

Capitolo 2

Strategia e vantaggio competitivo nell'era digitale

Sommario: 1. La strategia aziendale pre-rivoluzione digitale. – 2. La rivoluzione digitale ed il suo impatto sugli assetti strategici. – 3. Verso una nuova configurazione della strategia. – 4. L'approccio strategico nell'Impresa Estesa. – 5. Piattaforme digitali: strategie di orchestrazione, network e competitività.

1. *La strategia aziendale pre-rivoluzione digitale*

Il concetto di strategia fonda le sue radici nelle tematiche militari e di governo degli Stati: «La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere accantonato» (Sun Tzu VI–V secolo a.C. *L'arte della guerra*). La sua evoluzione nell'ambito degli studi d'impresa è correlata positivamente a quella dell'innovazione, quindi della complessità/competitività dei mercati. Nella prima fase dell'industrializzazione, pertanto, non vi erano veri e propri comportamenti strategici da parte delle imprese ma solo azioni volte a stabilizzare posizioni dominanti attraverso equilibri basati sui vantaggi della scala dimensionale e dell'integrazione verticale. L'impostazione classica del concetto di strategia, nella fase pre-rivoluzione digitale, si basava sullo studio del contesto competitivo al fine di assumere decisioni “strategiche”, ovvero quelle che determinano (ancor oggi) modifiche nella struttura e nell'impostazione generale dell'impresa (cioè a differenza delle decisioni operative/routine). La strategia, dunque, precedeva l'assetto organizzativo e ne orientava l'evoluzione, configurandosi come scelta frutto di un definito processo cognitivo (deliberata) capace di imprimere direzione e coerenza all'intero sistema impresa (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). La scelta strategica assumeva così una natura sistemica, fondata sull'individuazione di traiettorie di crescita e di sviluppo coerenti con le risorse e con le condizioni competitive.

In questa prospettiva si inserisce anche la definizione secondo cui la strategia rappresenta il fondamento di obiettivi, politiche e programmi atti a definire comportamenti all'interno del settore di attività dell'impresa e la sua identità futura. *La strategia contribuisce così a stabilire che tipo di impresa si intenda essere nel tempo, delineando una continuità tra scelte attuali e configurazione futura* (Andrews, 1971). La dimensione identitaria e direzionale della strategia risulta, quindi, strettamente connessa alla possibilità di analizzare l'ambiente, formulare obiettivi coerenti e tradurli in programmi strutturati. La nota matrice SWOT, resa centrale nella riflessione di Andrews rappresenta uno strumento concettuale volto a rendere sistematico il confronto tra competenze distintive e

contesto di riferimento. Il concetto di coerenza strategica assume così un'importanza centrale: il vantaggio competitivo dipende dalla capacità dell'impresa di mantenere un allineamento tra assetti interni e dinamiche ambientali, costruendo una corrispondenza tra risorse, competenze e opportunità esterne.

Queste definizioni, lette congiuntamente, rafforzano l'idea di una strategia concepita come atto di scelta razionale, sequenziale e relativamente stabile, nel quale l'impresa definisce i propri fini, seleziona i mercati, configura le risorse e costruisce coerenza interna.

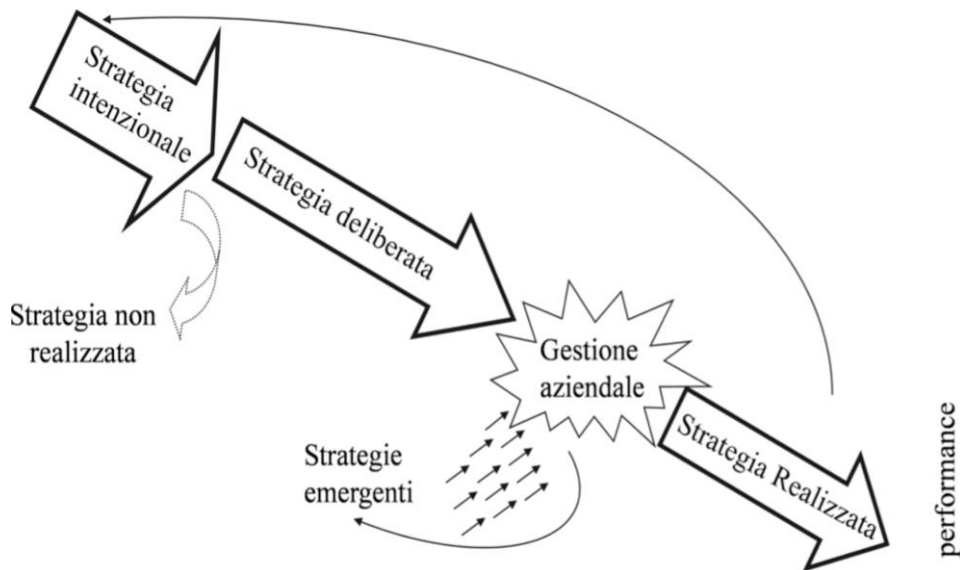
La scuola di Harvard ha avuto un ruolo determinante nel formalizzare questa impostazione e nel consolidarne la diffusione all'interno del pensiero manageriale. Il contributo di Kenneth Andrews, in particolare attraverso il volume *Business Policy: Text and Cases* pubblicato nel 1965 e successivamente sviluppato nel testo autonomo del 1971, ha fornito una sistematizzazione organica del concetto di strategia come attività intenzionale e razionale di direzione dell'impresa. Seguendo questa impostazione discende che la strategia è l'insieme di decisioni finalizzate al perseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine che l'organizzazione ritiene determinanti per corroborare il proprio modello di business e raggiungere la competitività.

Il cambiamento del contesto competitivo, determinato per l'effetto dei cicli dell'innovazione, ha generato una fase di transizione nella quale la strategia deve considerare l'instabilità determinata dai frequenti mutamenti comportamentali e l'ampliamento dei mercati che hanno via via ridotto l'utilità temporale delle scelte strategiche consolidate.

Nel percorso evolutivo degli studi sulla strategia, dopo l'impostazione razionale e analitica della scuola di Harvard, si inserisce il contributo critico di Henry Mintzberg che distingue tra processo decisionale e realizzazione della strategia poiché verifica il frequente distacco tra la pianificazione e l'attuazione. *La strategia, in questa lettura, non coincide esclusivamente con un disegno formale, ma emerge dall'interazione tra pensiero e azione, tra intenzione e comportamento* (cfr. figura 1 Mintzberg, 1978).

È in questo quadro che si colloca la distinzione tra *strategia deliberata* e *strategia emergente*. Accanto alle scelte intenzionali definite dal management, si sviluppano traiettorie non previste, generate dall'adattamento progressivo dell'organizzazione a circostanze imprevedute o a opportunità non pianificate.

Figura 1: La strategia secondo Mintzberg



Fonte: Mintzberg H., The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, 1987, p. 14.

La strategia realizzata risulta così dalla combinazione tra elementi deliberati e componenti emergenti, che prendono forma nel flusso concreto delle decisioni operative. Tale impostazione ridimensiona l'idea di una separazione lineare tra fase di formulazione e fase di attuazione, evidenziando come la strategia si configuri piuttosto come processo continuo, nel quale l'azione contribuisce a ridefinire la stessa intenzionalità originaria.

Le cosiddette 5 P della strategia chiariscono ulteriormente questa pluralità di significati. La strategia viene intesa come:

- *plan*, cioè come corso d'azione deliberato;
- *ploy*, vale a dire come mossa specifica nei confronti di un concorrente;
- *pattern*, ossia come regolarità osservabile nel tempo nel comportamento organizzativo;
- *position*, cioè come collocazione dell'impresa nel proprio contesto competitivo;
- *perspective*, intesa come visione condivisa che orienta l'interpretazione della realtà da parte dei membri dell'organizzazione (Mintzberg, 1987).

In tal modo, la strategia assume una natura multidimensionale, nella quale intenzionalità, comportamento, collocazione competitiva e cultura organizzativa risultano intrecciati.

L'approccio di Mintzberg appare maggiormente adeguato a contesti caratterizzati da cambiamenti frequenti. La strategia viene, infatti, interpretata come processo organico, che evolve attraverso l'apprendimento e l'interazione con il contesto operativo.

Il contributo del Porter è stato determinante per definire il concetto di *posizionamento competitivo* con cui viene intesa la dalla capacità dell'impresa di assumere un ruolo prevalente rispetto ai competitor nel proprio settore grazie anche ad una sapiente gestione delle risorse (Porter, 1985).

Accanto a questa visione esterna, si è sviluppato un filone di studi che sposta l'attenzione sulle *risorse* e sulle *competenze interne* dell'impresa. La teoria *resource-based view* interpreta, infatti, la strategia come il risultato dell'impiego coerente di *risorse* (materiali e, soprattutto, immateriali presenti in azienda) che, inglobate nel complesso organizzativo, diventano difficilmente imitabili, generando così un vantaggio competitivo nel tempo. La conoscenza e l'esperienza aziendale si configurano, pertanto, come pilastri dell'analisi e della decisione strategica, in ragione della loro difficile genesi e della loro peculiare natura: diversamente dalle risorse materiali, infatti, esse non si usurano con l'impiego, ma possono rafforzarsi e consolidarsi nel tempo. La conoscenza e le altre risorse immateriali (*in primis* le relazioni), invece, si arricchiscono progressivamente soprattutto quando restano ancorate alla stessa realtà economica, diventando così *competenze* specifiche aziendali (Barney, 1991; Grant, 1996).

Anche la tradizione manageriale italiana, pur adottando una prospettiva più sistemica e meno riduzionista, si colloca all'interno di questo paradigma. La strategia viene intesa come *orientamento di fondo* dell'impresa, come modello di ricerca del successo che guida le decisioni fondamentali in relazione all'ambiente competitivo e alle risorse disponibili. L'attenzione non si limita agli aspetti economico-finanziari, ma include il modello organizzativo, la cultura ed i valori (Coda, 1988; Guatri, 1995).

Queste differenti impostazioni, per quanto teoricamente solide, mostrano tuttavia limiti evidenti quando applicate a contesti ad elevata turbolenza decisionale, come emerso negli ultimi anni. Nonostante le differenze teoriche, questi approcci condividono, infatti, alcuni presupposti che ne delimitano oggi l'efficacia.

In primo luogo, essi assumono che il contesto competitivo sia sufficientemente stabile da consentire analisi attendibili e scelte strategiche con un orizzonte temporale relativamente lungo. Inoltre, tendono a concepire il vantaggio competitivo come una condizione difendibile nel tempo, fondata su posizioni, risorse o configurazioni di attività difficilmente replicabili.

Paradigma	Autori di riferimento	Idea di fondo	Definizione implicita / Obiettivo	Unità di analisi	Struttura logica / Logica	Presupposto ambientale	Relazione chiave / Distinzioni	Strumento simbolico	Idea di vantaggio
Paradigma 1 – Razionale-pianificatorio	Chandler, Ansoff, Andrews	la strategia è un atto deliberato, intenzionale e sequenziale	determinazioni e degli obiettivi di lungo periodo e allocazione coerente delle risorse	—	analisi → scelta → implementazione	contesto analizzabile e relativamente stabile	la strategia precede la struttura e ne orienta l'evoluzione	analisi SWOT e ricerca della coerenza strategica tra interno ed esterno	posizione difendibile nel tempo grazie alla corretta combinazione di risorse e condizioni ambientali
Paradigma 2 – Posizionamento competitivo	Porter	la strategia consiste nella scelta	costruire barriere all'imitazione	struttura del settore e forze competitive	—	struttura settoriale	—	—	superiorità strutturale

		di una posizione favorevole nel settore	e difendere margini superiori			relativamente definita			rispetto ai concorrenti
Paradigma 3 – Resource-based	Barney, Grant	la fonte primaria del vantaggio risiede nelle risorse interne	–	asset tangibili e intangibili, competenze distintive	accumulazione e integrazione di risorse rare, difficilmente imitabili e organizzativamente integrate	competizione mediata dalla capacità interna di generare unicità	–	–	sostenibilità nel tempo grazie a barriere fondate sull'imitabilità
Paradigma 4 – Sistemico-istituzionale (tradizione italiana)	Coda, Guatri	la strategia è orientamento di fondo e modello di ricerca del successo	–	impresa come sistema complesso che integra economia, organizzazione, cultura e valori	–	equilibrio dinamico tra impresa e ambiente	–	–	coerenza complessiva del sistema impresa
Paradigma 5 – Processuale-emergente	Mintzberg	la strategia non è solo piano, ma anche pattern che emerge dall'azione	–	–	apprendimento, adattamento, interazione tra formulazione e realizzazione	contesto dinamico e parzialmente imprevedibile	strategia deliberata vs strategia emergente	–	capacità di apprendere e riconfigurare l'azione nel tempo

Pur nelle differenze, tutti i paradigmi condividono una visione nella quale il vantaggio competitivo è, in misura diversa, concepito come difendibile e relativamente duraturo, fondato su posizioni, risorse o configurazioni coerenti.

La frattura prodotta dall'accelerazione digitale riguarda proprio questo presupposto: la stabilità temporale delle condizioni competitive e la possibilità di fondare la strategia su assetti relativamente permanenti.

2. La rivoluzione digitale ed il suo impatto sugli assetti strategici

L'avvento delle tecnologie digitali, quindi della quarta rivoluzione industriale, ha modificato il rapporto tra strategia, innovazione e cambiamento. A differenza dal passato, con la quarta rivoluzione, l'innovazione diventa un processo che si alimenta costantemente e frequentemente, diffondendosi rapidamente grazie alla possibilità di condivisione dei dati e delle informazioni. Si giunge così ad un "cambiamento continuo" che diventa strutturale e sistemico poiché ingloba tutte le varie componenti aziendali e tutte le imprese capaci di creare valore. Raggiungere e, soprattutto, mantenere il vantaggio competitivo *à la Porter* diventa sempre più complesso poiché, oltre alla velocità, emerge anche la porosità dei settori, quindi, nuove forme di competizione.

Le posizioni di mercato appaiono, così, instabili, le risorse perdono rapidamente la loro unicità e le competenze rischiano un'obsolescenza accelerata. *In questo scenario, la strategia intesa come scelta ottimale di lungo periodo mostra limiti sempre più evidenti.*

Diventa, quindi, centrale concentrarsi sul *governo dell'incertezza*. I primi studi, cui si accennava nel paragrafo precedente, che mettevano in discussione la natura puramente "deliberata" (quindi l'approccio razionalista) della strategia avevano evidenziato come le scelte strategiche emergano spesso dall'interazione tra

intenzione e azione, tra pianificazione e apprendimento. In questa direzione si inserisce la già vista distinzione tra strategie deliberate ed emergenti considerando queste ultime come effetto di “intuizioni” del manager e/o meglio ancora dell'imprenditore talentuoso che, in epoche ormai decorse, poteva sperimentare ed anche aver successo grazie anche ad un'elevata propensione al rischio (Mintzberg e Waters, 1985).

L'incertezza ambientale modifica quest'approccio ed ingloba l'intero ambiente competitivo indipendentemente dai settori economici impedendo di riconoscere agevolmente i segnali rilevanti da quelli marginali, le minacce dalle opportunità. La strategia diventa così la capacità di adattamento continuo attraverso l'ascolto volto a ridurre l'incertezza. Grazie alla logica del *sensemaking*, la governance può riconfigurare le proprie decisioni ed azioni in modo da assumere posizioni di mercato difendibili dalle variabili ostili.

In quest'approccio si colloca anche la teoria *Blue Ocean Strategy* che vede nella ricerca di nuovi ambiti di mercato non ancora coinvolti dall'ipercompetizione una possibilità di crescita e creazione di valore (Kim e Mauborgne, 2005; 2017). Qui l'innovazione costituisce il fulcro della capacità di ridefinire i modelli di business riconfigurando i processi strategici e gestionali.

Il modello teorizza l'esistenza di “oceani rossi”, caratterizzati da elevata intensità competitiva, confini settoriali definiti e pressione costante sui margini, e “oceani blu”, intesi come spazi di mercato non ancora contestati, nei quali la competizione risulta temporaneamente irrilevante. In questa prospettiva, il problema strategico non consiste nel battere i concorrenti secondo regole date, ma nel ridefinire tali regole attraverso la creazione di nuova domanda. Il nucleo concettuale della *Blue Ocean Strategy* è rappresentato dall'idea di innovazione di valore. Gli autori presentano una divisione del mercato in due ambiti: il mercato conosciuto cosiddetto “Oceano Rosso” e il mercato sconosciuto cosiddetto “Oceano Blu”. Il primo indica quella parte di mercato costituito da settori attualmente esistenti la cui competitività è incentrata sull'incremento delle vendite e della clientela, anche a costo di sottrarla alla concorrenza agendo sulla leva del prezzo di vendita. Si tratta di strategie tradizionali, comunemente diffuse e spesso poco produttive che riducono le possibilità di profitto e di sviluppo.

Con “Oceano Blu” viene identificata, invece, il nuovo ambito creato attraverso “mosse strategiche” da imprese innovatrici capaci di creare così contesti privi di competitività. Con mossa strategica, gli autori indicano “l'insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti o servizi tanto validi da creare un nuovo mercato”.

Alla base dell'Oceano Blu vi è la *value innovation* ossia una nuova tattica incentrata, non più sulla lotta alla concorrenza, ma sull'importanza del valore e dell'innovazione che diventano il vero marchio distintivo tramite il quale l'azienda saprà distinguersi nel mercato e attirare i clienti, con il vantaggio di incrementare il valore e diminuire i costi dei propri prodotti/servizi.

L'innovazione di valore rivoluziona una delle regole principali della strategia della concorrenza in quanto presuppone un allineamento e non una differenziazione tra utilità, prezzo e costi. Si genera innovazione di valore quando si incide positivamente sui costi e sulla proposta di valore dell'acquirente, cioè quando si crea un equilibrio tra la soddisfazione del cliente e il prodotto fornito dall'azienda.

Nell'Oceano Blu, la strategia crea nuovi format e regole comportamentali distanti dal legame tra costo e valore, mentre la ricerca di nuovi spazi di mercato si amplia su ambiti anche distanti da quanto in precedenza considerato ed ormai rientrante nell'Oceano Rosso (in cui l'operatività strategica si divide tra differenziazione e contenimento dei costi).

In continuità con la precedente teoria, si colloca l'approccio *Lean Startup* che vede la strategia come un processo di *apprendimento iterativo*, basato su: a) verifica rapida, b) conferma delle ipotesi, c) controllo costante delle decisioni (Ries, 2011). La strategia diventa così un portato del processo cognitivo da cui deriva la capacità iterativa che considera l'innovazione ed il cambiamento come componenti interne del processo strategico stesso.

Si è, così pervenuti alla concezione secondo la quale, in ambienti caratterizzati da rapida innovazione e discontinuità frequenti (come quelli attuali), *la capacità strategica discende dalla velocità con cui l'impresa rinnova il suo vantaggio competitivo riducendo l'effetto temporale dell'innovazione che si presenta come una "costante" del proprio modello di business*. In questo scenario, l'innovazione assume anche una dimensione sistemica che supera i confini dell'impresa, posto che le imprese operano sempre più all'interno di ecosistemi nei quali il cambiamento emerge dall'interazione tra soggetti diversi portatori di competenze complementari.

Le nuove forme dei contesti competitivi si differenziano profondamente da quelle del passato, poiché delineano una cesura netta tale da poter essere qualificata come una vera e propria *discontinuità*; quest'ultima è determinata da nuove tecnologie, piattaforme e modelli di business che ridefiniscono i criteri di creazione del valore, le relazioni tra gli attori e i confini settoriali. L'ambiente assume caratteristiche di maggiore mutevolezza e irregolarità: le configurazioni competitive si ricompongono rapidamente, i vantaggi si erodono in tempi brevi e le categorie interpretative tradizionali perdono capacità esplicativa.

Dimensione	Il Cambiamento Pre-digitale	Discontinuità e Contesto Digitale
Velocità di cambiamento	Lenta	Veloce
Prevedibilità	Prevedibile	Imprevedibile
Regole	Adattate gradualmente	Nuove regole
Contesto	Deterministico: - Ordinato - Regolare	Caotico: - Mutevole - Irregolare

In questo scenario, innovazione e creatività diventano leve di ridefinizione sistemica. La strategia non può, dunque, limitarsi a stabilizzare equilibri esistenti, ma deve confrontarsi con la possibilità che tali equilibri vengano costantemente messi in discussione. È su questa transizione, dal cambiamento ordinato alla discontinuità strutturale, che si innesta la necessità di ripensare i modelli decisionali e le architetture organizzative proprie dell'impresa contemporanea.

In sintesi, l'evoluzione concettuale della strategia riflette il passaggio da una concezione orientata alla stabilità ed al controllo ad una concezione orientata all'innovazione continua e al governo del cambiamento.

3. Verso una nuova configurazione della strategia

Accogliendo la precedente ultima impostazione e considerando il ruolo dell'intelligenza artificiale, la strategia diventa un insieme di cicli continui di interpretazione, decisione e correzione, nei quali le ipotesi strategiche vengono costantemente rimesse in discussione alla luce dei segnali provenienti dall'ambiente competitivo.

Figura 2: I processi di pianificazione strategica con l'IA. – Revisione delle ipotesi strategiche



Fonte: Realizzazione dell'autore

In questo contesto, l'impresa estesa rappresenta un'entità adeguata all'era dell'IA. La sua capacità di integrare competenze distribuite tra diverse realtà, di apprendere collettivamente e di adattarsi rapidamente al cambiamento (grazie al connubio di flessibilità ed elasticità) costituisce il presupposto per una strategia che non si limiti a *reagire agli eventi*, ma sia in grado di anticipare e di *modellare l'evoluzione dell'ecosistema competitivo*. Studi recenti dimostrano come, in contesti dominati da piattaforme leader che hanno già strutturato l'ecosistema

competitivo (*incumbent*), la strategia emerge attraverso sequenze di azioni adattive e cumulative, piuttosto che come scelta discreta *ex ante* (Khanagha et al., 2022).

In tal senso, Kirtley e O'Mahony definiscono il concetto di *pivot* da intendersi come il risultato di un processo decisionale cumulativo che prende forma attraverso una sequenza di micro-decisioni apparentemente marginali ma capaci, invece, di modificare l'approccio strategico dell'impresa. Occorre considerare, dunque, la definizione del contesto competitivo considerando le proprie possibilità d'azione. Nuove informazioni, feedback inattesi, segnali deboli provenienti dal mercato o dall'ecosistema inducono una revisione incrementale delle mappe cognitive attraverso cui l'impresa interpreta la realtà. In questo senso, *il concetto di pivot rappresenta una manifestazione concreta della strategia come processo adattivo*: non una deviazione eccezionale rispetto al piano, ma l'esito coerente di un percorso di apprendimento in condizioni di incertezza, nel quale le decisioni vengono continuamente ricalibrate alla luce di nuove evidenze e di nuove letture del contesto competitivo.

Grazie all'intelligenza artificiale, la governance può così orchestrare processi di *apprendimento iterativo* secondo una logica nella quale le decisioni strategiche vengono concepite come ipotesi operative da sottoporre a verifica empirica; ciò richiede, quindi, la progettazione di cicli decisionali brevi e reversibili. Un elemento centrale dell'apprendimento iterativo riguarda la *trasformazione dell'errore da evento da evitare a fonte di conoscenza*. In questo senso, taluni studi hanno concentrato l'attenzione su esempi di organizzazioni innovative diventate di successo grazie alla loro capacità di apprendimento dai fallimenti, i quali costituiscono una base informativa preziosa sul funzionamento dell'ambiente competitivo (Sitkin, 1992). In questa prospettiva, l'IA agevola fortemente la definizione di modelli e metriche utili per monitorare i processi e i risultati raggiunti.

Diventa così possibile l'analisi congiunta di dati eterogenei e la diffusione selettiva delle informazioni rilevanti all'interno delle architetture decisionali. In definitiva, *l'apprendimento iterativo rappresenta una componente essenziale della strategia nell'era dell'ipercompetizione e dell'intelligenza artificiale*. Esso consente all'impresa di operare in condizioni di incertezza senza paralizzarsi, trasformando l'azione in fonte continua di conoscenza e adattamento. L'IA, integrata come infrastruttura cognitiva nei processi decisionali, rafforza questa dinamica, rendendo più rapidi, sistematici e diffusi i cicli di apprendimento.

La "riconfigurazione" delle *risorse* e delle *competenze* costituisce un altro pilastro di questa *concezione adattiva* della strategia. Le risorse non sono più considerate elementi statici da valorizzare entro un assetto definito, ma componenti dinamiche che possono essere ricombinate, riallocate o dismesse in funzione delle traiettorie evolutive del contesto. Le competenze, a loro volta, non coincidono con specializzazioni rigide, ma con capacità di integrazione, apprendimento e trasformazione. Tale adattamento è richiesto anche dall'evoluzione competitiva

settoriale che travalica i tradizionali confini richiedendo alle realtà economiche rapidità decisionale e di azione tale per cui le risorse perdono la loro specificità in tempi più brevi e le competenze rischiano un'obsolescenza accelerata.

La ridotta validità temporale delle strategie non deve essere interpretata come un fallimento della razionalità strategica, bensì come l'esito di una crescente distonia tra il ritmo del cambiamento ambientale e la capacità delle organizzazioni di comprendere e decidere.

Queste dinamiche assumono una rilevanza ancora maggiore se osservate alla luce della progressiva estensione del perimetro dell'impresa. In tale configurazione, la validità temporale delle strategie risulta ulteriormente compressa, poiché le condizioni competitive dipendono non soltanto dalle scelte dell'impresa, ma dall'evoluzione congiunta di una molteplicità di soggetti autonomi, portatori di logiche, interessi e tempi decisionali differenti (Teece, 2007).

L'impresa come centro strategico di una rete di partner

Il lavoro di Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) rappresenta uno dei contributi fondativi nella rilettura dell'impresa come entità estesa e reticolare. Gli autori propongono di superare la tradizionale alternativa tra mercato e gerarchia, introducendo la nozione di impresa come "centro strategico" incaricato di governare una rete articolata di partner autonomi. In questa prospettiva, il vantaggio competitivo non deriva dall'integrazione verticale o dal controllo diretto delle attività, ma dalla capacità di orchestrare competenze distribuite, mantenendo coerenza strategica e capacità di innovazione nel tempo.

Il centro strategico non coincide con un semplice intermediario, ma svolge una funzione architettonica e cognitiva: definisce la visione complessiva, stabilisce le priorità strategiche, coordina le interdipendenze tra i partner e promuove processi di apprendimento collettivo. La strategia emerge così da un processo continuo di interazione e riallineamento tra attori specializzati, piuttosto che da decisioni isolate prese all'interno di confini organizzativi chiusi.

Questo contributo anticipa molte delle caratteristiche oggi attribuite alle piattaforme digitali e all'impresa estesa, offrendo una base teorica solida per comprendere la strategia come attività di orchestrazione di reti complesse.

4. L'approccio strategico nell'Impresa Estesa

Nel governo di realtà tipo l'impresa estesa, il processo strategico diventa, per certi versi, più complesso poiché necessita di una visione non solo delle risorse interne ma anche di quelle relazionali che dovranno essere funzionali ai propri obiettivi. Ecco allora che la strategia diventa un processo di coordinamento attraverso cui l'impresa individua le risorse da considerare e le riorganizza generando configurazioni pro-tempore efficienti. La strategia si manifesta allora nella capacità di mantenere *coerenza interna* nonostante l'eterogeneità delle fonti di conoscenza e la variabilità delle combinazioni organizzative. Tale coerenza deve essere costantemente ricostruita attraverso processi decisionali che tengano insieme *identità dell'impresa, orientamento strategico e adattamento* al contesto.

In questa prospettiva, *la riconfigurazione delle risorse assume una dimensione cognitiva oltre che organizzativa*. L'impresa estesa deve essere in grado di:

- a) riconoscere quali risorse esterne siano strategicamente rilevanti,
- b) valutarne la compatibilità con le proprie competenze distintive,
- c) integrarle senza compromettere la propria coerenza sistemica.

Apple e la strategia come architettura di integrazione delle risorse

Con il lancio dell'iPhone e dell'App Store si è determinata un'evoluzione della strategia di Apple che è passata da una visione fortemente incentrata sulle risorse specifiche interne ad un'apertura verso l'esterno attraverso la realizzazione di piattaforme di condivisione.

Prima dell'affermazione del modello di piattaforma nel settore dell'elettronica di consumo, il vantaggio competitivo veniva ricondotto, in misura prevalente, al controllo diretto di asset considerati critici: capacità produttive, competenze proprietarie sul versante hardware, brevetti, canali distributivi, forza del marchio. Entro questa cornice, la strategia coincideva in larga parte con la costruzione paziente e con la difesa di una dotazione interna di risorse distintive, difficilmente imitabili.

Con l'introduzione dell'App Store, Apple altera in profondità questa impostazione. Il valore dell'ecosistema iOS, infatti, non discende anzitutto dall'accumulazione interna di contenuti, applicazioni o servizi, ma dalla possibilità di attivare, coordinare e rendere produttive risorse esterne diffuse tra una molteplicità di soggetti: sviluppatori indipendenti, fornitori di servizi digitali, partner tecnologici. Le applicazioni, che per l'utente finale rappresentano una componente essenziale della proposta di valore, non sono per lo più né possedute né direttamente sviluppate da Apple; diventano invece accessibili attraverso una piattaforma che ne disciplina l'ingresso, ne orienta l'impiego e, all'occorrenza, ne consente anche l'esclusione.

È qui che la strategia assume una fisionomia diversa. Essa prende corpo nella definizione delle condizioni di accesso all'ecosistema – standard tecnici, linee guida rivolte agli sviluppatori, criteri di approvazione – nelle modalità con cui le risorse esterne vengono integrate con l'hardware e il software proprietari, ma anche nella facoltà di riconfigurare nel tempo i confini e le componenti dell'ecosistema stesso in risposta ai mutamenti della tecnologia e della concorrenza. La dimensione strategica non si esaurisce, dunque, nella progettazione del prodotto; si sposta, in misura crescente, sulla progettazione delle interdipendenze.

Le competenze distintive di Apple risiedono allora non soltanto nella capacità di ideare dispositivi o interfacce, ma anche – e forse soprattutto – nell'orchestrazione di relazioni inter-organizzative complesse, entro un equilibrio mai definitivamente risolto tra apertura e controllo, tra incentivo e regolazione. L'impresa apprende nel rapporto continuo con gli sviluppatori, osserva come cambiano gli usi, registra l'emergere di nuove pratiche, rivede le policy della piattaforma, ricalibra le proprie scelte. Si tratta di un apprendimento ricorsivo, che non resta confinato entro i perimetri formali dell'organizzazione, ma affiora dall'intero ecosistema, fino a divenire una proprietà sistemica della sua architettura strategica.

Il caso Apple mostra con particolare chiarezza che, in contesti segnati da elevata complessità e da mutamenti rapidi, il vantaggio competitivo non deriva tanto dalla proprietà esclusiva delle risorse quanto dalla capacità di costruire, governare e riconfigurare strutture di accesso a risorse distribuite. È precisamente in questa direzione che si colloca la logica dell'*impresa estesa*. In tale prospettiva, la strategia appare sempre meno come mera amministrazione di asset posseduti e sempre più come competenza dinamica di integrazione, coordinamento e apprendimento inter-organizzativo. Il valore

strategico, in altri termini, tende a emergere dalla qualità delle connessioni che l'impresa sa istituire e governare, più che dalla semplice consistenza del patrimonio di risorse che detiene al proprio interno.

La strategia, pertanto, si configura come processo emergente, nel quale l'impresa costruisce progressivamente il proprio orientamento attraverso l'interazione tra apprendimento, sperimentazione e riconfigurazione. È su questa base che diventa necessario ripensare i modelli di governance, i processi decisionali e le pratiche di risk management come componenti centrali della strategia.

In questo contesto, l'analisi comparata di scenari (trattata nel capitolo 8) assume una funzione centrale nel governo strategico, poiché consente di rendere esplicito il modo in cui il contesto può evolvere mettendo in discussione le assunzioni implicite che sostengono la strategia dominante. Si determina così una *discontinuità*, nell'approccio manageriale, da intendersi come modifica dell'esperienza pregressa basata prevalentemente sull'analisi a fini predittivi dei trend esistenti. Ciò deriva dal mutamento delle relazioni causali che legano le macro-variabili ambientali e che alterano le regole di funzionamento del sistema competitivo.

Nokia e la discontinuità cognitiva nel passaggio allo smartphone

Nokia, negli anni Novanta, ha rappresentato un riferimento globale nel settore della telefonia mobile, costruendo una posizione dominante fondata su una combinazione coerente di competenze ingegneristiche hardware, economie di scala produttive, capacità di gestione di portafogli prodotto complessi e una rete distributiva capillare a livello internazionale. La strategia dell'impresa era sostenuta da un insieme di relazioni causali relativamente stabili: leadership tecnologica nell'hardware, affidabilità del prodotto, ampia diffusione, rafforzamento della quota di mercato. In questo quadro, la competitività veniva interpretata prevalentemente in termini di qualità dei dispositivi, durata della batteria, robustezza e varietà dell'offerta, mentre il software era considerato un elemento complementare al prodotto fisico.

A partire dalla metà degli anni 2000, il contesto competitivo inizia ad evolvere secondo logiche che non possono più essere governate attraverso aggiustamenti incrementali della strategia esistente. L'introduzione dello smartphone come piattaforma software-centrica ridefinisce il sistema competitivo, spostando il valore dal dispositivo all'ecosistema di applicazioni, servizi e sviluppatori. Le categorie interpretative utilizzate da Nokia continuano tuttavia a leggere il mercato come un'evoluzione incrementale della telefonia mobile, mantenendo al centro variabili che avevano storicamente spiegato il successo dell'impresa.

La discontinuità non si manifesta come evento improvviso o come shock esogeno isolato, ma come *rottura della continuità interpretativa* tra passato e futuro. Le relazioni causali che avevano sostenuto il vantaggio competitivo cessano progressivamente di operare: l'eccellenza hardware perde centralità, le economie di scala non garantiscono più rendite sostenibili e la gestione di un ampio portafoglio di modelli diventa un fattore di rigidità. Le competenze distintive dell'impresa, anziché facilitare l'adattamento, si trasformano in vincoli cognitivi e organizzativi, rallentando la capacità di riconoscere che il sistema competitivo ha già cambiato natura.

La *strategic surprise* che colpisce Nokia non deriva dall'imprevedibilità dello smartphone, ma dall'inadeguatezza delle mappe cognitive utilizzate per interpretarne le implicazioni strategiche. Gli aggiustamenti incrementali – miglioramenti del sistema operativo proprietario, razionalizzazioni interne, alleanze tardive – non consentono di colmare lo scarto tra la strategia dominante e le nuove regole del gioco.

In questo senso, il caso Nokia evidenzia come la discontinuità sia prima di tutto un fenomeno strategico e cognitivo: ciò che viene meno non è la capacità

tecnologica in sé, ma la validità del quadro interpretativo che collegava risorse, posizionamento e creazione di valore.

Tra le aspettative dell'organizzazione e l'evoluzione effettiva dell'ambiente si determina, dunque, uno scarto crescente che genera una condizione di *strategic surprise* non dipendente tanto dall'imprevedibilità dell'evento, quanto dall'inadeguatezza delle mappe cognitive utilizzate per interpretarlo. In questo senso, la discontinuità è prima di tutto un fenomeno cognitivo e strategico, che si determina quando il contesto evolve secondo logiche che non possono essere comprese o governate attraverso aggiustamenti incrementali delle strategie esistenti.

Kodak e la discontinuità del modello di creazione del valore

Kodak ha costruito per gran parte del Novecento una posizione di leadership nel settore della fotografia grazie a un modello di business altamente integrato, fondato sulla vendita di pellicole e materiali di consumo ad alto margine. La strategia dominante dell'impresa poggiava su una relazione causale stabile e ben compresa: diffusione delle fotocamere, consumo ricorrente di pellicole, rendite sostenibili nel tempo. Tale modello era supportato da competenze chimiche avanzate, capacità produttive su larga scala, investimenti in ricerca e sviluppo, brand fortemente riconosciuto. In questo contesto, l'evoluzione strategica veniva gestita attraverso miglioramenti incrementali della qualità dei materiali, dell'efficienza produttiva e della distribuzione globale.

L'emergere della fotografia digitale introduce una discontinuità che non riguarda soltanto la tecnologia, ma il modo stesso in cui viene creato e catturato il valore. Sebbene Kodak sia pienamente consapevole dello sviluppo delle tecnologie digitali e investa precocemente in ricerca, *il nuovo contesto viene interpretato prevalentemente come un'estensione del paradigma esistente*, piuttosto che come una rottura delle sue fondamenta economiche. Tale asserzione deriva dall'osservazione delle decisioni strategiche assunte nel periodo considerato da Kodak le quali si concentrarono su tentativi di integrazione del digitale all'interno del modello tradizionale, conservando il più a lungo possibile le attività *core* legate alla pellicola.

La discontinuità si manifesta quando mutano le relazioni causali che avevano sostenuto il vantaggio competitivo dell'impresa. Con la diffusione della fotografia digitale, il valore non risiede più nel consumo ricorrente di materiali fisici, ma nella gestione, archiviazione e condivisione delle immagini. La catena del valore si accorcia, le barriere all'entrata si riducono e nuovi attori entrano nel mercato senza necessità di competenze chimiche o capacità produttive comparabili. Le risorse e le competenze che avevano garantito per decenni la leadership di Kodak perdono rilevanza strategica e diventano un ostacolo alla riconfigurazione del modello di business.

Anche in questo caso, la *strategic surprise* non è imputabile alla mancanza di informazioni o alla sottovalutazione della tecnologia digitale, ma alla difficoltà di abbandonare una struttura (ciò anche per effetto delle barriere all'uscita) che continuava a collegare creazione di valore, struttura dei costi e fonti di redditività secondo logiche ormai superate. Gli aggiustamenti incrementali, anziché facilitare l'adattamento, ritardano il riconoscimento della necessità di una trasformazione più radicale.

Il caso Kodak mostra come la discontinuità strategica emerga quando il contesto evolve secondo logiche incompatibili con la strategia dominante, rendendo inefficace qualsiasi risposta che non metta in discussione le categorie interpretative fondamentali.

Nei contesti ipercompetitivi, le discontinuità tendono ad emergere con maggiore frequenza e a propagarsi più rapidamente, poiché l'elevata interdipendenza tra attori, tecnologie e istituzioni amplifica gli effetti di cambiamenti anche circoscritti. Queste

dinamiche rendono complesso il processo di analisi tempestiva dell'ambiente e, quindi, la reattività delle organizzazioni che devono, invece, tendere verso modelli adattivi in grado di riconfigurare rapidamente le proprie catene del valore (Emery & Trist, 1965; Teece, 2007). Motore di questa tendenza, ormai non più modificabile, è l'innovazione tecnologica che crea discontinuità tra assetti organizzativi e nuovi modelli competitivi imponendo un ripensamento radicale delle decisioni strategiche, le quali dovranno basarsi su nuovi assetti relazionali (Tushman & Anderson, 1986).

ChatGPT e la discontinuità nei criteri di valutazione del valore

Con l'avvento di ChatGPT e dei successivi modelli suoi *competitor* si è generato un caso emblematico di discontinuità tecnologica che sta riconfigurando le catene del valore di tutti i settori economici generando nuovi modelli di business e nuovi ecosistemi digitali. La "semplicità" d'uso e la "potenzialità" dello strumento di IA generativa (ed altre sue declinazioni) hanno impresso un *boost* all'articolazione del flusso informativo che diventa conversazionale e, quindi, iterativo.

Di conseguenza, mutano le aspettative degli utenti e dei partner dell'ecosistema: diventa centrale la capacità di offrire risposte contestualizzate, adattive ed immediatamente utilizzabili, piuttosto che semplici miglioramenti di prestazione tecnica (così come accadeva in precedenza con i "semplici" software).

Questa discontinuità investe l'intero sistema competitivo, imponendo una ridefinizione delle priorità strategiche. Competenze e asset che avevano sostenuto il vantaggio competitivo di molti operatori – come l'ottimizzazione di motori di ricerca, lo sviluppo di software verticali o la gestione di basi di dati strutturate – perdono centralità se non vengono riconfigurati all'interno di nuove architetture di valore. In alcuni casi, tali competenze diventano un vincolo all'adattamento, poiché legate a modelli di business costruiti per un contesto ormai superato.

Il caso ChatGPT mostra come la discontinuità tecnologica operi principalmente sul piano strategico e cognitivo, ridefinendo ciò che conta per clienti e partner. Gli aggiustamenti incrementali risultano spesso insufficienti: governare questa trasformazione richiede un ripensamento profondo delle scelte strategiche, dei modelli organizzativi e delle modalità di integrazione con l'ecosistema, confermando che la discontinuità non è un semplice salto tecnologico, ma una trasformazione del significato stesso del valore competitivo.

La rilevanza strategica della discontinuità non è, tuttavia, limitata alla dimensione tecnologica. Essa può riguardare i modelli di business, le architetture di mercato, i quadri regolatori e, più in generale, le configurazioni relazionali che definiscono il perimetro dell'impresa estesa. In questi casi, la discontinuità agisce sul campo stesso dell'azione strategica, ridefinendo ruoli, confini e interdipendenze tra attori, e rendendo instabili configurazioni che fino a quel momento apparivano coerenti e sostenibili. La strategia dominante può così perdere validità non perché intrinsecamente errata, ma perché fondata su ipotesi che non descrivono più il funzionamento effettivo dell'ecosistema competitivo (McGrath, 2013).

5. Piattaforme digitali: strategie di orchestrazione, network e competitività

Le strategie delle piattaforme digitali rappresentano modelli paradigmatici differenti rispetto alle altre realtà economiche, poiché non si basano sulla produzione e commercializzazione di prodotti o servizi, ma sull'orchestrazione di "ecosistemi di realtà differenti" capaci di generare valore grazie all'interazione. Da qui discende l'approccio sistemico adottato dalle piattaforme che si fonda sulla capacità di valorizzare il potenziale intrinseco delle relazioni tra utenti, fornitori, sviluppatori e partner tecnologici coordinate dal ruolo di facilitatore assunto dalle stesse piattaforme. Gli attori così operanti possono al tempo stesso interagire generando processi di cooperazione, competizione, co-creazione di reciproco valore superando i tradizionali approcci relazionali tra imprese.

Shopify come piattaforma di orchestrazione di un ecosistema multi-attore

La progressiva crescita del fenomeno dell'e-commerce ha consentito il successo di Shopify piattaforma digitale che consente di realizzare, gestire e scalare soluzioni di website destinati al commercio on line. Questa realtà consente – anche ad utenti che non abbiano particolari competenze informatiche – di realizzare e configurare sul web negozi, soluzioni di pagamento, logistica, analisi dei dati integrando le diverse funzioni operative (produzione, marketing, amministrazione, commercializzazione). Shopify è diventato nel corso del tempo un ecosistema ampio e variegato capace di organizzare i diversi attori che possono trovare anche tra loro differenti opportunità di creazione di valore.

Tramite le API e l'App Store, Shopify consente agli sviluppatori esterni di creare soluzioni che amplificano la capacità di base tecnologica agendo così come amplificatore e acceleratore delle risorse dei vari attori coinvolti. Il valore per ciascun attore cresce all'aumentare della varietà e della qualità delle interazioni possibili, mentre Shopify mantiene il controllo delle regole di accesso, degli standard tecnici e dei meccanismi di monetizzazione, senza intervenire direttamente nei modelli di business dei singoli *merchant*.

Questa configurazione si identifica con l'approccio dell'impresa estesa nella quale le risorse critiche non coincidono con asset proprietari, ma con la capacità di attivare, integrare e coordinare risorse distribuite lungo la rete.

Figura 3: Platform Aggregators



Fonte: Realizzazione dell'autore

Le piattaforme digitali, in definitiva, amplificano gli effetti di rete (*network effects*) attivando un circolo virtuoso grazie al quale l'aumento degli utenti di una parte di esse (offerta ad esempio) accresce il valore percepito per gli utenti sull'altro lato.

La strategia di questi ecosistemi si basa sulla capacità di co-creazione di valore in cui gli utenti diventano una parte attiva grazie ai loro contenuti (*User Generated Content*) o con estensioni del prodotto che si combinano con le risorse di base della piattaforma.

Le app mobile come ecosistema di co-creazione del valore

App Store e Google Play costituiscono un modello emblematico di strategia *platform-centric* fondata sulla co-creazione del valore. Essi – sistemi proprietari della piattaforma – non generano direttamente la propria offerta ma l'infrastruttura (tecnologica, normativa, commerciale) che la contiene e che viene determinata da terzi soggetti. Gli sviluppatori contribuiscono ampliando continuamente il catalogo delle applicazioni; gli utenti generano feedback, recensioni, dati di utilizzo e contenuti che orientano l'evoluzione dell'offerta; la piattaforma integra, seleziona, regola e rende interoperabili tali contributi attraverso API, linee guida tecniche, sistemi di pagamento e algoritmi di ranking.

Dal punto di vista strategico, la competenza centrale della piattaforma consiste nella capacità di orchestrare l'ecosistema: definire standard, garantire qualità, bilanciare controllo e apertura, gestire conflitti tra attori e assicurare la sostenibilità economica del modello.

Le piattaforme di app mobile mostrano in modo concreto come l'innovazione sia anche un fenomeno sistemico che si sviluppa attraverso reti di attori interdipendenti. In tale configurazione, la strategia si estende oltre i confini organizzativi formali e si configura come capacità di coordinare, integrare e apprendere dall'ecosistema, trasformando la molteplicità dei contributi esterni in valore competitivo sostenibile.

L'IA assume qui un ruolo che va oltre quello di semplice tecnologia abilitante, configurandosi come infrastruttura cognitiva a supporto della strategia. Le piattaforme digitali operano in ambienti caratterizzati da un'enorme quantità di informazioni non

strutturate, feedback continui, comportamenti emergenti e segnali deboli provenienti dall'ecosistema. L'IA consente di affrontare questa complessità ampliando la capacità dell'organizzazione di interpretare il contesto. In particolare, essa permette di ridurre il ritardo cognitivo con cui l'impresa riconosce cambiamenti nelle relazioni causali che governano l'ecosistema.

L'integrazione dell'IA nelle strategie di piattaforma rafforza ulteriormente la logica dell'impresa estesa, poiché consente di coordinare attori eterogenei attraverso interfacce intelligenti, di personalizzare le interazioni su larga scala e di apprendere in modo ricorsivo dall'uso stesso della piattaforma. L'IA non sostituisce il ruolo strategico del management, ma ne trasforma la natura: il compito centrale diventa quello di progettare sistemi decisionali capaci di apprendere, di integrare conoscenza distribuita e di riconfigurare continuamente l'architettura dell'ecosistema.

La traiettoria che lega ipercompetizione, piattaforme e IA conduce, dunque, ad una concezione della strategia come capacità di mantenere coerenza in sistemi instabili, di apprendere più rapidamente del contesto e di riconfigurare le proprie scelte prima che esse perdano validità. È su questa base che si rende necessario ripensare i modelli decisionali, le pratiche di governance ed il ruolo stesso del management, temi che costituiscono il naturale punto di partenza per l'analisi dell'IA come architettura della decisione strategica.

Intelligenza artificiale e governo della competitività dinamica

L'evoluzione competitiva sin qui descritta mette in evidenza come la strategia d'impresa non possa più fondarsi su assetti statici, ma debba confrontarsi con un contesto caratterizzato da elevata variabilità, compressione del tempo decisionale e crescente centralità della conoscenza. In questo contesto, l'intelligenza artificiale generativa rappresenta un fattore abilitante di nuove modalità di lettura, interpretazione e governo della competitività.

Un primo ambito riguarda la conoscenza del contesto competitivo. Tradizionalmente basata su analisi periodiche e su informazioni strutturate, oggi essa viene sempre più alimentata da flussi continui di dati testuali, sociali e di mercato. Un caso emblematico in tal senso è rappresentato da Unilever, che utilizza modelli di IA generativa per analizzare in tempo reale recensioni, conversazioni online e feedback dei consumatori, trasformando segnali deboli e frammentati in insight strategici utili per l'innovazione di prodotto e il riposizionamento competitivo. L'IA consente così di ridurre l'asimmetria informativa e di anticipare mutamenti nella domanda, rafforzando la capacità di lettura del contesto.

Un secondo ambito riguarda il tempo come variabile competitiva. La velocità con cui le informazioni vengono elaborate e trasformate in decisioni diventa un elemento cruciale del vantaggio competitivo. In questa direzione si colloca l'esperienza di Siemens, che ha integrato sistemi di IA generativa nei propri processi decisionali industriali per supportare simulazioni strategiche, scenari alternativi e valutazioni rapide di trade-off operativi. L'IA non sostituisce il decisore, ma accelera drasticamente i cicli di apprendimento e riduce il tempo necessario per adattare le scelte strategiche a contesti mutevoli.

Infine, l'IA generativa incide sul processo decisionale strategico inteso come processo continuo e non più sequenziale. L'esperienza di Intesa Sanpaolo, che ha avviato l'uso di modelli linguistici avanzati per il supporto alle decisioni interne e alla gestione della conoscenza organizzativa, mostra come l'IA possa contribuire a integrare dati, esperienza e apprendimento organizzativo in un flusso decisionale più coerente e adattivo. In questo senso, la strategia si configura sempre più come capacità di ricalibrazione continua piuttosto che come piano statico.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press.
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67–79.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Free Press.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., Roberts, A., & Xu, L. (2022). Liminal movement by digital platform-based sharing economy ventures: The case of Uber Technologies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 447–475.
- Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54(5).
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433.
- Grant, R. M. (1996). *Contemporary strategy analysis*. Blackwell.
- Khanagha, S., Ansari, S., Paroutis, S., & Oviedo, L. (2022). Mutualism and the dynamics of new platform creation: A study of Cisco and fog computing. *Strategic Management Journal*, 43(3), 476–506.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift: Beyond competing—Proven steps to inspire confidence and seize new growth*. Hachette Book Group.
- Lorenzoni, G., & Baden-Fuller, C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, 37(3), 146–163.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage*. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. Doubleday.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*.
- Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63(5).

SITOGRAFIA

Shopify. (2023). *Annual report 2023 (Form 10-K)*. investor.shopify.com

