

Collana del Centro Universitario Studi Aziendali (CUSA)
“Quaderni di Ricerca Economico-Aziendale: Teoria e Casi”
coordinata da Marcantonio Ruisi (Università di Palermo)

Comitato scientifico

Andreas Michele (Università di Trento)
Baldarelli Maria Gabriella (Università di Bologna)
Costa Massimo (Università di Palermo)
Della Corte Valentina (Università di Napoli - Federico II)
Fortuna Fabio (Università Telematica N. Cusano - Roma)
Invernizzi Giorgio (Università L. Bocconi - Milano)
Liberatore Giovanni (Università di Firenze)
Meneguzzo Marco Giuseppe (Università di Roma “Tor Vergata”)
Ricciardi Antonio (Università della Calabria)
Rusconi Gianfranco (Università di Bergamo)
Sorci Carlo (Università di Palermo)

Comitato di Redazione

Bernini Francesca (Università di Pisa)
Ciao Biagio (Università Milano-Bicocca)
Cincimino Salvatore (Università di Palermo)
Garibaldi Roberta (Università di Bergamo)
Quarchioni Sonia (Università di Palermo)
Ruggiero Pasquale (Università di Siena)

La collana di quaderni di economia aziendale che qui presentiamo si offre quale opportunità per gli studiosi della disciplina di presentare alla comunità scientifica i risultati della propria attività di ricerca secondo una prospettiva – lato sensu - metodologica che in via complementare tenda prevalentemente ad affiancare alla riflessione teorica, l'evidenza empirica di specifici casi di studio. Le pagine dei quaderni, ancorché testimoni dello sforzo di ricerca degli autori, non offriranno necessariamente considerazioni compiute, piuttosto potranno anche presentarsi come prime conclusioni, o comunque come asserzioni meritevoli di ulteriore riflessione. Nella direzione di arricchire lo studio condotto e auspicabilmente di migliorarne i risultati, si è ritenuto opportuno concepire la collana secondo la logica del “canale aperto”, cioè di una possibile interlocuzione scientifica degli autori con i lettori del testo, i quali potranno con gli stessi confrontarsi utilizzando l'indirizzo di posta elettronica che verrà messo a loro disposizione.

Il nostro auspicio è quello che la collana possa rappresentare davvero un'occasione, soprattutto per i giovani studiosi, di sistematizzare i propri sforzi di ricerca avendo a disposizione un supporto che superi i limiti imposti dall'economia di spazio che una rivista o un

volume di proceeding congressuali inevitabilmente comportano.

Nel ricordare che la responsabilità ultima dei contenuti di ogni lavoro ricade eminentemente sugli autori delle ricerche, si vuole manifestare la volontà di accogliere anche volumi collettanei, con contributi molteplici elaborati e proposti intorno ad un tema, ad ogni modo preferibilmente sviluppati secondo il sinergico connubio di speculazione teorica ed osservazione di campo.

Ad maiora!

Marcantonio Ruisi

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Il volume è stato sottoposto a un referaggio secondo le modalità del processo Double Blind Review (doppio referaggio anonimo): il coordinatore della collana nomina tra i membri del comitato scientifico un responsabile del processo di revisione e due revisori all'interno dell'elenco dei reviewer della collana. Il responsabile del processo viene incaricato di ricevere il lavoro e di trasmetterlo ai due revisori prescelti. Il processo di referaggio si basa sull'assoluto rapporto di anonimato tra autore e revisori e si conclude entro due mesi dalla presentazione del volume. I revisori sono proposti dal coordinatore e dagli altri membri del comitato scientifico tra i professori ordinari e associati e tra i ricercatori (a tempo indeterminato e determinato) delle discipline economico aziendali appartenenti all'ordinamento accademico italiano e internazionali aventi ruoli equipollenti rispetto agli studiosi nazionali.

Verso una nuova concettualizzazione del successo di azienda

a cura di

Sergio Paternostro

Contributi di

Roberta Ciccola

Gabriella Levanti

Anna Minà

Sergio Paternostro

Pasquale Massimo Picone

Sonia Quarchioni

Marcantonio Ruisi





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXX
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-3316-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: maggio 2020

- 9 Introduzione
Sergio Paternostro

Parte I

Ri-concettualizzare il successo d'azienda: un'analisi per attori

- 15 La partecipazione ad un *business ecosystem*: implicazioni per la nozione di successo
Gabriella Levanti, Anna Minà
- 53 La parziale divergenza di interessi tra gli shareholder nella formulazione della strategia aziendale
Gabriella Levanti, Pasquale Massimo Picone, Sonia Quarchioni
- 95 Una concezione multistakeholder del successo aziendale
Sergio Paternostro
- 129 Rilievi interpretativi del concetto di successo per il fenotipo startup e la sottostante funzione imprenditoriale del *founder*
Marcantonio Ruisi

Parte II

**Nuove concettualizzazioni del successo d'azienda e le sfide
per gli studi di *accounting***

- 147 La relazione tra controllo di gestione e strategia per il
 successo aziendale
 Roberta Ciccola, Sonia Quarchioni
- 177 Il Report Integrato per la rendicontazione del successo
 aziendale
 Sergio Paternostro, Sonia Quarchioni

Introduzione

SERGIO PATERNOSTRO¹

Il successo d'azienda è un tema che può essere definito classico nell'ambito delle discipline economico-aziendali, ma che risulta sempre attuale anche a motivo del suo stretto collegamento con le dinamiche dei sistemi economici e sociali. Tale dinamismo, per sua natura ininterrotto e che negli ultimi anni ha spesso raggiunto una velocità vorticosa, comporta la necessità periodica di ripensare i modi di interpretare il concetto di successo aziendale che ormai da tempo non può essere più considerato secondo un approccio monolitico e unidimensionale. Nonostante le possibili e diverse linee di pensiero, infatti, risulta assodato che le variabili significative per il raggiungimento del successo siano diverse, eterogenee ed esse stesse cangianti, soprattutto se pensate all'interno di un orizzonte temporale di lungo periodo. In particolare, la tendenza consolidata all'attribuire una speciale rilevanza agli aspetti relazionali della vita delle aziende (sia intesi in una logica di relazioni reticolari tra aziende sia intesi come relazioni con attori che trovano la loro diversa legittimazione ed importanza a seconda dei contesti di riferimento) implica nuove sfide per la riflessione teorica.

Per tali ragioni, il presente volume adottando un approccio multi-disciplinare realizza un'analisi per livelli e per attori del concetto di successo aziendale. Nei diversi contributi, quindi, si alterneranno approcci che a seconda degli argomenti potranno attingere a differenti contesti scientifico-disciplinari quali: imprenditorialità, management, *corporate governance*, strategia,

¹ Università di Roma – LUMSA (Campus di Palermo).

controllo di gestione, *reporting*. Il volume si divide in due parti: una prima dedicata a delle riflessioni teoriche sul concetto di successo e una seconda riguardante le sfide che deve affrontare l'*accounting* con riferimento ad alcune delle riflessioni teoriche svolte nella prima parte.

Il percorso conoscitivo individuato nella prima delle due parti si snoda dal “generale” al “particolare”. Si parte con il contributo scritto da Gabriella Levanti ed Anna Minà che, attraverso una prospettiva inter-aziendale (quasi meta-aziendale), esamina come la partecipazione dell'azienda a specifici *business ecosystems* possa avere delle implicazioni sul modo di intendere il successo. In maggior dettaglio, alla luce della considerazione che il valore economico si crea sempre più dall'interazione di un insieme di differenti attori nell'ambito di uno specifico *business ecosystem*, il capitolo evidenzia l'opportunità/necessità di delineare un insieme di metriche e di indicatori di performance che consentono di valutare – a diversi livelli – la capacità di sopravvivenza e di sviluppo a valere nel tempo dell'ecosistema; come pure, la capacità della singola azienda partecipante di appropriarsi di una parte del valore complessivamente creato.

Scendendo dalla dimensione inter-aziendale a quella intra-aziendale, l'analisi si sposta ad indagare la diversità esistente tra le aspettative dei differenti attori coinvolti nella vita delle aziende e su come tale diversità influisca sui loro obiettivi e, soprattutto, sui criteri per qualificare il successo aziendale. Seguendo questa direttrice, il saggio scritto da Gabriella Levanti, Pasquale Massimo Picone e Sonia Quarchioni, si concentra sul sistema delle preferenze degli shareholder, che sovente è considerato, in maniera non del tutto appropriata, come omogeneo. In particolare, l'eterogeneità che caratterizza le preferenze dei diversi tipi di azionisti determina l'insorgere di conflitti *principal-principal*, reali e/o potenziali. Il capitolo mostra come tali conflitti possano essere alleviati attraverso un'opportuna attività di consulenza aziendale.

Successivamente, il contributo di Sergio Paternostro metterà in luce come il concetto di successo possa essere approcciato

utilizzando come prospettiva di osservazione quella delle aspettative delle diverse categorie di stakeholder. Questa chiave di lettura non è sempre di facile e univoca interpretazione, dando luogo a differenti visioni riguardanti le motivazioni che giustificano tale prospettiva. L'autore sostiene l'idea che soltanto un approccio etico-valoriale possa rappresentare una robusta e solida giustificazione.

Infine, l'emergere sempre più consistente nelle realtà moderne di aziende con caratteristiche peculiari, ad esempio in termini di approccio strategico, quali le startup ha comportato la scelta di analizzare, attraverso il saggio scritto da Marcantonio Ruisi, come la tematica oggetto del volume possa configurarsi in questa particolare fattispecie aziendale. L'autore analizza la tematica partendo dai presupposti etici che dovrebbero caratterizzare il "buon imprenditore" attribuendo al finalismo della fattispecie aziendale esaminata un ampio connotato valoriale.

Il ripensamento della concezione di successo è strettamente collegato con gli strumenti che le aziende possono utilizzare per valutarne il perseguimento. In tal senso, le recenti evoluzioni del campo dell'*accounting*, ampiamente inteso, risultano di estremo interesse per completare l'analisi teorica realizzata nella prima parte del volume. Oggetto di studio specifico della seconda parte del volume sono, quindi, i campi del controllo di gestione e del *reporting*.

Nel primo contributo di questa parte, scritto da Roberta Ciccola e Sonia Quarchioni, si studia come un nuovo approccio al controllo di gestione, soprattutto in termini di relazioni con la strategia aziendale, possa essere foriero di spunti interessanti, sia dal punto di vista operativo che teorico, nel facilitare il raggiungimento di un successo in termini multi-dimensionali. In particolare, il saggio evidenzia come il controllo di gestione aumenta la sua efficacia in termini di supporto al successo aziendale allorquando, in maniera interrelata con le pratiche strategiche, è in grado di influenzare l'agire quotidiano raccogliendo e rappresentando voci ed istanze eterogenee.

Il saggio conclusivo scritto da Sergio Paternostro e Sonia Quarchioni, infine, propone un'analisi critica sulla rendicon-

tazione integrata che negli ultimi anni si è proposta come la più significativa novità in termini di reportistica aziendale. Il fatto che questa rendicontazione venga definita “integrata” incrocia in maniera significativa le tematiche inerenti il successo delle aziende. Sia la pratica che gli studiosi, però, non sono ancora concordi su quale sia la natura di questa nuova pratica e le sue potenzialità in termini di monitoraggio e rappresentazione del successo.

Si spera che il presente volume possa contribuire ad indicare delle direttrici di analisi proficue per gli studi economico-aziendali, nonché a stimolare feconde riflessioni per chi è chiamato a guidare le aziende nel contesto attuale.

Per contattare gli Autori del volume:

Roberta Ciccola: r.ciccola@univipm.it

Gabriella Levanti: gabriella.levanti@unipa.it

Anna Minà: a.minal@lumsa.it

Sergio Paternostro: s.paternostro@lumsa.it

Pasquale Massimo Picone: pasqualemassimo.picone@unipa.it

Sonia Quarchioni: sonia.quarchioni@unipa.it

Marcantonio Ruisi: marcantonio.ruisi@unipa.it

PARTE I

RI-CONCETTUALIZZARE IL SUCCESSO
D'AZIENDA: UN'ANALISI PER ATTORI

La partecipazione ad un *business ecosystem*

Implicazioni per la nozione di successo

GABRIELLA LEVANTI¹, ANNA MINÀ²

1. Obiettivo del capitolo

Muovendosi dal lavoro pioneristico di Moore (1993), gli studi economico-manageriali hanno inaugurato una linea di ricerca tesa a esplorare i processi strategici ed imprenditoriali all'interno degli ecosistemi aziendali, meglio noti come *business ecosystem* (Pierce, 2009; Zahra e Nambisan, 2012; Kapoor e Lee, 2013; Tsujimoto *et al.*, 2018; Fuller *et al.*, 2019; Shipilov e Gawer, 2020).

L'espressione *business ecosystem* indica gli attori e il contesto nel quale aziende (anche in competizione), fornitori di risorse, produttori di innovazioni complementari, organismi di ricerca e istituzioni pubbliche interagiscono tra loro. Essi combinano e ricombinano le proprie capacità e risorse per creare nuovi prodotti e/o servizi, sviluppare nuove tecnologie e, più generalmente, creare un valore condiviso tra tutti i membri dell'ecosistema (Moore, 1996; Iansiti e Lieven, 2004a, 2004b; Kanter, 2012; Zahra e Nambisan, 2012). Di conseguenza, il destino dei suddetti attori (economici e non) inseriti in un ecosistema, impatta - *in toto* o almeno in parte - sul benessere di un'intera comunità (Moore, 2006; Minà e Dagnino, 2018). Chiaramente, questi attori possono essere, sia altamente interdipendenti

¹ Università degli Studi di Palermo.

² Università di Roma – LUMSA (Campus di Palermo).

pendenti tra loro, sia parti più distaccate della comunità, seppure rilevanti, quali le università, le autorità e il *policy-maker* (Overholm, 2015; Nicholls-Nixon *et al.*, 2020).

Dopo circa tre decenni dal contributo di Moore (1993), oggi la letteratura di strategia e di imprenditorialità riconosce tre elementi basici del concetto di *business ecosystem*. In primo luogo, gli attori di un ecosistema condividono le medesime logiche istituzionali e fanno leva sulle loro risorse e sulle loro capacità per creare valore attraverso il reciproco scambio (Lusch e Vargo, 2014; Minà e Dagnino, 2018).

In secondo luogo, tramite la loro reciproca interazione, tutti gli attori - e, in particolare, le imprese - all'interno di un ecosistema creano e scoprono diverse opportunità imprenditoriali (Levanti *et al.*, 2018a; Colombelli *et al.*, 2019).

In terzo luogo, gli attori di un ecosistema possono interagire reciprocamente cooperando, competendo o in *coopetition* (Brandenburger e Nalebuff, 1996; Czakon *et al.*, 2014; Basole *et al.*, 2015; Minà e Dagnino, 2016) sovente al fine di sviluppare innovazioni e processi di *entrepreneurial recognition* ed *entrepreneurial discovery* (Dagnino *et al.*, 2015; Autio *et al.*, 2018).

A motivo dell'interconnessione esistente all'interno dell'ecosistema che determina la condivisione del medesimo destino tra gli attori che vi partecipano (Iansiti e Levin, 2004a), è possibile sostenere che l'interesse di una qualsiasi azienda a partecipare a tale organizzazione dipende da due fattori: (a) dalla sua capacità di mettere insieme le sue risorse e le sue capacità al fine di risolvere le sue sfide interne; e, nel contempo, (b) dalla capacità delle altre aziende dell'ecosistema di risolvere le loro sfide interne (Adner e Kapoor, 2010; Levanti *et al.*, 2018b; Minà e Dagnino, 2018; Radziwon e Bogers, 2019). Dunque, un tema di rilievo per gli studi manageriali riguarda le implicazioni nella definizione del concetto di successo derivanti dalla partecipazione a un *business ecosystem*.

Invero, si osserva che sebbene la letteratura economico-manageriale sugli ecosistemi abbia fatto molteplici passi in avanti (Tsujimoto *et al.*, 2018), non ha ancora affrontato la tema-

tica della definizione del concetto di successo e, di conseguenza, della misurazione delle performance del *business ecosystem* e degli attori in esso coinvolti, in modo sistematico e approfondito (Graça e Camarinha-Matos, 2017). Al fine di colmare tale *gap* teorico, nel presente lavoro si cercherà di definire un quadro d'insieme degli indicatori di performance a livello di ecosistema, di specifici tipi di attori e di singola azienda. Ciò facendo leva su una serie di contributi che possono essere tratti da diverse specifiche aree di ricerca quali, ad esempio, gli studi sulla cooperazione, gli studi sui sistemi di valore e sulle catene di fornitura, la *social network analysis*, gli studi sugli indicatori di performance a livello di azienda, e così via.

L'obiettivo di questo capitolo è offrire un'introduzione alla letteratura sugli ecosistemi aziendali e discutere criticamente la tematica del successo e della misurazione delle performance del *business ecosystem* e degli attori che vi partecipano. A tale scopo, il capitolo è strutturato come segue. Il paragrafo 2 focalizza l'attenzione sulla definizione di *business ecosystem*. I paragrafi 3, 4 e 5 spiegano, rispettivamente, perché nasce un *business ecosystem*, chi sono gli attori e quali sono le strutture sottese agli ecosistemi aziendali. Il paragrafo 6 discute la misurazione delle performance del *business ecosystem* focalizzando l'attenzione sui seguenti aspetti: (a) indicatori di performance a livello di *business ecosystem*; (b) indicatori di performance a livello di specifici tipi di attori; (c) indicatori di performance a livello di singolo attore; e (d) limiti degli indicatori di performance identificati. Infine, il paragrafo 7 sintetizza le principali intuizioni del capitolo e discute brevemente le implicazioni teoriche e pratiche dello studio.

2. Profili definitivi

Da un punto di vista etimologico, il termine 'ecosistema' rappresenta l'unione di due parole 'eco' e 'sistema' ed è stato, inizialmente, utilizzato dalla comunità di scienze biologiche per identificare il *sistema* di organismi che interagiscono tra loro in

un contesto *ecologico* ben definito (Willis, 1997). A tal proposito, l'enciclopedia Treccani mette in evidenza che un ecosistema (o sistema ecologico) è costituito da molteplici componenti: «materiale abiotico (non vivo), costituito di sostanze inorganiche e organiche; produttori, organismi autotrofi (piante verdi e alcuni batteri) capaci di costruire sostanze organiche a spese di sostanze inorganiche; consumatori, organismi eterotrofi (animali, piante parassite e saprofiti) che si nutrono di altri organismi o di sostanze organiche da questi prodotte; decompositori, organismi eterotrofi (batteri, funghi, altri organismi saprobi)»³.

Sebbene il termine ecosistema si sia, inizialmente, affermato negli studi di biologia, in tempi più recenti ha trovato larga applicazione in svariate discipline; ad esempio, negli studi di sociologia si scorge il concetto di *urban ecosystem* (Savard *et al.*, 2000), negli studi di psicologia si è concettualizzato il cd. *emotional ecosystem* (Quoidbach *et al.*, 2014).

Focalizzando l'attenzione sugli studi economico-manageriali, si rileva che, durante gli anni '90, il termine ecosistema appare, per la prima volta, associato al mondo del business divenendo *business ecosystem* (Mars *et al.*, 2012) e, successivamente, sovente in modo interscambiabile, anche *entrepreneurial ecosystem*, *innovation ecosystem* e *digital ecosystem*⁴.

Moore (1993) osserva che, sebbene di importazione dagli studi della biologia, il termine ecosistema poteva essere adottato anche per esprimere il contesto dove operano le aziende. Le aziende, intese quali organismi viventi, non dovevano essere concepite come membri isolati di uno specifico settore, ma come parte per l'appunto di un sistema (Moore, 1993; Minà e Dagnino, 2018). Riprendendo la definizione di ecosistema in biologia fornita dall'enciclopedia Treccani, si può intendere il *business ecosystem* quale composto da: fattori geografico-contestuali; produttori e innovatori; aziende lungo la catena del-

³ <http://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema> Accesso il 22/03/2020.

⁴ Per distinzione tra i diversi tipi di ecosistema, si vedano De Vasconcelos Gomes *et al.*, 2018; Minà e Dagnino, 2018; Gupta *et al.*, 2019.

la filiera produttiva che hanno delle interdipendenze tra loro; e consumatori finali.

Si deve però rilevare che, l'adozione del concetto di *business ecosystem* non è né immediata né scevra di riserve intellettuali. Infatti, alcuni autori hanno criticato l'utilizzo della metafora biologica dell'ecosistema per descrivere il contesto in cui si sviluppano le relazioni tra aziende (Minà e Dagnino, 2018). A tal proposito, si annovera il contributo di Penrose (1952, 1959) che ha sostenuto quanto sia inappropriato usare l'analogia proveniente dalla biologia per indicare le relazioni inter-aziendali, perché ciò può indurre (o comunque far cadere in tentazione) gli studiosi a considerare implicazioni deterministiche.

È interessante, altresì, richiamare la posizione di Corallo (2007), secondo il quale l'approccio dell'ecosistema biologico non può rappresentare uno strumento di analisi compiuto delle relazioni interaziendali. Corallo (2007) afferma che mentre l'ecosistema biologico utilizza i principi di termodinamica e la teoria dei network per comprendere le interazioni tra popolazioni e ambiente, gli ecosistemi aziendali non possono modellare le condizioni ambientali e non possono far leva sui principi di termodinamica. Diversamente, Li e Garnsey (2014), più pragmaticamente, hanno sostenuto l'argomentazione che l'analogia dell'ecosistema rappresenti un "modo di organizzare idee correlate" e non un'analogia letterale alla catena di trasferimento di energia tipica dell'ecosistema.

Superando il dibattito sull'utilizzo del termine ecosistema in management e considerando questo come un dato oramai acquisito in letteratura, adesso si sposterà l'attenzione sui profili definitivi del concetto di *business ecosystem*.

Il *business ecosystem* è composto da differenti tipi di attori, ciascuno dei quali esercita ruoli e funzioni distinti ed idiosincratici all'interno dell'ecosistema. Dall'interazione ripetuta nel tempo tra gli specifici contributi (complementari, supplementari e/o concorrenti) dei distinti tipi di attori emerge l'offerta di valore dell'ecosistema (Levanti *et al.*, 2018a). Dunque, "un ecosistema può essere descritto come un sistema reticolare che contiene un set di oggetti (quali attori, nodi ecc.) che sono collegati

ciascuno agli altri” (Basole e Karla, 2011: 314, trad. nostra). In altre parole, i *business ecosystem* rappresentano delle comunità composte da aziende e operatori sia pubblici sia privati, che decidono di combinare e ricombinare le loro risorse e capacità, o più sinteticamente condividere le loro attività individuali (Iansiti e Levien, 2004a; Parente *et al.*, 2019) al fine di pervenire complessivamente ad una specifica offerta di valore, che diversamente non sarebbe ottenibile.

3. Perché nasce un *business ecosystem*

Diversi studiosi hanno evidenziato come i *driver* chiave che supportano l'emergere e lo sviluppo di un *business ecosystem* sono strettamente connessi con le continue e imprevedibili sfide sottese all'evoluzione del contesto competitivo (Best, 2015; Wareham *et al.*, 2014). In particolare, come è noto fin dal contributo di D'Aveni (1994) sull'ipercompetizione, oggi le aziende si confrontano in un ambiente altamente volatile, incerto, complesso e ambiguo. Recentemente, a tal proposito si è affermato il *framework* V.U.C.A. acronimo di *Volatility, Uncertainty, Complexity, e Ambiguity* (Bennett e Lemoine, 2014a, 2014b; Millar *et al.*, 2018). Alla luce del V.U.C.A *framework*, in questo paragrafo, si proverà ad identificare i principali *driver* sottesi alla formazione di un *business ecosystem*.

Il V.U.C.A *framework*, in primo luogo, richiama l'attenzione sulla *volatilità*, ossia al fatto che il contesto competitivo è soggetto a cambiamenti continui e non regolari. Nello specifico, sebbene le informazioni possano essere disponibili e consentano una profonda comprensione del contesto competitivo, tale contesto è comunque soggetto a un cambiamento che risulta frequente e imprevedibile (Bennett e Lemoine, 2014a). Corrispondentemente, la letteratura sui *business ecosystem* ha mostrato che la loro formazione è collegata all'instabilità della domanda del mercato (Autio *et al.*, 2013; Rong *et al.*, 2015) e alla velocità del cambiamento tecnologico che rende obsoleto l'attuale *know-how* (Wareham *et al.*, 2014). Infatti, anche se le aziende hanno