a partire dagli anni novanta, completamente rivoluzionato dall'ingresso nell'arena competitiva di diverse piccole compagnie che in ossequio ai principi dell'innovazione distruttiva hanno completamente cambiato il settore del trasporto dei passeggeri.

Per comprendere come questo sia stato possibile è necessario indagare, proprio mediante l'aiuto di tali nuovi strumenti dello Strategic Management come i business - model, circa il modo in cui tali compagniesiano state in grado di generare il loro business e di creare valore.

KEY WORDS: Business – model, gestione strategica, innovazione, vantaggio competitivo

1. Evoluzione del concetto di *innovazione*

Il primo economista a trattare il tema di innovazione in modo ampio è Joseph Alois Schumpeter che

fornisce alla letteratura un contributo di indubbio valore, a partire dal quale si sviluppano tutte le successive teorie riguardanti l'innovazione.

Schumpeter supera il modello statico di equilibrio economico generale proposto dall'economista Leon Walras, introducendo una concezione dinamica dell'economia. Questa teoria ha la capacità di cogliere i cambiamenti discontinui che la teoria di equilibrio economico generale non è in grado di spiegare ma che, secondo Schumpeter, sono da ritenersi essenziali in quanto rappresentano il nocciolo dello sviluppo economico. Secondo la concezione dinamica, l'imprenditore, grazie ai capitali che i suoi creditori mettono a disposizione, soddisfa l'evoluzione della domanda di mercato introducendo nuovi prodotti, aprendo nuovi mercati, utilizzando nuove tecnologie e cambiando modalità di produzione. L'innovazione quindi, assume il ruolo di determinante principale del mutamento industriale, di forza che distrugge il vecchio contesto competitivo per crearne uno completamente nuovo.

L'innovazione è quindi "una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore od alcune aziende di un settore, offrono qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente" [Schumpeter, 1934, p.68]. Essa si differenzia dall'invenzione che, invece, consiste nella messa a punto di una scoperta a carattere prevalentemente scientifico e tecnologico che è solo potenzialmente utile dal punto di vista economico. L'attenzione dell'inventore è quindi in scienza e tecnologia come patrimoni di conoscenze. Inoltre l'innovazione non deriva necessariamente da un'invenzione e, a differenza di quest'ultima, consente di trarre un vantaggio commerciale definito come rendita monopolistica da innovazione. Questa rendita rimane costante nel tempo solo se l'attività innovativa dell'impresa è continua, in caso contrario essa svanisce a causa della reazione competitiva delle altre imprese. Per Schumpeter l'imprenditore è l'innovatore per eccellenza, colui che combina in modo diverso i mezzi di produzione "per fare qualcosa di nuovo" e ricavarne una rendita. Gli imprenditori, infatti, integrano in modo creativo impianti, competenze e materiali per realizzare un nuovo prodotto, sperimentare nuovi metodi produttivi o sfruttare nuovi mercati.

Freeman, economista inglese, pur riconoscendo a Schumpeter la capacità di cogliere la distinzione concettuale tra innovazione ed invenzione ed il merito di aver indicato una differenziazione che ha poi influenzato tutte le teorie successive crede che l'idea che innovazione e invenzione seguano sviluppi singolari distanti uno dall'altro sia errata e fuorviante. Egli ritiene che innovazioni ed invenzioni, infatti, interagiscano tra di loro sovrapponendosi e completandosi l'un l'altra. Una volta che un'innovazione viene immessa nel mercato, iniziando così il suo processo di diffusione, il suo sviluppo potrà essere segnato da successive invenzioni, l'autore scrive: "Come nel processo di diffusione si hanno ulteriori innovazioni incrementali, così la fase di sviluppo delle innovazioni è spesso associata a nuove invenzioni".

La conclusione a cui giunge Freeman è quindi che innovazioni, invenzioni e processi di diffusione abbiano un elevato grado di interazione e non seguano gli sviluppi che aveva ipotizzato Schumpeter. Le teorie dei due economisti sono quindi contrapposte, secondo l'ottica di Schumpeter, innovazione ed invenzione si diffondono seguendo percorsi autonomi, secondo la visione di Freeman in cui, invece, l'innovazione è in interazione continua con le molteplici invenzioni e da ciò scaturisce la loro diffusione.

Abernathy e Clark, nel 1984 con il paper "Innovation: mapping the winds of creative destruction" [Abernathy, Clark, 1984] perseguono lo scopo di formulare un framework finalizzato a categorizzare le innovazioni e ad analizzare il diverso ruolo che esse ricoprono in ambito competitivo. □ Nella parte iniziale del loro lavoro, gli autori identificano dei criteri per categorizzare le innovazioni in base alle possibilità che queste hanno di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. Per capire ciò, l'assunto di partenza è che l'ottenimento o meno di un vantaggio competitivo dipenda dall'acquisizione e dallo sviluppo di determinate abilità, relazioni e

risorse. L'innovazione gioca un ruolo importante nell'ottenimento di queste skills da parte dell'impresa, ed il peso positivo o negativo che essa avrà nel fare ciò ne determinerà l'importanza. □ Per spiegare al meglio questo processo, Abernathy e Clark considerano la posizione competitiva di un'impresa in base ad una varietà di aspetti caratterizzanti un determinato prodotto/servizio. Ogni prodotto dell'impresa è infatti composto da caratteristiche eterogenee. L'impresa si confronterà con i propri concorrenti per ognuna delle caratteristiche possedute dal prodotto, ad esempio, si scontrerà con il design dei prodotti competitors, con la loro facilità d'uso, con i loro costi iniziali, con la loro rispettiva disponibilità immediata nel mercato e così via. Il vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti scaturirà quando l'impresa eccellerà in una di queste dimensioni o in una loro combinazione rispetto agli altri prodotti offerti. Gli autori evidenziano come sia importante non confondere la fonte di questo vantaggio con le caratteristiche del prodotto o con la posizione occupata dall'impresa, entrambe, infatti, sono il risultato di qualcosa di interno all'impresa, ovvero del connubio delle risorse materiali, delle capacità umane e relazionali, ciò rappresenta l'insieme che gli autori chiamano "competitive ingredients" ovvero le componenti grazie a cui l'impresa costruisce la propria offerta. I competitive ingredients sono quindi la vera fonte del vantaggio competitivo su cui l'innovazione può impattare aumentandolo o diminuendolo in virtù di quella che Abernathy e Clark chiamano "transilience" ovvero la capacità dell'innovazione di influenzare le risorse, le conoscenze e le abilità detenute dall'impresa.

La differenziazione tra innovazione di prodotto e innovazione di processo, proposta per la prima volta da Schumpeter nel 1934 in "Teoria dello sviluppo economico", è ripresa da Abernathy e Utterback che, nel loro lavoro "Patterns of industrial innovation", propongono un modello in cui le innovazioni di prodotto e le innovazioni di processo evolvono in maniera interdependente segnando tre fasi distinte, ognuna della quali si differenzia per la struttura del settore e per quelle che possono essere le fonti di vantaggio competitivo [Abernathy, Utterback, 1988]. Abernathy e Utterback, trattando il tema riguardante la correlazione tra ambiente competitivo ed innovazione, riprendono il lavoro che lo stesso Abernathy aveva sviluppato insieme a Clark, donandogli però maggiore dinamicità. Il modello si rivela infatti interessante sia per la dinamicità che dà ai concetti innovazione di prodotto ed innovazione di processo, sia per la capacità che ha di collegare strettamente tra di loro queste innovazioni all'ambiente competitivo e alla struttura organizzativa.

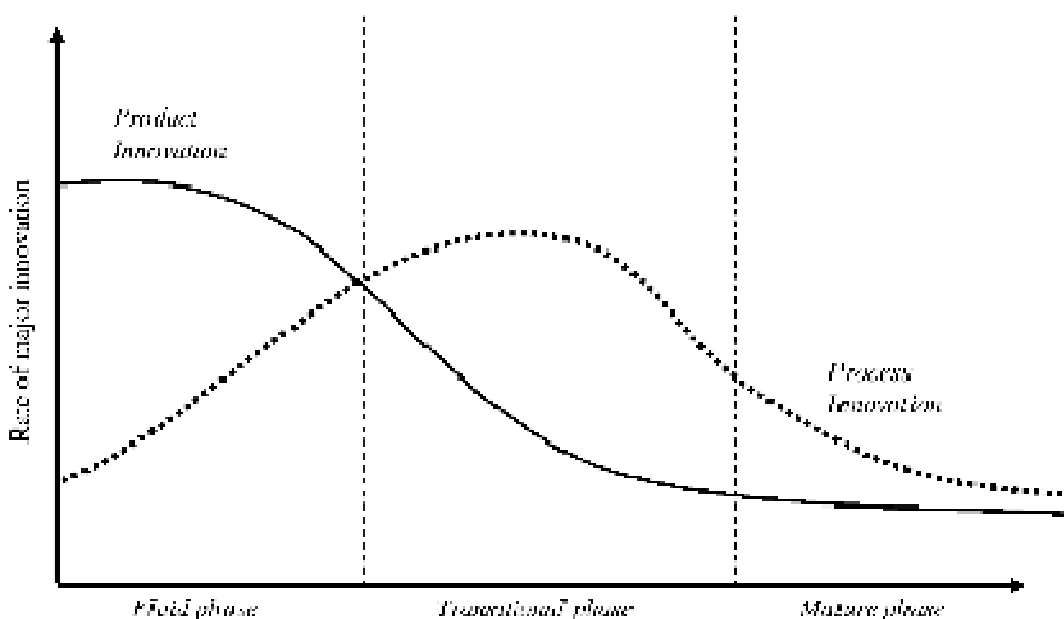


Figura 1: Il modello di Abernathy e Utterback, [Abernathy, Utterback, 1988]

La figura 1 rappresenta il modello la cui asse verticale descrive il tasso di innovazione, mentre l'asse orizzontale rileva lo scorrere del tempo. Gli autori analizzano in dettaglio ognuna delle tre fasi evidenziate che sono rispettivamente:

- Fase fluida;
- Fase di transizione;
- Fase di maturità (o fase specifica)

□ Ognuna di queste si distingue per un livello differente di innovazioni di processo ed innovazioni di prodotto.

- *Fase fluida*: □ In questa prima fase prevalgono le incertezze ambientali del mercato e della tecnologia, pertanto nessuna impresa è in grado di imporre uno standard, esistono svariati piccoli cambiamenti che portano nel mercato diverse soluzioni innovative, ognuna delle quali soddisfa segmenti ristretti. Ogni impresa propone al mercato la propria offerta ed i risultati possono variare significativamente da impresa ad impresa in quanto non c'è un'omogeneizzazione delle diverse proposte; in questa fase, pertanto, la competizione è basata sulla differenziazione dei prodotti, inoltre, non c'è quasi nessuna innovazione di processo. Il processo produttivo, infatti, si basa su manodopera altamente qualificata e su attrezzature di uso generale. La competizione non sarà così agguerrita come nelle fasi successive, in questo momento le imprese non conoscono ancora quali saranno le applicazioni che si potranno articolare dall'innovazione proposta, né le risposte che si otterranno dal mercato di riferimento e nemmeno le direzioni in cui il mercato potrebbe crescere. Il potere contrattuale dei fornitori è basso, in quanto per la produzione non vengono utilizzate risorse specifiche. La principale minaccia proviene dalla vecchia tecnologia e dal potenziale ingresso di nuovi operatori che potrebbero cogliere l'opportunità di sviluppare una nuova offerta.

- *Fase di transizione*: In questa fase le varie tecnologie nate nella prima fase collimano verso un design dominante che diventerà la soluzione standard di riferimento e, pertanto, ridurrà la grande incertezza della tecnologia e del mercato presenti nella prima fase. La conoscenza che i produttori hanno delle caratteristiche della soluzione dominante aumenterà, così come la consapevolezza dei bisogni dei clienti, tutti i produttori saranno portati a conformarsi allo standard emerso. Precedentemente al raggiungimento della maturità di questa fase, le imprese, se vogliono ottenere rendite monopolistiche, devono porsi l'obiettivo di vincere la battaglia imponendo la propria soluzione come dominante, trasformando così la propria offerta nel prodotto/servizio di riferimento. Nel caso ciò non avvenga, ogni impresa può comunque iniziare a sviluppare prodotti complementari o versioni migliorative del prodotto/servizio divenuto dominante. La figura 1 mostra come, in questa fase, gli investimenti in innovazioni di processo superino quelli in innovazione di prodotto, continuando a crescere fino ad un punto in cui l'impresa crede di aver fatto ogni sforzo perseguibile per ottenere dei miglioramenti nei processi produttivi. La minaccia di nuovi entranti in questa fase è presente, ma questi incontreranno maggiori barriere all'entrata rispetto alla fase precedente.

- *Fase specifica*: Nella fase specifica le imprese competono sulla performance del prodotto e sui suoi costi, le innovazioni di processo saranno quindi dominanti rispetto alle innovazioni di prodotto. Le imprese hanno un'idea chiara dei segmenti di mercato a cui poter fare riferimento, dei loro bisogni e del modo più idoneo per soddisfarli in termini di servizi e modalità di relazione. Le

attrezzature impiegate sono altamente specializzate, l'impiego di manodopera qualificata è meno importante, grazie alle maggiori conoscenze detenute dall'impresa e date dalle economie di apprendimento. Ciò comporta un aumento del potere contrattuale dei fornitori. In questa fase la concorrenza si fa più intensa ed il mercato si muove verso un oligopolio. Essa terminerà nel momento in cui una nuova innovazione subentrerà nel mercato rivoluzionandolo e riportandolo alla fase fluida e quindi verso la sperimentazione di nuove soluzioni non standardizzate.

Pur soffrendo di alcuni limiti, il modello di Abernathy e Utterback è stato di grande contributo alla letteratura grazie alla capacità che ha avuto di sviluppare una correlazione tra tipologia di innovazione, il suo tasso di sviluppo ed il tempo. Esso rimane un ottimo punto di partenza per un'analisi dello sviluppo dell'impresa e delle sue innovazioni negli anni.

Con il termine *disruptive innovation* Clayton M. Christensen, economista americano, fa riferimento a tutti quei prodotti o servizi che inizialmente s'indirizzano ad una nicchia di mercato, ma poi riescono ad espandersi in tutto il mercato complessivo, spodestando i prodotti o servizi che avevano occupato il ruolo di leader fino a quel momento. Questo concetto è stato introdotto dall'economista per la prima volta nel 1997 ma, pur essendo passato diverso tempo, esso rimane tuttora valido anche grazie alla sua capacità di riprendere concetti basilari passati; è possibile, infatti, rapportarlo all'*architectural innovation* presentata nel modello di Abernathy e Clark, così come al concetto schumpeteriano di distruzione creatrice. A differenza di quest'ultimo, però, la *disruptive innovation* non è vista dall'autore come un evento singolare la cui esistenza prescinde dalla volontà e dai piani dall'impresa, al contrario, Christensen incoraggia gli imprenditori a ricercare l'implementazione di questo genere di innovazione nel momento in cui l'impresa ha a che fare con talune condizioni di mercato. La dinamicità del mercato, infatti, può far sì che i problemi che un'impresa deve affrontare evolvano, l'ambiente competitivo si modifichi in virtù dei nuovi entranti ed i bisogni dei clienti finali si sviluppino, modificandosi rispetto a quelli che l'impresa ha affrontato fino ad allora. In una situazione di questo tipo, è essenziale che l'impresa sappia mettersi in discussione e si chieda se il modo in cui ha risposto ai problemi fino a quel momento e le risorse che ha utilizzato per farlo, possano essere ancora idonei per gestire i nuovi cambiamenti. Per le imprese di successo questo può essere molto difficile, in quanto, nel momento in cui determinate *skills* sono integrate da tempo nei processi dell'impresa ed aggregate ai suoi valori, metterle in discussione può divenire complesso. Questo genere di imprese, d'altro canto, risultano essere perfettamente capaci di affrontare i cambiamenti evolutivi ovvero quelli che non richiedono di stravolgere la propria operatività, di utilizzare risorse e abilità differenti e di relazionarsi con mercati sconosciuti. Le imprese di successo, solitamente, affrontano i cambiamenti evolutivi attraverso l'implementazione di quelle che Christensen chiama *sustaining innovations*, ovvero le innovazioni che sfruttano abilità, capacità, valori e processi già sedimentati all'interno dell'impresa e che permettono ad un prodotto o ad un servizio di ottenere migliori performance nel mercato tradizionale. Sono quasi sempre le imprese leader di settore ad introdurre le *sustaining innovations* ma queste stesse imprese, nel momento in cui una *disruptive innovation* sarebbe idonea per rispondere ai cambiamenti avvenuti, non riescono a rinnovarsi e lasciano così spazio a tutte le start-up ed ai nuovi entranti che, invece, sanno cogliere cambiamenti importanti con maggiore flessibilità e rapidità.

Quando i cambiamenti di mercato, la situazione competitiva e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento richiedono di attuare una *disruptive innovation*, l'impresa necessiterà di nuove capacità, nuovi valori e nuovi processi sostenuti da risorse diverse rispetto a quelle utilizzate fino ad allora. Secondo l'autore esistono tre modi per attuare questi cambiamenti:

- 1) creare una nuova struttura organizzativa all'interno dei confini dell'impresa nella quale i nuovi processi siano sviluppati e nella quale siano presenti i nuovi valori richiesti;
- 2) fare sbocciare dalla vecchia impresa un'impresa indipendente che sviluppi le capacità richieste

per affrontare il cambiamento auspicato;

3) acquisire un'impresa esterna i cui valori, i cui processi e le cui risorse siano coerenti con quelli richiesti dal cambiamento.

Una volta compresi quali possono essere gli ostacoli che impediscono all'impresa di rinnovarsi e quale sia la strada migliore per poterlo fare è necessario chiedersi se *l'innovazione disruptive* che si vorrebbe implementare possa rispondere ai bisogni dei clienti finali.

Christensen, infatti, crede che il punto critico in grado di determinare se un'innovazione potenzialmente disruptive possa effettivamente divenirlo, insediandosi nel mercato, non riguardi tanto le caratteristiche sostanziali dell'innovazione in sé, bensì il collegamento tra queste e le richieste del mercato di riferimento. Per giungere a questo pensiero egli aveva studiato gli insuccessi di talune imprese che, pur detenendo nel loro portafoglio d'offerta prodotti o servizi particolarmente innovativi, non riuscivano ad avere successo in quanto erano totalmente incoerenti con i bisogni latenti del mercato finale.

Un altro ambito d'approfondimento riguarda la dinamica delle rivoluzioni di società o di interi mercati causate da innovazioni che, per le caratteristiche sopra elencate, hanno avuto la capacità di farlo. Studiando queste dinamiche Christensen ha individuato tre elementi che devono essere presenti per rendere possibili le rivoluzioni:

- il primo, denominato "technological enabler" riguarda il genere di innovazioni che sono in grado di rendere semplici problemi che in origine erano complicati o costosi;
- il secondo è un "business model" dedicato a sostenere questo tipo di innovazione, ovvero che consenta di veicolarla in un mercato per il quale essa possa essere profittevole;
- il terzo elemento è la creazione di un "network di attori", un'intera catena del valore che sia di supporto all'innovazione, per fare ciò è necessario che gli attori coinvolti abbiano un modello economico coerente, solo in tale modo saranno tutti incentivati al raggiungimento dello stesso fine.

Questi tre elementi non solo devono essere presenti contemporaneamente, bensì anche in modo continuativo, ciò significa che le imprese dovrebbero porsi l'obiettivo di investire costantemente per l'ottenimento di tutti e tre gli elementi indicati, se uno di essi viene a mancare le innovazioni potrebbero fallire.

Da quest'ultimo punto discende l'importanza che Christensen dà ai modelli di business che sostengono l'innovazione. Egli ritiene questo tema abbia uguale importanza di quella data all'innovazione, conscio che, se essa è priva di un brillante business model che la sostenga e la commercializzi, il suo successo è destinato a scemare.

2. Il concetto di Business Model e l'incremento della sua rilevanza negli anni

Il concetto di business model si è diffuso a partire dagli anni novanta, momento a partire da cui l'interesse dedicatogli è cresciuto sempre più e sono fioriti attorno ad esso pubblicazioni, libri ed articoli in riviste specializzate. Con il passare degli anni la crescita esponenziale del concetto è stata tale da catturare l'attenzione di diversi studiosi che sono andati ad esaminarne l'evoluzione nel corso del tempo.

L'interesse crescente nell'ambito dei business models può essere giustificato solo da un insieme di concause che hanno agito contemporaneamente. L'interazione di diversi fattori quali la prepotenza

della rete web nell'acquisire sempre più rilevanza nella vita di persone ed organizzazioni, l'utilizzo di tecnologie innovative che sono andate moltiplicandosi ed affinandosi negli anni, la crescita di mercati emergenti ed una costante evoluzione dei processi di globalizzazione, ha determinato che l'interesse ai business models fosse sempre più forte, non solo nella mente dei ricercatori e degli studiosi, ma anche all'interno delle imprese e delle organizzazioni che hanno visto subentrare nel loro mercato di riferimento nuovi competitors la cui forza principale era quella di basarsi ed implementare un business model innovativo. Ciò giustifica l'esplosione delle ricorrenze del termine e questo trend, essendo causato da concause diverse che si alimentano l'un l'altra, difficilmente svanirà in futuro.

A fronte degli innumerevoli contributi scritti in materia di business model, sono state date altrettante definizioni e ipotizzate svariate classificazioni del concetto.

I termini impiegati nelle definizioni di business models sono stati i più disparati, tra i principali si ricordano:

- statement o descrizione [Stewart, Zhao, 2000; Applegate, 2000; Weill, Vitale, 2001];
- rappresentazione o modello [Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Shafer, Smith, Linder, 2005; Amit, Zott, 2001];
- architettura o disegno di riferimento [Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002; Timmers, 1998; Brousseau, Penard, 2006]
- insieme di strumenti di gestione o metodo [George, Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Afuah, Tucci, 2001]
- struttura o set [Afuah, 2004; Seelos, Mair, 2007].

Le definizioni esistenti da un lato hanno arricchito la letteratura di punti di vista differenti, dall'altro hanno portato ad una confusione generale che, addizionata alla mancata definizione di altri autori, ha fatto sì che all'oggi, pur essendoci un ampio interesse in materia, non esista una definizione di business model accettata universalmente. Come scrivono Atri e Braccini: "Allo stato attuale manca ancora consenso unanime su una definizione condivisa di Business Model ed emerge la necessità di intensificare la ricerca empirica in questo settore. Recenti lavori di ricerca, nel tentativo di riassumere e considerare tutte le precedenti posizioni, hanno proposto l'adozione di ontologie per la derivazione di una definizione di Business Model condivisa e condivisibile" [Braccini, 2008].

3. Business model tra activity system perspective e dynamic perspective

Il primo approccio scaturisce dalla presa in considerazione di due diverse visioni del concetto di business model: l'approccio statico, descritto dall'Activity System Perspective, che definisce il business model come un insieme di attività [Zott, Amit, 2010; Amit, Zott, 2001] e il secondo è quello dell'approccio dinamico, colto dalla Dynamic Perspective, che espone un'idea di cambiamento continuo del business model. In questa prospettiva la trasformazione è causata dal business model stesso che viene quindi definito come uno strumento apportante cambiamento ed innovazione [Demil, Lecoq, 2010].

Nel primo approccio Zott e Amit, a seguito di svariate ricerche e basandosi sui numerosi lavori sviluppati [Zott, Amit, 2001; Zott, Amit, 2007; Zott, Amit, 2008; Zott, Amit, 2009] riassumono le idee maturate negli anni concettualizzando il business model di un'impresa come un sistema di attività interdipendenti che trascendono l'impresa andando oltre i suoi confini [Zott, Amit, 2010]. Il business model, scaturente dal disegno del sistema di attività, è l'unità di analisi fondamentale, in quanto consente la creazione del valore e l'appropriazione di una percentuale di quest'ultimo da parte dell'impresa.

La sommatoria di tutte le diverse attività crea un sistema interdependente che ha come fine la creazione di valore per gli attori partecipi, in altre parole, l'impresa, i suoi partners, i venditori, i distributori, i clienti, etc. L'interdipendenza tra le attività è una caratteristica basilare del concetto di sistema di attività, essa nasce grazie agli imprenditori ed ai manager che decidono quali attività

faranno parte del business model dell'impresa e come verranno collegate tra loro. Le attività e le transazioni tra esse, all'interno e all'esterno dei confini aziendali, formano la tessitura del business model, ovvero la sua essenza [C.Zott, R.Amit, 2009]. Alcune di queste attività sono implementate dall'impresa, altre dai suoi fornitori, dai suoi partner o dai suoi clienti; il ruolo che l'impresa ricopre all'interno del suo ambiente di riferimento dipende dalle attività che decide di implementare e da come queste la collegano al suo network. Queste scelte sono decisioni chiave per il futuro dell'impresa, infatti, una volta che il business model è deciso ed implementato, cambiarlo potrà comportare delle difficoltà a causa della presenza di vari fattori di resistenza al cambiamento.

3.1 Vantaggi dell'activity system perspective

L'activity system perspective presenta il business model come un'insieme di attività che distribuiscono valore agli attori coinvolti nel modello. Inoltre, essa spiega come siano correlate tra loro le diverse attività, delineando con ciò la sua struttura e la rispettiva governance. Il valore creato proviene da quattro principali possibilità: novelty, lock in, efficiency e complementarities. Queste quattro possibilità non sono quattro vie distinte bensì sono correlate e sovrapposte tra loro.

L'approccio activity system, enfatizzando come prima cosa le attività del business model, sembra proporre ai managers una prospettiva naturale, in quanto basata su un oggetto, le attività, di cui già si interessano nel prendere la maggior parte delle loro decisioni.

In secondo luogo, perseguendo l'approccio activity system, i managers avranno una visione globale delle singole attività, grazie al quale saranno subito chiare le conseguenze di ogni singola scelta su tutte le attività da essa influenzate. Gli autori pongono l'accento su questo punto asserendo: "The message to managers is clear: look at the forest, not the trees, and get the overall design right, rather than concentrating on optimizing details" [Zott, Amit, 2010, p.223]. Ciò apporta un terzo vantaggio: la visione olistica presentata enfatizza le relazioni coinvolte nel processo e nelle transazioni, conferendo alla loro gestione un'importanza che altre prospettive tralasciano.

3.2 Dynamic perspective

Un approccio maggiormente dinamico al concetto di business model è stato proposto da B. Demil e X. Lecocq nel loro lavoro "Business model evolution: in search of dynamic consistency" [Demil, Lecocq, 2010]. Lo scopo di questo lavoro è quello di colmare il gap esistente tra due diversi approcci al business model: l'activity system perspective (chiamato dagli autori "static approach") ed il "transformational approach". L'attenzione degli autori, infatti, è focalizzata sul cambiamento continuo dei business models esaminato grazie all'integrazione dei due approcci che, pur proponendo punti di vista differenti, non vengono visti come opposti, bensì come due modelli complementari che perseguendo obiettivi differenti consentono una visione più esaustiva. Ciò anche perché, se da un lato i due approcci propongono due visioni interessanti, dall'altro hanno entrambi dei punti di debolezza che la loro unione può attenuare.

Nello "static approach", come esposto in precedenza, il business model di un'impresa è inteso come l'insieme delle diverse attività che essa svolge, la cui interazione e i cui meccanismi di funzionamento consentono di creare valore. B. Demil e X. Lecocq asseriscono che quest'approccio, oltre a permettere un'agevole descrizione delle diverse tipologie di business models in base alle attività che lo compongono, consente di studiare la relazione tra il business model e la performance dell'impresa. Esso, se da una parte propone una visione analitica ed interessante, dall'altra però non si interessa dell'analisi circa l'evoluzione che il business model può subire nel tempo. Questo è invece il fine del "transformational approach" che definisce il business model come "a concept or a tool to address change and focus on innovation, either in the organization or in the business model

itself” [Demil, Lecocq, 2010, p.229]. Il punto centrale di quest’approccio è quindi il cambiamento che dona movimento al modello descritto minuziosamente dallo “static approach”, andando ad esaminare le azioni ed i cambiamenti del business model nel corso del tempo.

3.3 Vantaggi della dynamic perspective

La costante dinamicità individualizzata da Demil e Lecocq fa sì che la loro teoria prenda le distanze dalla “Configurational perspective literature”. Infatti, a differenza di quest’ultima, essa non crede sia possibile l’identificazione di una lista finita di elementi del business model e nemmeno sia possibile definire un’ottima combinazione di risorse, la miglior organizzazione o la proposizione di valore più profittevole. Riconoscendo il disequilibrio insito nei business models, Demil e Lecocq credono che nuove configurazioni siano sempre possibili, così come l’aggiunta di nuove risorse, nuove competenze e nuove relazioni tra esse; i managers, consci di questo stato di perenne evoluzione, devono dotarsi di strumenti, competenze e abilità che consentano loro di adottare strategie di cambiamento continuo del loro business model. Infine concludono affermando “*The open ended interactions between core components and managers’ entrepreneurial initiatives mean business models are always changing, managers must monitor consistency to ensure sustainable performance*” [Demil, Lecocq].

Come conseguenza del nuovo processo di liberalizzazione americano, anche in Europa agli inizi degli anni ottanta si avvia un processo di liberalizzazione graduale dovuto ad una rinegoziazione degli accordi bilaterali tra Gran Bretagna ed Olanda e Gran Bretagna ed Irlanda.

Altri paesi, sulla scia di quelli già menzionati, introducono forme di concorrenza convinti dell’idea che liberalizzare potesse portare benefici ai consumatori con la creazione, così, di un mercato unico del trasporto aereo. Successivamente il Consiglio Europeo dei Ministri vara tre pacchetti normativi per il settore del trasporto aereo.

Con il pacchetto del dicembre del 1987, viene introdotto un regime tariffario assai meno vincolistico e la possibilità di impedire alleanze anticompetitive.

Il secondo pacchetto del giugno 1990 rilassa ulteriormente i vincoli sulle tariffe e sull’accesso ai mercati mentre il terzo, entrato in vigore nel 1993, crea un regime di open skies con cui tutti i vettori che possono ora atterrare in qualsiasi aeroporto dell’Unione Europea.

I vettori aerei comunitari hanno la facoltà di prestare servizi aerei intracomunitari senza assoggettare le loro prestazioni a qualsivoglia permesso o autorizzazione né essere limitati da accordi bilaterali fra stati membri.

Le limitazioni possono solo essere imposte nel quadro di accordi bilaterali fra uno stato membro ed un paese terzo, purchè esse non limitino la concorrenza, non siano discriminatorie e non siano più restrittive del necessario.

Se a metà degli anni novanta, due rotte su tre sul segmento europeo erano servite da un solo vettore, meno del 30% da due compagnie aeree e soltanto il 6% da più di due, negli anni successivi il maggior grado di concorrenza introdotto dalle politiche comunitarie ha determinato un sensibile aumento nell’offerta dei collegamenti, con un numero maggiore di vettori e l’ampliamento della gamma tariffaria.

4. Il modello di business low-cost

Le compagnie *low cost* hanno rimodellato lo scenario competitivo con i mercati liberalizzati e hanno avuto un significativo impatto sul mercato che era totalmente controllato dai network delle full service. Tutto questo è stato possibile formulando un’offerta con voli e service a prezzi inferiori alla

media dei propri competitor cercando di battere la concorrenza dei vettori tradizionali operanti nello stesso mercato.

Con un controllo serrato dei costi interni ed esterni ed una struttura di offerta orientata alla totale eliminazione dei servizi accessori destinati ai clienti passeggeri, le compagnie aeree anche dette *low fare* cercano di ottenere una leadership di costo attraverso l'adozione di tecniche, processi e procedure che le contraddistinguono.

La riduzione dei costi resta l'aspetto *core* della strategia dei vettori a basso costo con un business model che ha come fine ultimo quello di far risparmiare i passeggeri offrendo basse tariffe ed eliminando quei confort e servizi che prima gli operatori tradizionali garantivano.

Le caratteristiche principali dei servizi low cost che permettono alle compagnie di avere vantaggi di costo con i competitor e prezzi estremamente economici sono:

- Configurazione dell'aereo con un maggior numero di posti disponibili.
- Flotta composta da un unico modello di aeroplano per comprimere i costi di manutenzione e di addestramento del personale.
- Elevata intensità dell'impiego della flotta.
- Incentivazione per i dipendenti con premi di produttività,
- Multiruolo dei dipendenti della compagnia.
- Minimizzazione dell'impiego di personale a terra.
- Riduzione delle spese per l'alloggio del personale in trasferta
- Amministrazione caratterizzata dal Lean Management,
- Eliminazione dei pasti gratuiti a bordo
- Risparmi di spese attraverso la distribuzione diretta,
- Adozione di strategie di fuel hedging,

I clienti che vengono serviti da compagnie aeree *low cost* sono estremamente sensibili al prezzo ma nonostante questo il profilo del consumatore dei servizi delle società *low cost* ha avviato un processo evolutivo verso la clientela business, facendo crescere a dismisura l'intensità della concorrenza tra i vettori full service e *low cost*.

I passeggeri possono inoltre essere *time-sensitive passengers* oppure *non time-sensitive passengers*.

I primi sono quei viaggiatori per i quali i tempi di viaggio e la regolarità dei servizi costituiscono attributi sostanziali dei servizi diversamente dalla seconda categoria considerata.

I passeggeri *time-sensitive* sono tendenzialmente uomini di affari che preferiscono viaggiare (per necessità) durante i giorni della settimana e che sono meno sensibili al prezzo di un turista che risulta essere più sensibile alle variazioni tariffarie.

Per concludere, i fattori da cui dipende l'elasticità della domanda sono la disponibilità di tempo da parte del passeggero, la lunghezza dei collegamenti e la concorrenza esercitata sulle singole rotte.

Partendo dal modello di business dei vettori a basso costo, si può fare un confronto su come invece le full service carrier vanno a concepire gli aspetti commerciali, tecnici e organizzativi della loro attività diversamente da come fanno invece le compagnie low cost.

Anche se risulta difficile generalizzare in quanto alcune delle low cost sono nate sul modello americano della Southwest Airlines mentre altre sono frutto di un'evoluzione

organizzativa di vettori che operavano con il modello storico o di una riorganizzazione di compagnie charter.

4.1 Comparazione di costi tra tipologia di vettori.

E' immediata la differenza nei costi del personale tra le LCC e FSC. Il modello di business delle low cost è caratterizzato da un minimo impiego del personale a terra, da una flessibilità nei dipendenti che ricoprono diverse mansioni all'interno dell'organizzazione e da costi ridottissimi per il numero esiguo di trasferte.

Ne deriva che la produttività dei lavoratori sia molto diversa; ogni impiegato di un vettore a basso costo "trasporta" in media nove volte i passeggeri di un vettore tradizionale. I costi per il personale delle compagnie tradizionali sono quasi sei volte maggiori rispetto a quelli delle compagnie low cost.

I costi di manutenzione, invece, raggiungono gli 0,47 centesimi per il modello full service e 0,26 centesimi per il modello low cost. La differenza, comunque, non è dovuta ad un diverso livello di sicurezza, bensì al fatto che la flotta dei vettori a basso costo è composta da aerei più recenti e tutti uguali.

Le spese aeroportuali e di navigazione sono sempre inferiori nel caso del modello low cost con un costo per posto e chilometro offerto pari a 1,59 centesimi contro 1,86 centesimi per le full service. I costi di navigazione, invece, non possono differire per loro natura in quanto sono stabili a livello nazionale da ogni paese in egual misura per tutti gli operatori del settore. Uguali sono anche le spese di noleggio aereo mentre sono molto differenti i costi di carburante. I vettori a basso costo utilizzano, infatti, aerei moderni che consumano molto meno carburante ma soprattutto dal fatto che il loro load factor risulta essere superiore rispetto alle compagnie tradizionali. Per concludere, un gran risparmio è compiuto dalle compagnie low fare per i costi di distribuzione di marketing.

I biglietti vengono venduti, infatti, tramite internet e non con il GDS, il global distribution system, un sistema informatico per la gestione della prenotazione e acquisto di biglietti aerei che però risulterebbe troppo costoso.

La liberalizzazione del mercato ha permesso la nascita di nuovi operatori che sono stati in grado di sviluppare un nuovo modello di business. Questi operatori hanno saputo operare dei risparmi di costo che li hanno resi competitivi rispetto ai vettori tradizionali.

L'Irlanda è stata uno dei primi paesi che ha iniziato questo processo permettendo che un operatore low cost diventasse leader del mercato, lasciando al mercato e ai consumatori la facoltà di compiere la scelta più efficiente.

5. Conclusioni

A seguito della liberalizzazione del settore del trasporto aereo all'inizio dello scorso decennio si sono affermate sul mercato in maniera dirompente i vettori definiti low cost, cioè quelle compagnie aeree che offrono voli a prezzi molto inferiori alla media eliminando gran parte dei servizi accessori rivolti ai passeggeri.

Per indicare questi nuovi attori del settore del trasporto aereo si utilizza l'espressione no frills che, tradotto letteralmente, significa senza fronzoli cioè all'assenza di quei servizi che non sono strettamente necessari. Considerando il costo per passeggero per chilometro offerto, si evince che le compagnie a basso costo nel condurre il business cercano di acquisire una leadership di costo con spese per passeggero minori rispetto alle altre

compagnie tradizionali che in molti casi operano sulle stesse tratte, servendo spesso però aeroporti diversi.

La compagnia irlandese Ryanair, con questa strategia, è diventato un player fondamentale nello scenario mondiale anche se il mercato di riferimento è prettamente europeo. Milioni di passeggeri nell'ultimo decennio, una flotta con aerei sempre più tecnologici e nuovi ordini per coprire sempre più rotte, fanno della società guidata da O'Leary, la quinta compagnia in termini di viaggiatori trasportati nel mondo e il leader di mercato nel settore low cost in Europa.

Ritornando sul modello di business delle compagnie anche dette low fare e delle full service sono state evidenziate chiare differenze a livello commerciale, tecnico ed organizzativo. Molte volte però dal modello prettamente low cost molte compagnie utilizzano diverse leve di posizionamento si spostano su modelli e soluzioni ibride collocandosi nel mezzo tra i due estremi: low cost pura e full service.

Per citare solo alcuni paesi, In Italia, per esempio, negli ultimi anni c'è stata una crescita esponenziale in termini di passeggeri trasportati soprattutto per il mercato domestico diversamente da quanto avvenuto in Francia in cui il mercato nazionale è ancora nelle mani delle compagnie non low cost.

Per quelli che sono gli scenari futuri, Ryanair e le altre compagnie aeree dovranno cercare di accrescere e sostenere il loro vantaggio competitivo che hanno creato in questi anni al fine di trarre più profitti possibili. Se da una parte si può generare valore da nuove fonti con ulteriori servizi accessori a pagamento (internet, intrattenimento a bordo, più posti con passeggeri della parte posteriore dell'aeromobile che viaggiano in piedi, ...), l'imperativo è cercare sempre di tagliare i costi su tutti i fronti (solo bagaglio a mano da trasportare, aerei con sedili meno lussuosi, eliminazione del secondo pilota per le tratte brevi,...).

Solo in questo modo si potrà passare, o quasi, da una società low fare ad una compagnia no fare.

BIBLIOGRAFIA

- AMIT, R, ZOTT, C. 2001 Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22, 493–520.
- CHESBROUGH, H. AND ROSENBLOOM, R.S. 2002 The role of business model in Capturing Value. *Innovation Industrial and corporate change*. 11 (3): 529-555, Available at <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0001/01-002.pdf>
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1994) *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston, MA
- HAMEL G. 2000 *Leading the Revolution* Harvard Business School, Boston
- KELLY, K. 1998. *New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world*. Viking Penguin, New York
- KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J., *Marketing del turismo*, Mc Graw-Hill
- MARIANI C., *Marketing low-cost*, FrancoAngeli
- MORECROFT, J.D. ; AND STERNMAN, J.D.(editors) *Modelling for Learning Organizations*, pp. 3-28, Portland : Productivity Press.
- NONAKA, I. (1994) A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organisation Science* 5 (1): 14-37.
- OSTERWALDER, A. AND PIGNEUR, Y. 2002 An e-Business Model Ontology for Modelling e-Business. *15th Bled E-Commerce Conference – Constructing the e-Economy. June 2002*. Available at http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html

OSTERWALDER, A. AND PIGNEUR, Y 2010, Business Model Generation
<http://businessmodelgeneration.com/>

PASSIANTEG., V. ELIA *Knowledge leadership to drive digital innovation* in G.
PASSIANTE, V. ELIA, T. MASSARI (eds) "Digital Innovation" Ed. Imperial College Press 2003

PELICELLI G., *Strategie d'impresa*, EGEA

PUTTNAM, D. 1997 *The Undeclared War: The Struggle for Control of the World's*

PUTNAM R. *Social Capital Measurement and Consequences*, 2001

RAPPA, M. 2001 *Managing the digital enterprise* - Business models on the
Web. http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html

ROMANO A., V. ELIA, G. PASSIANTE *Creating Business Innovation Leadership: an ongoing experiment*,
Edizioni Scientifiche Italiane, 2001

ROMANO A., V. ELIA, G. PASSIANTE *New sources of clustering in the Digital Economy*", *Journal of Small
Business & Enterprise Development*, vol. 8, n. 1, Spring

STERNMAN, J.D. 2000 *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, Boston:
McGraw-Hill.

TAPSCOTT D., et al 2000 *Digital Capital* Nicholas Brealey Publishing, London

TIMMERS, P. 1998 *Business models for electronic markets*. *Electronic Market* 8(2), 2-8.

WEILL, P., VITALE, M.R. 2001 *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, *Harvard Business School
Press*

YIN, R.K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Beverly Hills