UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO
UNITE

MANAGEMENT
DELL'INNOVAZIONE
Anno Accademico 2026/2027

MODELLI DOMINANTI E TIMING PER L'INGRESSO NEL MERCATO DELLE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI
(CAP. 4-5)
Unit 2 – Slide

1

Capitolo quarto
Conflitti di standard e disegno dominante

2

I temi del capitolo

Il ciclo di vita di una tecnologia presenta quasi sempre una fase in cui le imprese di un settore convergono verso un disegno o modello dominante. Selezionato lo standard, le imprese e i clienti concentrano gli sforzi sul miglioramento dell'efficienza, abbandonando i percorsi di sviluppo di modelli o tecnologie alternative.

Le dimensioni del valore che determinano l'affermazione di un disegno dominante sono molteplici. Le scelte strategiche effettuate dalle imprese possono influenzare molte di queste dimensioni, aumentando le possibilità che la loro tecnologia si affermi come standard dominante.
Nel capitolo esamineremo da che cosa sono generate le pressioni che selezionano un unico disegno tecnologico, destinato ad imporsi come standard dominante e le dimensioni del valore che ne determinano l'affermazione.

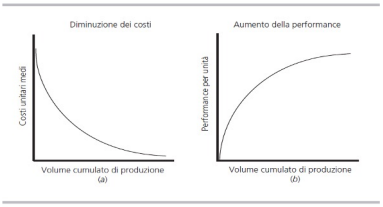
3

Perché si afferma un disegno dominante

In molti settori si manifestano rendimenti crescenti associati alla diffusione di una determinata tecnologia, ovvero il valore della tecnologia aumenta all'aumentare degli adottanti.

1. L'effetto apprendimento

Con l'accumulo di esperienza e di competenza tecnica, chi adopera una determinata tecnologia impara a renderla più efficace ed efficiente



4

Perché si afferma un disegno dominante

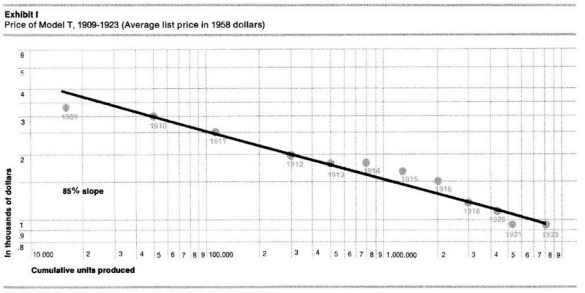
Esperienza e capacità di assorbimento:
Le competenze acquisite dall'impresa nelle esperienze precedenti influenzano la sua capacità di acquisire e assimilare informazioni (capacità di assorbimento)

Per esempio, nel processo di sviluppo di una nuova tecnologia l'impresa è spesso costretta a sperimentare molte soluzioni inefficaci prima di trovarne una valida. Questa sperimentazione non è vana, perché crea una base di conoscenze interne su come funziona la tecnologia e su come migliorarla

Questo fa supporre che per effetto della capacità di assorbimento i pionieri di una tecnologia possono godere di un vantaggio competitivo nei confronti delle imprese iniziatrici e dei nuovi entranti

5

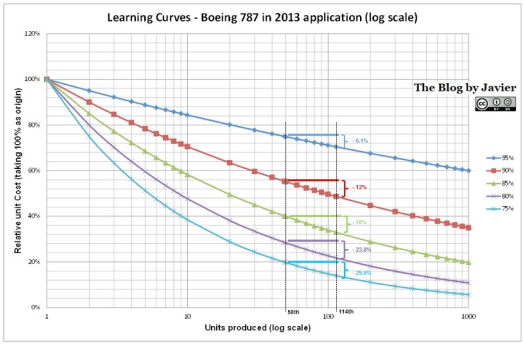
Effetti dell'apprendimento | il caso della Ford T



Il prezzo di una Ford T dal 1909 al 1923.

6

Curve di apprendimento | il caso del Boeing 787



7

Perché si afferma un disegno dominante

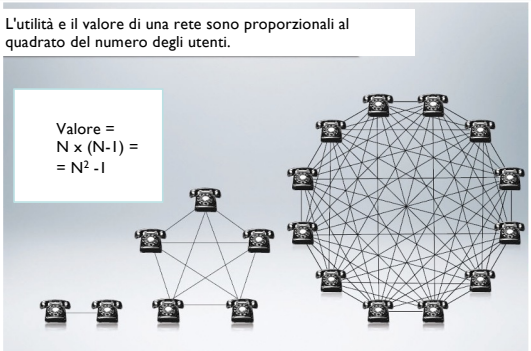
2. Le esternalità di rete.
Nei mercati caratterizzati da esternalità di rete, il beneficio che deriva dall'utilizzo di un bene incrementa al crescere del numero di utilizzatori.

- Sono tipiche dei mercati basati su reti fisiche
  (per esempio, servizi ferroviari e telecomunicazioni)
- Si manifestano anche per quei prodotti fortemente influenzati dalla presenza di beni complementari
  (per esempio, molte persone scelgono Windows per massimizzare il numero delle applicazioni software compatibili o il numero di persone con le quali è possibile scambiare file)

8

Esternalità di rete | la legge di Metcalfe

L'utilità e il valore di una rete sono proporzionali al quadrato del numero degli utenti.

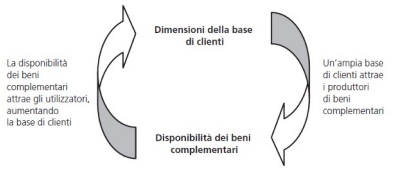


9

Perché si afferma un disegno dominante

Una tecnologia con un'ampia base clienti attrae i produttori di beni complementari; a sua volta, la disponibilità dei beni complementari attrae gli utilizzatori, aumentando la base clienti

Il ciclo virtuoso della base di installazioni e dei beni complementari



10

Le dimensioni del valore

Nei settori caratterizzati da rendimenti crescenti il valore offerto al cliente da una nuova tecnologia è determinato dalla combinazione di due elementi:

- il valore stand-alone della tecnologia
- il valore delle esternalità di rete

IL VALORE STAND-ALONE

Il valore che una tecnologia offre ai clienti è determinato da una serie di fattori, quali le funzioni d'uso che consente al fruitore di svolgere, il design e le sue qualità estetiche, la semplicità di utilizzo e così via

11

Le dimensioni del valore

IL VALORE DELLE ESTERNALITA' DI RETE

È funzione del valore generato dall'ampiezza della base clienti e dalla disponibilità dei beni complementari

Questo spiega perché alcune innovazioni che offrono miglioramenti tecnologici significativi spesso non riescano a prendere il posto di tecnologie esistenti che già vantano un'ampia diffusione

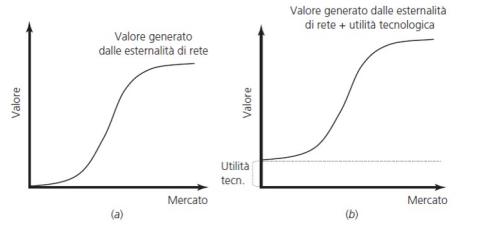
Per esempio, i computer NeXT erano estremamente avanzati sotto il profilo tecnologico, tuttavia non poterono competere con il valore della base di installazioni e dei beni complementari disponibili dei pc basati sul sistema operativo Windows

12

Le dimensioni del valore

La concorrenza per il disegno dominante nei mercati con esternalità di rete

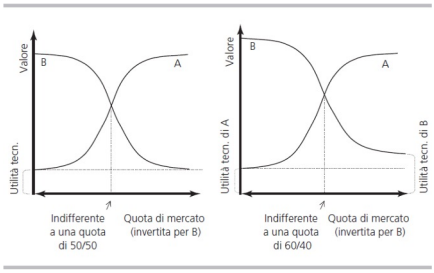
È possibile rappresentare graficamente il valore offerto ai clienti da una nuova tecnologia considerando sia l'utilità stand-alone che il valore generato dalle esternalità di rete



13

Le dimensioni del valore

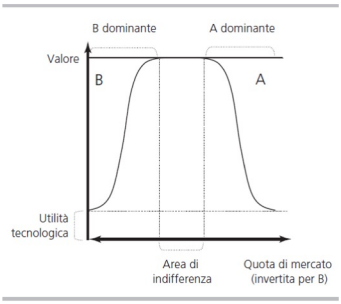
Confrontando i grafici di due disegni tecnologici che competono per la posizione dominante è possibile individuare per quali livelli della quota di mercato cumulata (base di installazioni) ciascuna tecnologia genera un valore complessivo superiore.



14

Le dimensioni del valore

Quando accade che i clienti raggiungono la soglia desiderata di benefici dall'esternalità di rete a livelli inferiori di quota di mercato, può crearsi un'area di indifferenza all'interno della quale non emerge un disegno dominante unico, ma coesistono con successo più piattaforme tecnologiche.



15

Capitolo quinto
SCELTA DEL TEMPO D'INGRESSO
NEL MERCATO

16

I temi del capitolo

Nei settori caratterizzati da rendimenti crescenti generati da adozione, la scelta del tempo d'ingresso (timing) può essere decisiva. La tecnologia adottata per prima può innescare un circolo virtuoso determinando una serie di vantaggi per l'impresa, collegati da relazioni causa-effetto. Tuttavia, gli stessi fattori che generano rendimenti crescenti potrebbero rendere le tecnologie introdotte per prime poco attraenti per il mercato, per esempio quando gli utilizzatori sono pochi e la disponibilità di beni complementari è limitata.

17

I temi del capitolo

I nuovi entranti in un mercato possono essere raggruppati in tre categorie:

- I FIRST MOVER (o pionieri) sono coloro che offrono per primi una nuova categoria di prodotto o servizio
- GLI EARLY FOLLOWER (primi inseguitori o entranti iniziali) si affacciano sul mercato ancora in una fase iniziale senza però essere i primi
- I LATE ENTRANT (o entranti ritardatari) si inseriscono quando il prodotto comincia a penetrare nel mercato di massa o addirittura in una fase successiva

Nel capitolo, descriveremo i vantaggi e gli svantaggi di un first cover per poi analizzare i fattori che influenzano la scelta del tempo d'ingresso e i riflessi sulla strategia di entrata nei mercati adottata dall'impresa.

18

Il caso Facebook

- Nel 2004, quattro studenti ancora al college, lanciarono Facebook, concepito come un servizio disponibile ai soli studenti di Harvard, ma che ben presto si sarebbe trasformato nella piattaforma di social networking più diffusa al mondo.
- Prima di Facebook, erano già apparsi dei siti simili, come SixDegrees e Friendster, ma soprattutto MySpace.
- Facebook è cresciuto negli ultimi anni a un ritmo sbalorditivo, raggiungendo a fine 2016 la quota impressionante di 1,86 miliardi di utenti attivi al mese.
- In seguito sono apparsi servizi e piattaforme concorrenti, come Twitter o Google +, ma il dominio di Facebook appare ancora incontrastato.
- Nel successo di Facebook, la scelta del timing è stata decisiva: i first mover hanno commesso errori e affrontato un mercato non ancora pronto; i late follower stentano a erodere quote di domanda al leader.

19

Vantaggi e svantaggi del first mover

Principali vantaggi del first mover

- Fedeltà di marca (brand loyalty) e leadership tecnologica
- Diritto di opzione su risorse scarse
- Sfruttamento degli switching cost dell'acquirente

[Gli switching cost sono rappresentati dai costi che l'utilizzatore deve sostenere per il passaggio ad un'altra tecnologia o l'acquisto di un nuovo prodotto]

- Vantaggi dei rendimenti crescenti

- Alti costi di ricerca e sviluppo
- Assenza o insufficienza dei canali di fornitura e distribuzione
- Inadeguatezza delle tecnologie e dei prodotti complementari
- Incertezza nelle condizioni della domanda

Principali svantaggi del first mover

20

Vantaggi e svantaggi del first mover

Prodotto	First mover	Principali follower	Vincitore
Macchine fotografiche istantanee	Polaroid	Kodak	First mover
Videoregistratori	Ampex/Sony	Matsushita	Follower
Videocamere a 8 mm	Kodak	Sony	Follower
Console per videogame	Magnavox	Atari Nintendo	Follower
Forni a microonde	Raytheon	Samsung	Follower
Microprocessori	Intel	AMD Cyrix	First mover
Personal computer	MITS (Altair)	Apple IBM	Follower
Postazioni informatiche	Xerox Alto	Sun Microsystems Hewlett-Packard	Follower
Software per il lavoro di gruppo	Lotus	AT&T	First mover
Sistemi operativi per PC	Digital Research	Microsoft (MS-DOS)	Follower
Programmi di videoscrittura	MicroPro (WordStar)	Microsoft (MS Word) Wordperfect	Follower
Fogli di calcolo	VisiCalc	Microsoft (Excel) Lotus	Follower
Browser per Internet	NCSA Mosaic	Netscape Microsoft (Internet Explorer)	Follower
Vetro float	Pilkington	Corning	First mover
Pannolini	Chux	Pampers Kimberly Clark	Follower

Non sempre essere il *first mover* è decisivo per affermarsi come disegno dominante

21

La strategia d'entrata ottimale

In base a quali criteri un'impresa potrebbe decidere di rischiare l'ingresso in un mercato come first mover, come pioniere, benché lo sviluppo della tecnologia potrebbe essere incompleto e inadeguata la capacità di rispondere alle esigenze del cliente, oppure agire come follower, attendendo l'ingresso dei concorrenti, che però potrebbero acquisire il controllo di quel mercato?

La risposta dipende da una molteplicità di fattori.

22

La strategia d'entrata ottimale | i fattori-chiave

1. Il consolidamento delle preferenze del cliente
2. I miglioramenti rispetto alle soluzioni precedenti
3. L'esigenza di tecnologie abilitanti e di supporto
4. L'influenza dei beni complementari sul valore dell'innovazione
5. La minaccia di nuovi entranti
6. La presenza di rendimenti crescenti da adozione
7. La capacità di assorbire le perdite iniziali
8. Il sostegno finanziario alle strategie d'ingresso
9. La reputazione dell'impresa

23

La strategia d'entrata ottimale | migliorare il timing

Il timing è fra le più scelte complesse di una strategia di innovazione. Se una tecnologia offre vantaggi evidenti per i consumatori, entrare rapidamente nel mercato consente al primo entrante un vantaggio di path dependency difficile da replicare per i concorrenti.

Se, però, l'impresa entra troppo presto in un mercato dove i vantaggi della nuova tecnologia sono ancora poco visibili, è molto probabile che l'innovazione incontri una resistenza iniziale.

24

Le strategie per migliorare le opzioni di timing

Le strategie

Per avere maggiori probabilità di successo nella scelta del timing, l'impresa:

- deve possedere le competenze-chiave necessarie per realizzare un'innovazione coerente con le aspettative del consumatore
- oppure deve poterle sviluppare o acquisire in tempi rapidi

25

Le strategie per migliorare le opzioni di timing

Per acquisire le competenze necessarie in tempi rapidi, l'impresa ha tre strade da percorrere:

- Alleanze strategiche
- Team interfunzionali
- Processi paralleli

Se l'impresa decide di perfezionare la tecnologia di un primo entrante così da sorpassarlo con una nuova versione della stessa tecnologia, deve disporre di processi di sviluppo a cicli veloci

Un'impresa con processi di sviluppo a cicli veloci dovrebbe essere avvantaggiata sia come first mover sia come secondo entrante

26