

Imprenditorialità 23/09/2022

Caso 1: iPhone

- iPhone viene presentato da Apple il 9 gennaio 2007 ed è messo in commercio a partire da giugno dello stesso anno.
- iPhone è frutto dell'evoluzione di un nuovo concetto di prodotto (diverso dal Personal Computer) avviato con il lancio alla fine del 2001 dell'iPod, attraverso cui Steve Jobs ha posto le basi per il rilancio di Apple.
- iPod non aveva nessuna particolare innovazione in sé (già esistevano lettori Mp3) ma faceva riferimento ad un «business model» innovativo:
 - Ruolo del design e del senso di appartenenza ad uno stile di vita
 - Ruolo dei prodotti complementari (contenuti): iTunes Store
- iPhone estende ai telefoni i concetti nati con iPod e pone le basi per il successo degli «smartphones» e delle applicazioni che sono alla base del valore di questo tipo di prodotto.

Caso iPhone: la matrice e l'evoluzione di un prodotto «disruptive»



- iPhone nasce come evoluzione di iPod, creando una «value proposition» innovativa attraverso l'unione delle funzionalità già sviluppate per iPod con quelle di un telefono portatile
- Questo nuovo concetto di prodotto inizia a sviluppare tutte le sue potenzialità con la nascita nel 2008 di iTunes Store dove sono messe a disposizione degli utenti un numero di App sempre crescente (presto migliaia) capaci di svolgere le più diverse funzioni.
- Un altro elemento che contribuisce a valorizzare iPhone è quella relativa alle capacità di fare fotografie e video di qualità sempre più alta.
- Infine, iPhone è il primo prodotto puntare sullo sviluppo delle capacità del device di navigare su internet.

Tutto questo porta iPhone a non essere solo un telefono dal design accattivante, capace di svolgere funzioni di entertainment, di fare belle foto ma a diventare qualcosa di radicalmente diverso dal semplice «telefono cellulare»:

- Diventa un computer portatile che opera come un «hub» capace di svolgere una serie di funzioni assai ampie: non solo telefonare, fare foto, sentire musica, navigare in rete ma anche tutte quelle funzioni rese possibili dai sensori che sono al suo interno e dalle infinite app che possono essere installate.

iPhone rende concreta l'idea, sino allora solo prospettata, di ciò che oggi è lo SMARTPHONE

le profezie e le prime reazioni

- **David Pogue**, ancora oggi uno dei più celebri divulgatori di scienza e tecnologia negli USA, nel dicembre del 2006 scrisse sulla sua rubrica del New York Times chiamata «State of the Art»: «Tutti mi chiedono quando Apple uscirà con un suo cellulare. La mia risposta è, probabilmente mai».
 - Il 9 gennaio del 2007 Steve Jobs presenta a San Francisco l'iPhone
- **Steve Ballmer**, CEO di Microsoft, la principale rivale di Apple, commentando il lancio di iPhone, disse: «Non c'è nessuna possibilità che l'iPhone conquisti una quota significativa del mercato. Nessuna». Il principale problema è il prezzo: nessuno sarà disposto a pagare 500 dollari per un telefono.
 - Nota: il prezzo di lancio di iPhone fu di 499 dollari per il modello da 4 GB e 599 per quello da 8 GB
 - In poco più di 2 mesi dal lancio fu superata la soglia di 1.000.000 di iPhone venduti; ad oggi (2022) si stima che siano stati venduti complessivamente più di un miliardo di iPhone

Anche se molti, soprattutto tra i concorrenti non se ne rendono conto, diventa molto forte e può svolgere tante funzioni e tante più del telefono normali.

Microsoft ed Apple sono diversi perché una vende telefono, pc etc, l'altro vende software. Hanno creato due ecosistemi diversi però non sono tecnicamente concorrenti.

Quando viene fuori apple si pensa che sia un prodotto per «ragazzi viziati» e quindi per il gruppo di fanatici; infatti, inizialmente il cliente tipo era così. Poi si sono resi conto che dentro il prodotto c'erano delle potenzialità. Oggi in totale ha di oltre 1 miliardo di iPhone venduti.

Che cosa succede sul mercato?

Nokia è una corporate finlandese che nasce più tardi iniziando a fare prodotti di gomma e successivamente negli anni '50 inizia a occuparsi di telecomunicazioni e poi negli anni '80 inizia a occuparsi di telefonia. Quindi piano piano, diventa impresa leader nel ricco mercato della telefonia e nel 2006 riesce ad arrivare al 40% della quota di mercato. È un'azienda forte dal punto di vista tecnologico (il primo telefono con la telecamera è stato fatto da essa, design bello, colorato etc). il flop è stato N95 nel 2006.

L'altro leader era il blackberry → nasce come cerca persone e successivamente evolve ma con un flop nel 2009. Il punto di forza erano le email-push (quando uno ti manda un email la vedi subito, però questo all'epoca era una novità e un servizio esclusivo).

- Si può dire che iPhone ha vinto etc? no
- nokia e RIM etc? rim era un brand forte

La vittoria di Apple è legata prima di tutto agli errori commessi dai leader sul piano della strategia.

Quali le ragioni del successo di Apple? (e dell'insuccesso di Nokia e di RIM)

→ iPhone ha vinto per una manifesta superiorità tecnologica?

→ Nokia e RIM (Blackberry) avevano risorse economiche, tecnologiche o di immagine sufficienti per difendere la propria posizione di leadership?

La vittoria di Apple è legata prima di tutto agli errori commessi dai due leader sul piano della strategia; ovvero principalmente quelli di:

Non capire che iPhone portava in sé una value proposition completamente nuova

Crederci che iPhone fosse un prodotto solo per una nicchia di mercato (adatto solo per i giovani ricchi che vogliono giocare con telefonino)

Crederci che la propria posizione sul mercato fosse particolarmente solida (che ci fosse una forte fedeltà al brand)

Restare troppo ancorati alle proprie soluzioni tecnologiche ed al proprio modello di business

Apple dimostra la capacità di rinnovare il prodotto (l'ingrediente speciale è una persona capace di pensare). Lui sapeva vedere quello che gli altri non sapevano vedere e sapeva tirare fuori l'idea.

Che cosa ha saputo fare Steve Jobs meglio degli altri?

- Non è caduto nell'errore fatto dagli allora leader di mercato
- Ha compreso che vi era una **INCONGRUENZA** tra le loro percezioni di cosa era giusto fare e di cosa invece il mercato voleva davvero (C'è un mercato in cui il bisogno è servito ma esso non è servito in modo soddisfacente). I bisogni si sposta non per forza nel voler di più, ma voler qualcosa di diverso
- Ha così concepito un'«offerta» innovativa fondata su una value proposition radicalmente diversa da quella consueta

Quando nel 2007 è stato lanciato l'iPhone (evoluzione dell'ipod e di iTunes stores) Nokia e Blackberry hanno creduto che fosse un prodotto di nicchia, poco adatto alla clientela business.

Le cose – come sappiamo – sono andate diversamente.

Spunti del caso:

Spunti

(alcuni dei possibili collegamenti con temi del programma):

- **Capacità di capire il mercato e anticiparne l'evoluzione**
(Jobs comprende prima e meglio quello che non capiscono i capi di Blackberry [RIM] e Nokia)
- **Scelta del tempo di ingresso nel mercato con un'innovazione**
(iPhone ha rivoluzionato un mercato che era fortemente presidiato dagli «incumbents»)
- **Smartphone come Innovazione «disruptive»**
(iPhone si è basato su una «value proposition» diversa da quella esistente: non è solo un telefono, è un computer che fa da «hub» a una grande varietà di servizi)
- **Ruolo dei prodotti complementari nel dare valore al prodotto**
(per i clienti le app rappresentano una componente essenziale del beneficio offerto: v. «dimensioni del valore»)
- **Differenza tra manager e imprenditore**
(in un contesto in evoluzione per avere successo non basta essere dei buoni «professionisti»)

I tre casi ci insegnano una serie di esempi

- relativi a molti dei principali aspetti che entrano in gioco nei processi di innovazione
- una serie di esempi concreti al ruolo ed ai caratteri della dimensione imprenditoriale

Innovazione non è un fenomeno che si manifesta e si realizza in modo casuale ma che nei processi di innovazione è

1. Una serie di esempi concreti relativi a molti dei principali aspetti che entrano in gioco nei processi di innovazione.

Alcuni esempi tratti dai 3 casi appena discussi:

- **Concetto di «traiettorie tecnologica»** (v. cap. 3 del testo) : il percorso di sviluppo dei PC; Pixar e la «legge di Moore»; il percorso di evoluzione dei telefoni portatili
- **Curve di sviluppo e di diffusione di una tecnologia** (v. cap. 3 del testo) : lo sviluppo della tecnologia del PC e quello del suo mercato; la «fase fluida» dei PC.
- **Conflitto di standard e affermazione di uno standard dominante** (v. cap. 4 del testo) : architetture «mainframe» vs. ark. «personal»; l'affermazione di Microsoft (DOS, Windows) e di Intel; la contrapposizione tra Microsoft e Apple.
- **Ruolo delle tecnologie «abilitanti» nel dare valore ad un prodotto** (v. cap. 5 del testo) : ruolo di DOS nel successo dei PC di IBM (e nel successo di Microsoft).
- **Ruolo dei «prodotti complementari» nel dare valore ad un prodotto** (v. cap. 5 del testo) : ruolo di VisiCalc nel successo di Apple II; ruolo delle applicazioni nell'ambiente operativo PC; ruolo delle App negli smartphone.
- **Innovazioni radicali e incrementali/disruptive e sustaining** (v. cap. 3 del testo) : l'ingresso di IBM nel mercato dei Personal Computer e l'abbandono di quello delle macchine da scrivere.

possibile riconoscere una serie di aspetti caratteristici che possono essere codificati in una serie di conoscenze specialiste.

Quello che è importante capire che lo sviluppo economico e quello della società non è un fenomeno impersonale frutto di una mano invisibile, bensì al contrario essi dipendono in larga parte da ruolo svolto dagli individui..

2. Una serie di esempi concreti relativi al ruolo ed ai caratteri della dimensione «imprenditoriale»

L'esempio di Steve Jobs evidenzia quanto possa essere importante la dimensione «soggettiva» nel determinare il «dinamismo» di una organizzazione e della società nel suo complesso.

I processi di sviluppo economico e sociale non sono fenomeni «impersonali», frutto di una «mano invisibile».

Al contrario essi dipendono in larga parte dal ruolo svolto dagli individui che possiedono e sanno sfruttare determinate attitudini rivolte all'innovazione e al cambiamento.

Attitudini che sono bene descritte nella definizione di **Kao e Stevenson (1985)**, secondo cui l'«imprenditorialità» può essere descritta come:

L'attitudine a generare valore mediante:

- L'individuazione di significative nuove opportunità di mercato
- La capacità di mobilitare sul progetto innovativo le necessarie risorse (umane, tecniche e finanziarie)
- La capacità e la volontà di affrontare e gestire il rischio che normalmente si associa all'innovazione.

L'attitudine a generale valore mediante

- individuazione di significative nuove opportunità di mercato
- capacità di mobilitare questi progetti innovativi le necessarie risorse (umane, fin , tecniche)
- capacità e volontà di affrontare e gestire il rischio che normalmente si associa all'innovazione

Perché non si può comprendere l'innovazione senza considerare allo stesso tempo l'imprenditorialità?

L'innovazione è un «evento» frutto di un «processo» che normalmente è per sua natura molto «complesso» e dall'esito «incerto», in quanto:

- può avviarsi solo se ci sono dei soggetti dotati della capacità di riconoscere le nuove opportunità e sono in grado di generare idee innovative che permettano di sfruttarle.
- può giungere a compimento solo se ci sono dei soggetti dotati della capacità di affrontare i rischi e le innumerevoli difficoltà a cui si sempre si va incontro quando si cerca di seguire strade diverse da quelle già conosciute

**"innovation doesn't happen automatically:
it is driven by entrepreneurship"**

(Bessant and Tidd, 2011,p.10)

Questo processo può avvenire solo se si determina un contesto in cui gli «innovatori» possono esprimere le loro capacità

Più in particolare, i casi ci aiutano a comprendere che:

A. Essere «imprenditore» o essere «dirigente» (manager, executive) non è la stessa cosa

L'esempio di Steve Jobs che ci aiuta a capire che la «professionalità» e l'«imprenditorialità» non sono la stessa cosa

Cioè che «dirigere» e «governare» un'organizzazione sono due cose diverse che richiedono attitudini differenti

B. L'imprenditorialità non è necessariamente un «One Man Show»

Steve Jobs ha svolto un ruolo da protagonista, ma ha sempre fatto tutto da solo?

2. L'imprenditorialità non è necessariamente un «One Man Show»

Steve Jobs ha svolto un ruolo da protagonista, ma ha sempre fatto tutto da solo?

Quali insegnamenti dai 3 casi analizzati?

- La centralità dei fenomeni rappresentati nei concetti di «imprenditorialità» e di «innovazione»
- I contenuti che caratterizzano l'«imprenditorialità» e l'«innovazione»
- La dimensione sistemica (network per l'imprenditorialità e l'innovazione)