

**Andrea Runfola
Andrea Perna**

**RELAZIONI
BUSINESS TO BUSINESS
E CAMBIAMENTI
TECNOLOGICI**

**Una prospettiva
di marketing industriale**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Runfola
Andrea Perna

**RELAZIONI
BUSINESS TO BUSINESS
E CAMBIAMENTI
TECNOLOGICI**

**Una prospettiva
di marketing industriale**

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Ai nostri genitori (le nostre radici)
ed a Federica e Luca (il nostro futuro)*

INDICE

Introduzione , di <i>Andrea Runfola e Andrea Perna</i>	pag. 11
---------------------------------------------------------------	---------

PARTE PRIMA INQUADRAMENTO TEORICO

1. Tecnologia, relazioni di business e network. La chiave di lettura dell'IMP group , di <i>Andrea Perna</i>	» 19
1.1. Cenni introduttivi sull'IMP group	» 19
1.2. Il progetto IMP1 e la nascita dell'“Interaction model”	» 21
1.2.1. Alcuni elementi introduttivi	» 21
1.2.2. L'Interaction Model	» 23
1.3. Verso la formalizzazione dell'Industrial Network Approach (INA): il progetto IMP2	» 25
1.4. Interazioni, relazioni e business network: un breve riepilogo	» 26
1.5. Le relazioni con gli attori del network: elementi caratterizzanti e problematiche gestionali	» 28
1.5.1. Le principali caratteristiche strutturali ed i fattori di complessità	» 29
1.5.2. La gestione della relazione con il cliente: dinamismo, complessità e implicazioni per i manager	» 31
1.6. Cenni introduttivi sulla dimensione tecnologica dell'impresa	» 33
1.7. Interpretare la dimensione tecnologica di impresa. Il contributo degli studi IMP	» 37
1.8. L'evoluzione dell'IMP verso nuove tematiche	» 40

2. Relazioni business to business e network, modelli di business e nuove tecnologie industry 4.0 , di <i>Andrea Runfola</i>	pag.	43
2.1. Relazioni business to business: verso nuove prospettive	»	43
2.2. La dimensione relazionale nel modello di business	»	44
2.2.1. Il dibattito scientifico: alcuni richiami	»	44
2.2.2. Relazioni btb, business network ed il contributo IMP	»	48
2.3. La dimensione relazionale nei nuovi cambiamenti tecnologici di Industry 4.0	»	53
2.3.1. La genesi e gli ambiti Industry 4.0: alcuni tratti caratterizzanti	»	53
2.3.2. Industry 4.0, business network ed una rilettura secondo una visione IMP	»	58
2.4. Un tentativo di sintesi ed alcune domande di ricerca	»	63

PARTE SECONDA
EVIDENZE EMPIRICHE E RIFLESSIONI TEORICHE

3. Nuove tecnologie e modelli di business in contesti industriali eterogenei: alcune evidenze empiriche , di <i>Andrea Perna</i>	»	69
3.1. Breve introduzione e note metodologiche	»	69
3.2. Il caso di Alfa	»	71
3.2.1. Il background e l'organizzazione di Alfa	»	71
3.2.2. Lo sviluppo e l'evoluzione della funzione vendite e marketing	»	73
3.2.3. Alfa ed il concetto di Industry 4.0	»	74
3.2.4. Interpretare il modello Industry 4.0: il ruolo chiave del cliente	»	76
3.3. Il caso di Beta	»	78
3.3.1. Il background e l'organizzazione di Beta	»	78
3.3.2. L'avvio del business e le iniziali priorità	»	78
3.3.3. Tecnologia, digitalizzazione ed impatti organizzativi	»	80
3.3.4. Engagement del cliente ed evoluzione del modello di business di Beta	»	82
3.3.5. Aspetti conclusivi	»	84

4. Risultati della ricerca e riflessioni critiche , di <i>Andrea Runfola e Andrea Perna</i>	pag.	86
4.1. Una breve introduzione: verso un framework di interpretazione	»	86
4.2. L'analisi dei casi di studio: quale convergenza tra modelli di business, relazioni e tecnologia?	»	87
4.3. Un potenziale framework interpretativo	»	92
4.3.1. Le dimensioni interpretative del framework	»	92
4.3.2. Alcuni potenziali ruoli delle imprese	»	95
4.4. Contributi della ricerca, limiti e future linee di sviluppo	»	97
Bibliografia	»	101

INTRODUZIONE

di *Andrea Runfola e Andrea Perna*

Nuove tendenze tecnologiche e relazioni di business: quale prospettiva di marketing industriale? Gli autori si interrogano sul presente tema che sembra essere emergente, soprattutto considerando l'evoluzione delle dimensioni tecnologiche indotte dai nuovi paradigmi.

Il presente volume cerca di affrontare ed offrire alcune iniziali risposte collocandosi in un ambito teorico che nel corso degli anni ha mantenuto una forte vivacità e che ancora si pone al centro del dibattito manageriale (Lindh-Nordman, 2017; Ekman et al., 2014). I nuovi scenari riguardanti le tecnologie creano forte interesse rispetto al tema degli impatti sulle imprese e soprattutto riguardo le possibili traiettorie di sviluppo del contesto economico, produttivo e di mercato. Sembra rilevante analizzare come i cambiamenti in atto influenzino il modus operandi delle singole imprese tenendo conto della importante dimensione relazionale ed interattiva che caratterizza i mercati business-to-business.

Nello specifico in questo volume si intende approfondire all'interno dell'articolato scenario del cambiamento tecnologico, il tema della digitalizzazione ed in generale i fenomeni riconducibili alle tecnologie ricomprese nel c.d. Industry 4.0 o Industria 4.0. Queste dimensioni dell'evoluzione tecnologica vengono ad essere delineate e descritte in termini di potenziale rivoluzione per il mondo delle imprese (Schwab 2016; Magone e Mazali 2016). Infatti, in più contributi, sia di matrice teorica che di taglio consulenziale, questi nuovi cambiamenti tecnologici sono considerati anche per gli interrogativi in chiave competitiva con cui le imprese, di qualsiasi dimensione e ambito settoriale, si devono ormai confrontare.

L'evoluzione digitale (Mandelli, 2017), per esempio, pone le imprese dinanzi a sfide dove gli investimenti in tecnologie possono realmente contribuire ad aumentare le performance aziendali. Ma forse, l'elemento preponderante, riguarda la creazione di nuove forme di scambi economici e quindi

di nuovi modelli di business che necessariamente influenzeranno l'economia globale. Al contempo, il fenomeno in atto evidenzia importanti scelte strategiche che le imprese sono chiamate ad affrontare, si pensi alla tumultuosa crescita della disponibilità dei dati di mercato che richiama il tema della gestione degli stessi. In sostanza, emergono una serie di domande come ad esempio: quali modelli di business affiorano? Quali saranno i modelli di business vincenti nel nuovo paradigma digitale? Quali sono i principali elementi organizzativi che subiranno le maggiori modificazioni? Come implementare le nuove tecnologie al fine di ottenere il miglioramento di processi critici quali la gestione delle relazioni con fornitori e clienti?

In questo articolato scenario si colloca il presente volume, che evidenzia la dimensione delle relazioni business to business ed i network come una potenziale chiave di interpretazione, facendo esplicito riferimento ad una visione di marketing industriale.

È evidente come il tema oggetto del volume si collochi in un ambito i cui contorni non sono ancora delineati e sono pertanto presenti alcuni interrogativi anche dal punto di vista del marketing industriale. In questo contesto diviene particolarmente importante cercare di comprendere dal punto di vista aziendale come gestire efficacemente le dinamiche relazionali in contesti business-to-business. Infatti, ancorché l'avvento delle tecnologie possa essere il riflesso di cambiamenti che avvengono nel mercato *consumer* o sia esso legato ad aspetti connessi a cambiamenti generali nel management delle imprese, nelle dimensioni organizzative, gestionali e strategiche, il ruolo delle relazioni business to business emerge con evidente rilievo. Infatti, la tecnologia pone serie questioni, che necessariamente vanno contestualizzate a partire dalla complementarità delle nuove tecnologie rispetto a quelle già in dotazione, al grado di flessibilità organizzativa, al tipo di business, ecc. È comunque del tutto palese che vi siano però anche problematiche rispetto alla implementazione ed all'uso delle nuove tecnologie con riferimento alla dimensione relazionale. Le relazioni business to business ed i network sono quindi una dimensione fondamentale da declinare nell'ambito di questi cambiamenti ed il volume si propone di fornirne una visione secondo un approccio di marketing industriale.

Alla luce delle considerazioni esposte, gli autori focalizzano esplicitamente la ricerca nell'ambito dei mercati industriali o *business-to-business* utilizzando alcuni *case studies* di imprese operanti in tali contesti. Sono diverse le motivazioni alla base di tale scelta, basti qui richiamare ad esempio il valore delle transazioni che avvengono globalmente tra imprese, che supera di gran lunga quello che avviene nei mercati business-to-consumer (Tunisini, 2017; Fiocca *et al.*, 2009), ed il contesto business-to-business come

ambito di sviluppo delle innovazioni di prodotto e di processo così di importante impatto nei sistemi economici e produttivi.

Al fine di comprendere i complessi processi che permettono alle imprese di poter trarre vantaggio dalla implementazione ed uso delle tecnologie, riteniamo centrale il concetto di business relationship (Håkansson-Snehota, 1995) come teorizzato dagli studi dell'IMP group (Industrial Network and Purchasing) e che verrà considerato come background di riferimento. In altre parole, la relazione di business è interpretata in questo volume come un *asset* che permette alle imprese di configurare soluzioni e prodotti, pertanto diventa sensibile rispetto l'avvento dei nuovi paradigmi tecnologici.

Si vuole, dunque, assumere che il problema derivante dalla implementazione ed uso delle nuove tecnologie sia un problema *anche* di marketing industriale. L'adozione della prospettiva IMP implica la comprensione delle connessioni tra nuove tecnologie e relazioni di business partendo da una visione dinamica della tecnologia stessa. In questo senso è obiettivo del presente volume indagare quali elementi addizionali, in rapporto ai cambiamenti tecnologici ed all'impatto sul modello di business aziendale, possono essere forniti attraverso il ricorso ad una visione di marketing industriale che enfatizza le relazioni business to business ed i network come chiave di lettura.

Come evidenziato, metodologicamente il lavoro fa uso di un approccio qualitativo mediante il ricorso al *case study* (Yin, 1994). È del tutto evidente come tale scelta sia coerente con la natura esplorativa della presente ricerca. In particolare, nei casi di studio che vengono proposti in questo volume, sono stati analizzati i processi di utilizzo della tecnologia rispetto allo sviluppo ed alla gestione delle relazioni di business. L'analisi presentata fa riferimento ad imprese operanti in due diversi contesti industriali: quello della integrazione delle tecnologie nel settore high-tech (*system integrators*) e quello del *fashion* con riferimento alla convergenza tra dinamiche del business to consumer e del business to business. Le aziende considerate sono italiane, ed hanno fortemente puntato sull'uso di sistemi e processi tecnologici per favorire anche politiche di sviluppo commerciale. Inoltre, le aziende selezionate mostrano una pluralità di fattori e condizioni tali da favorire un buon livello di apprendimento delle dinamiche in oggetto (Dubois and Gadde, 2002).

In termini di originalità del manoscritto emergono alcuni aspetti ritenuti caratterizzanti circa i contributi del lavoro. Dal punto di vista teorico, il contributo maggiore è quello di adottare una prospettiva di analisi del rapporto tecnologia-relazioni di business propria della scuola IMP, elaborando un potenziale framework interpretativo. In particolare, il contributo si colloca in un contesto parzialmente nuovo ed in forte sviluppo all'interno di questo dibattito del marketing industriale. Infatti, è opinione degli autori di questo

volume che l'adozione di una prospettiva di marketing industriale possa arricchire l'articolato dibattito su temi legati a cambiamenti tecnologici indotti dalle nuove tecnologie industry 4.0 e gli effetti per le imprese. In questo senso il framework che si propone nella parte finale di questo lavoro, vuole essere un primo passo per una riflessione teorica che assegna ai network ed alle relazioni secondo una visione IMP un ruolo chiave per comprendere ed interpretare i cambiamenti nell'agire delle imprese e nelle modalità attraverso le quali esse strutturano il proprio modello di business.

Il libro, dunque, ben si posiziona rispetto gli attuali richiami ad approfondire il tema di come le nuove tecnologie e la digitalizzazione in generale impattano sulla dinamica dei modelli di business (Teece, 2017). Da un punto di vista empirico è opinione degli autori mettere in evidenza che i casi selezionati sono eterogenei e quindi offrono diverse 'letture' del fenomeno in esame, ponendo al centro la dimensione relazionale. Si tratta pur sempre di una prima indagine empirica di natura esplorativa, che ci consente tuttavia di offrire alcuni elementi a supporto dell'utilità di una visione di marketing industriale.

Ciò considerato, il volume è strutturato in quattro capitoli, suddivisi in due parti. I primi due capitoli sono relativi all'inquadramento teorico delle tematiche oggetto di questo volume e compongono la prima parte. I successivi due capitoli, riguardano invece la presentazione di alcune evidenze empiriche e le riflessioni teoriche che sintetizzano un primo contributo degli autori e fanno riferimento alla seconda parte.

Nel primo capitolo viene offerta una analisi dei principali costrutti teorici dell'IMP group a partire dal lavoro seminale di Håkansson (1982). In questo capitolo viene illustrato il concetto di business network a partire dalla identificazione dei processi fondamentali quali sviluppo e gestione delle relazioni di business. Si presenta poi la recente evoluzione del dibattito all'interno dell'IMP Group, evidenziando sia come viene ad essere interpretata la dimensione tecnologica secondo questo approccio sia l'evoluzione del dibattito dei teorici IMP verso nuove tematiche di ricerca.

Nel secondo capitolo, si presenta e si approfondisce il potenziale legame tra le relazioni di business-to-business e due ambiti teorici inerenti i business model e le nuove tecnologie Industry 4.0. Si propone una visione *relazionale* di entrambi. Dapprima infatti si richiamano elementi definitivi attraverso alcuni contributi teorici presenti in letteratura e successivamente si affronta come le relazioni business to business ed i network si inseriscano all'interno del dibattito scientifico che affronta tali tematiche.

Il terzo capitolo presenta i due casi aziendali, cercando di mettere in luce le caratteristiche, le criticità e gli impatti derivanti dall'adozione di diverse

forme di tecnologie tenendo conto dello specifico modello di business aziendale. Nel capitolo, i casi vengono presentati negli elementi di profilo e di dinamica relazionale, dopo un necessario richiamo alla metodologia della ricerca adottata per l'investigazione empirica.

Il volume si conclude con un quarto capitolo che dapprima presenta una analisi dei due casi aziendali attraverso una rilettura che tiene conto della convergenza tra modelli di business, relazioni e tecnologie. Si propone poi un framework interpretativo del fenomeno in oggetto. Si tratta di un framework che viene ad essere descritto secondo una logica esplorativa, e che sintetizza il percorso di ricerca degli autori. Infine, si delineano implicazioni e linee future di ricerca.

PARTE PRIMA
INQUADRAMENTO TEORICO

1. TECNOLOGIA, RELAZIONI DI BUSINESS E NETWORK. LA CHIAVE DI LETTURA DELL'IMP GROUP

di *Andrea Perna*

1.1. Cenni introduttivi sull'IMP group

A metà degli anni Settanta un gruppo di ricercatori europei intraprese un progetto di ricerca ambizioso caratterizzato dal voler investigare le dinamiche inter-organizzative tra imprese clienti-fornitori operanti nei contesti industriali. Tale gruppo si costituisce in Svezia presso l'Università di Uppsala¹ con il nome 'Industrial Marketing & Purchasing' (IMP) group. Appare difficile risalire ad una esatta data di costituzione del gruppo di ricerca – il sito web ufficiale del gruppo² indica gli inizi degli anni Settanta – ma ciò che fu chiaro sin dalle origini era l'intento di analizzare il funzionamento ed i processi che caratterizzavano i mercati industriali, con particolare enfasi riguardo lo studio delle dinamiche che contraddistinguevano i processi di scambio tra imprese operanti in mercati internazionali.

Le origini del gruppo di ricerca sono diverse in termini di geografia ed affiliazioni. I ricercatori provenivano da cinque diversi paesi europei e dalle seguenti Università: Uppsala University, University of Bath, Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), ESC Lyon e l'Università Ludwig Maximilians (Germania).

Gli anni Ottanta segnano un momento fondamentale in quanto l'IMP group trova affermazione e riconoscimento come una 'community' internazionale di ricerca su importanti temi relativi ai comportamenti delle imprese in contesti altamente complessi e competitivi. Si consideri, a tal proposito,

¹ L'Università di Uppsala fu fondata nel 1477 ed è la più antica istituzione accademica svedese. Figura tra le prime cento Università al mondo con 9 Facoltà, circa 4.700 accademici e 44.000 studenti. La Facoltà di 'Social Sciences' comprende il Dipartimento di Business Studies all'interno del quale l'IMP group venne costituito 'informalmente' come progetto di ricerca su temi di International business e Purchasing.

² www.impgroup.org