

# Marketing Innovation: un approccio olistico e trasformativo alla luce della Twin Transition

Chiara Cantù\*

Sommario: 1. Introduzione – 2. Marketing Innovation: innovazione nel marketing mix - 2.1 Innovazione di marketing digitale e sostenibile – 3. Product Innovation Charter: un processo orientato al mercato - 3.1 La trasformazione del marketing-sales funnel- 4. Marketing Innovation: un approccio strategico - 4.1 Un orientamento multi-stakeholder - 4.2. Un orientamento imprenditoriale - 5. Un approccio olistico e sistemico - 6. Considerazioni conclusive - Bibliografia.

## Abstract

La Twin Transition ha determinato significative opportunità per l'innovazione. Con particolare riferimento all'innovazione di marketing, quest'ultima è stata spesso considerata in funzione di nuovi prodotti o cambiamenti introdotti nel marketing mix. Una maggiore attenzione viene ad essere richiesta alle implicazioni più strategiche, su cui vuole fondarsi tale contributo.

Il presente lavoro vuole considerare i cambiamenti intersorsi nell'approccio strategico che caratterizza lo sviluppo dell'innovazione di marketing, considerando il combinarsi di un orientamento al mercato, un orientamento multi-stakeholder e un orientamento imprenditoriale. Al tempo stesso il processo di sviluppo dell'innovazione, in una prospettiva olistica, chiede di considerare l'orientamento al mercato nelle diverse fasi, dall'identificazione delle opportunità alla gestione del lancio e del post-vendita.

**Key words:** marketing innovation, orientamento multi-stakeholder, orientamento imprenditoriale

---

\***Chiara Cantù**, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore. E.mail: [chiara.cantu@unicatt.it](mailto:chiara.cantu@unicatt.it)

## 1. Introduzione

Transizione digitale e transizione green sono state considerate essere due delle più grandi sfide dell'ultimo decennio per imprese, istituzioni e organizzazioni del mondo della ricerca e, più in generale, per l'intera società.

Da un lato la transizione digitale implica la rivisitazione dei processi aziendali utilizzando tecnologie digitali, per renderli più efficienti ed accrescere l'efficacia degli stessi. Dall'altro, la transizione ecologica implica nuovi modelli di sviluppo sostenibili e circolari. Tali transizioni possono generare delle opportunità per migliorare la competitività economica delle imprese, attraverso processi di digitalizzazione capaci di rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e consentire i cambiamenti per una transizione green e circolare.

Tali transizioni implicano dei cambiamenti che a loro volta si basano sull'innovazione, considerata da Schumpeter (1934) quale prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, servizio, processo, mercato, fattore produttivo o modello organizzativo. Schumpeter (1934) è stato tra i primi ad indicare l'impatto del lancio di nuovi prodotti sulla crescita economica, considerando i risultati in termini di competitività. L'innovazione è fonte inoltre della crescita, essendo in grado di determinare lo sviluppo della produttività, sulla base della trasformazione dei modelli produttivi (Rullani et al., 2012).

Il cambiamento di per sé implica l'innovazione e lo sviluppo efficace dell'innovazione si basa su un orientamento al mercato. Drucker (1954) ha identificato il marketing e l'innovazione quali funzioni fondamentali dell'impresa. Lo sviluppo di un'innovazione efficace è fondato sull'orientamento al mercato che implica una prospettiva comportamentale e una prospettiva culturale. La prima prospettiva identifica l'orientamento al mercato in una risposta comportamentale dell'impresa alle richieste dei clienti. La prospettiva culturale considera l'orientamento al mercato come una cultura organizzativa che, attraverso la condivisione della conoscenza del mercato, può creare valore (Narver & Slater, 1990). L'orientamento al mercato è stato pertanto considerato come una componente della cultura organizzativa (Hult & Ketchen, 2017), come una risorsa e una capability in grado di creare valore (Lamore, Berkowitz, & Farrington, 2013). Day (1994) ha evidenziato come l'orientamento al mercato consenta di raggiungere performance migliori attraverso una capacità di comprendere, attrarre e mantenere relazioni con i clienti.

L'orientamento al mercato è quindi alla base dello sviluppo della marketing innovation. Diversi contributi in letteratura hanno definito la marketing innovation con particolare riferimento ai cambiamenti che si sono manifestati nel marketing mix. L'oggetto principale della marketing innovation è stato identificato nei prodotti e nella tecnologia, e nelle altre politiche di marketing, ovvero promotion, place e pricing (Medrano & Olarte-Pascual, 2016; Purchase and Volery, 2020).

Una limitata attenzione è stata invece rivolta alle strategie di marketing orientate all'innovazione (Geldes et al., 2017), nonché ai nuovi orientamenti di marketing che scaturiscono da un nuovo contesto, in cui le imprese operano.

In una prospettiva olistica, lo sviluppo dell'innovazione di marketing riguarda le sue diverse fasi. Tale sviluppo comprende un processo che contempla l'analisi del mercato, la generazione di un'idea, lo sviluppo di un concept, di un prodotto, e la relativa commercializzazione (Garcia and Calantone, 2002). Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto, o più in generale un processo di innovazione, richiede il riconoscimento del ruolo centrale dell'orientamento al mercato per ideare una soluzione che sia in linea con le sue richieste.

Si sono configurati inoltre nuovi approcci strategici per consentire alle imprese di rispondere ai cambiamenti insiti nel contesto in cui operano. A tal riguardo, lo sviluppo dell'innovazione richiede la valorizzazione delle relazioni multi-stakeholder attraverso le quali un'impresa può accedere alle risorse strategiche per sviluppare nuove attività. Viene inoltre sempre più chiesto di adottare un approccio imprenditoriale, sviluppando capacità di identificazione e gestione delle opportunità derivanti dai cambiamenti caratterizzanti il business landscape.

In questo scritto si propone una riflessione sul configurarsi di un approccio olistico e trasformativo per l'analisi della marketing innovation, considerando i principali cambiamenti determinati dalla Twin Transition.

Di seguito si propongono alcune considerazioni concettuali relative allo sviluppo di una marketing innovation olistica e trasformativa.

## **2. Marketing Innovation: Innovazione nel marketing mix**

Nel corso degli anni, la Marketing Innovation è stata spesso identificata nell'innovazione relativa al marketing mix.

Recentemente, alcuni studiosi (Purchase and Volery, 2020) hanno definito la Marketing Innovation quale "implementation of new marketing practices involving significant changes in the design, distribution, promotion or pricing of a product or service" (Purchase and Volery, 2020, p.763). In tale prospettiva, la Marketing Innovation si riferisce principalmente all'ottimizzazione di prodotti e servizi esistenti, e al lancio di nuovi prodotti, servizi e soluzioni. Si considerano in tal modo nuovi attributi del prodotto (Chandy & Tellis, 2000), nuove funzioni e modalità d'uso (Junge, Severgnini and Sorensen, 2012, Manuale di Oslo).

Oltre a ciò, nella letteratura emerge una rilevante attenzione verso i cambiamenti intercorsi nella definizione della politica di prezzo, nella gestione dei canali di marketing, in una prospettiva di comunicazione e di distribuzione (Gupta et al., 2016). Altre ricerche hanno associato l'innovazione di marketing a nuove tecniche e strumenti per accrescere le vendite, nella prospettiva di un'innovazione più di natura commerciale (Molina-Castillo et al., 2019).

Ciò che caratterizza i cambiamenti del marketing mix risiede nella loro capacità di soddisfare le esigenze, attuali e future della clientela (Ngo & O'Cass, 2012). La Marketing Innovation si riferisce, in tal prospettiva, all'adattamento del prodotto alle esigenze dei clienti e ad un nuovo approccio caratterizzante la modalità di gestione della relazione con la clientela (Sánchez-Gutiérrez et al., 2019).

Tale gestione si basa su un orientamento al mercato che implica l'acquisizione, la condivisione e l'utilizzo della conoscenza riguardante il mercato (Weerawardena, 2003), nonché la capacità di rispondere alle esigenze dei clienti attraverso la generazione di nuove soluzioni di valore (Kohli, Jaworski and Kumar 1990). La ricerca preponderante riguardante l'orientamento al mercato si è basata sull'assunto che il mercato è dato e che l'obiettivo dell'impresa è quello di conoscere tale mercato (Day, 2002), identificando le relative opportunità. L'orientamento al mercato supporta lo sviluppo di relazioni di lungo termine con i clienti, e costituisce la premessa per conseguire risultati significativi, in termini di performance innovativa (Atuahene-Gima & Ko, 2001). L'orientamento al mercato consente di identificare nuove opportunità derivanti dai cambiamenti che lo caratterizzano e che influenzano il business landscape. Come emerso nel corso degli ultimi anni, la digital e la green transition hanno determinato lo sviluppo di innovazioni digitali e sostenibili.

### ***2.1 Innovazione di marketing digitale e sostenibile***

Nel corso degli ultimi anni la Digital Innovation è stata considerata prevalentemente con riferimento al ruolo che la tecnologia digitale assume nel processo di sviluppo dell'innovazione. La Digital Innovation comporta l'orchestration di nuovi prodotti, processi, servizi, piattaforme e business model (Nambisan et al., 2017). La digital innovation si avvale della tecnologia digitale per sviluppare i processi innovativi (Lyytinen, Yoo and Boland, 2016) attraverso cui i componenti fisici e digitali vengono ad essere combinati tra loro (Lyytinen, Yoo and Boland, 2016), alimentando un processo innovativo costante e continuativo (Bican and Brem, 2020). La digital innovation determina un'innovazione di prodotto, di processo e di business model che si basano sull'utilizzo delle tecnologie digitali. Tali tecnologie consentono di sviluppare prodotti e servizi che, in una prospettiva demand pull, rispondono alle esigenze del mercato.

Lo sviluppo della digital innovation ha richiesto la presenza di alcuni fattori abilitanti, tra cui nuove competenze e cambiamenti nella cultura aziendale, nelle strutture organizzative, nelle forme di cooperazione (co-design, co-creation, co-production) (Nambisan et al., 2017) e nella riconfigurazione dell'ecosistema dell'innovazione (Wiesbock and Hess, 2020). Le tecnologie innovative si caratterizzano infatti per la loro capacità di abilitare nuove strategie, aumentare l'efficienza e la possibilità di customizzare l'offerta aziendale (Bharadwaj et al. 2013). L'approccio customer driven viene combinato con l'approccio data driven per creare soluzioni di valore per il mercato. Risulta essere pertanto particolarmente significativa la considerazione di alcuni studiosi (Kane et al., 2016): "Strategy, not technology, drives digital transformation". In una prospettiva più ampia, a tal riguardo, la Digital Transformation è stata definita come un processo che si avvale delle tecnologie digitali per creare nuovi processi di business e una nuova customer experience e pertanto promuovere un'innovazione (Stemberger et al., 2019). La Digital Transformation è fondata sulla convergenza di tecnologie che consentono di

sviluppare nuovi business model (Albukhitan 2020). Il processo di Digital Transformation determina la riconfigurazione non solo dei processi organizzativi e manageriali interni, bensì anche il delinearli di nuove relazioni nella supply chain. La Digital Transformation promuove lo sviluppo dell'innovazione oltre i confini organizzativi, attraverso le relazioni che si configurano nel network dell'innovazione (Saarikko et al., 2020). Il sistema digitale permette la raccolta dei dati dalle macchine di produzione per elaborarli al fine di predictive o preventive maintenance. Al tempo stesso si presenta una migliore gestione delle vendite e del customer care, con una tempestività di risposta al cliente.

Le nuove tecnologie, inoltre, sono state considerate essere driver principale per supportare lo sviluppo dell'innovazione sostenibile. Nel corso degli anni, la sostenibilità è stata identificata essere fonte di innovazione e, al tempo stesso, l'innovazione rende possibile sviluppare un'economia sostenibile (Porter and Kramer, 2011; Adams et al., 2016; Silvestre and Tırca, 2019). Diversi studi hanno indagato la sostenibilità relativa a nuovi prodotti, o prodotti/servizi rivisti alla luce della sostenibilità, processi, tecniche e sistemi che riducono gli effetti avversi della produzione da un punto di vista ambientale e sociale (Calik and Bardudeen, 2016). L'innovazione orientata alla sostenibilità, o innovazione sostenibile, comprende nuovi prodotti/servizi, processi, metodi organizzativi e politiche di marketing che riducono l'impatto negativo, o migliorano l'impatto positivo della produzione e delle attività aziendali da un punto di vista ambientale e sociale (Xavier et al., 2017; Schiederig et al., 2012; Franceschini et al., 2016; Ahmadi, 2015). Si considera pertanto l'impatto dell'innovazione sulla comunità interna ed esterna all'impresa (unemployment; social exclusion; poverty; organizational diversity etc.), nonché l'impatto ambientale riguardante l'utilizzo di risorse naturali ed emissioni inquinanti. Si rileva inoltre la dimensione economica riguardante l'impatto dell'innovazione in termini di efficienza e di efficacia (Barbieri et al. 2010).

Lo sviluppo di un'innovazione sostenibile inoltre chiede alle imprese di realizzare un'innovazione sistemica (Brown et al., 2019) non focalizzata esclusivamente sul prodotto. L'innovazione di un prodotto-processo richiede di considerare la produzione, la distribuzione, l'utilizzo di un prodotto, un processo, un servizio o un metodo che sia nuovo per chi lo utilizza, e che garantisca la riduzione del rischio ambientale, dell'inquinamento e degli impatti connessi all'uso delle risorse. In una prospettiva più ampia, l'obiettivo è creare un valore economico, sociale, ambientale, attraverso un network di stakeholder, supportando la diffusione della cultura della sostenibilità e dell'economia circolare. L'innovazione può pertanto contribuire allo sviluppo dell'economia circolare considerando soprattutto la promozione del riciclo di materiali e componenti, strategie per la gestione delle materie prime e della fornitura, il processo produttivo, e il riciclo dei prodotti e dei loro componenti. L'innovazione circolare riguarda la modalità con cui i prodotti e servizi vengono ad essere utilizzati (sharing e servitization), la gestione del ciclo di uso del prodotto (take back system), la gestione della logistica (reverse logistics), la manutenzione per l'allungamento della vita utile del prodotto (manutenzione e refurbishment), il riutilizzo del prodotto nel tempo (reuse, remanufacturing), riciclo e recupero.

Definendo un orizzonte temporale più di lungo termine, come evidenziato da Whiteman and Kennedy (2017), ogni processo sostenibile richiede a manager e stakeholder di rivedere le strategie considerando le implicazioni per il presente e per il prossimo futuro (Garud et al., 2017).

### **3. Product Innovation Charter: un processo orientato al mercato**

L'orientamento al mercato richiede di essere considerato nella fase di lancio e altresì nelle diverse fasi che costituiscono il processo di sviluppo dell'innovazione.

Il processo per lo sviluppo dell'innovazione descrive la modalità con cui le imprese identificano e gestiscono le opportunità di mercato, per sviluppare nuove idee, processi e prodotti (Kelly and Krannzberg, 1978). Tale processo richiede un livello elevato di collaborazione cross funzionale (Smith, 2006) per supportare le tre macro-fasi di theoretical conception, technical invention e commercial exploitation.

Focalizzando l'attenzione sul lancio di un nuovo prodotto, le macro-fasi comprendono l'identificazione dell'opportunità, l'idea del nuovo prodotto, lo sviluppo del concept di prodotto, e la valutazione dello stesso, lo sviluppo del prodotto, il lancio e il post-lancio (Crawford e Di Benedetto 2021). L'identificazione delle opportunità di mercato è seguita dallo sviluppo del concept di prodotto e dalla sua valutazione e test. Viene indagata la fattibilità economica e commerciale dei diversi concept, il concept viene testato con il mercato potenziale, procedendo pertanto con una fase di verifica. Nella fase di development, si procede con lo sviluppo del design e di un primo prototipo di prodotto, definendo al tempo stesso le linee guida per il piano di marketing. Segue pertanto il lancio tecnico e il lancio commerciale. Dopo il market test, il prodotto e il processo vengono revisionati così come avviene per il programma di marketing. Si procede quindi con il lancio, post lancio e fine tuning.

In tale contesto, un ruolo strategico viene assunto dalla Product Innovation Charter che viene definita quale strategia per sviluppare un nuovo prodotto che sia in linea con gli obiettivi dell'impresa e con le opportunità di mercato (Crawford e Di Benedetto 2021). Si delinea in tal modo la strategia per lo sviluppo del nuovo prodotto attraverso il documento che viene elaborato dal senior management. Le sezioni principali della PIC comprendono il background con le idee chiave che derivano dall'analisi, gli obiettivi che l'impresa si pone di perseguire con il lancio del prodotto, l'arena relativa al posizionamento nella categoria di prodotto, e le linee guida definite dal management sulla base del contesto di riferimento.

Con il passaggio dalla closed alla open innovation, il processo di sviluppo dell'innovazione valorizza costanti interazioni tra l'organizzazione e attori esterni, per favorire l'acquisizione di una conoscenza esterna, al fine di rafforzare le competenze interne e accelerare lo sviluppo dell'innovazione (Capone, 2016) nelle diverse fasi di co-creation, exploration, experimentation ed evaluation (Hagy et al., 2017).

### ***3.1 La trasformazione del marketing-sales funnel***

L'orientamento al mercato che caratterizza un'innovazione implica l'attenzione verso il cliente non solo nella fase di vendita bensì in ogni fase che costituisce il processo di sviluppo dell'innovazione, dall'ideazione al post-vendita.

Considerando la commercializzazione e la diffusione dell'innovazione, le nuove tecnologie permettono alle imprese di disporre di nuovi touchpoint per ottimizzare l'interazione costante con il cliente lungo la customer journey (B2C) e la buyer journey (B2B).

In una prospettiva tradizionale il sales funnel delinea i diversi step che vengono ad essere realizzati per richiamare l'attenzione del cliente potenziale, suscitare l'interesse e la valutazione dell'offerta, e promuovere l'acquisto. Il sales funnel definisce il processo di acquisizione dei clienti considerando diversi step (Patterson, 2007): da suspect (clienti potenziali) a prospect (suspect con caratteristiche che incontrano le richieste delle aziende seller), da prospect a prospect qualificati (lead), da lead a clienti. Il processo viene considerato in forma dinamica (D'Haen and Van den Poel, 2013).

Oggi la sales pipeline viene considerata in una prospettiva ad elica, che valorizza il post-vendita costituito da diverse fasi (retention, expansion e advocacy). I diversi touchpoint, online e offline, supportano l'interazione azienda/brand-cliente/stakeholder. Il funnel di vendita orientato al mercato, promuovendo una relazione di lungo termine con il cliente, valorizza l'interazione con il cliente in ogni fase del pre-vendita, vendita e post vendita (awareness, interest, consideration, conversion, retention, expansion, e advocacy).

Il processo di vendita odierno è più orientato ad una prospettiva di lungo termine, alla costruzione di relazioni win win in una logica di customer centricity e approccio data driven alla luce dell'integrazione dei canali tradizionali e dei canali digitali. Considerando nello specifico il contesto B2B, i nuovi canali digitali sono stati sempre più considerati nel processo decisionale di acquisto (Lingqvist, Plotkin, Stanley, 2015; Jarvinen and Taiminen, 2016) anche per ricercare informazioni. Tutto questo ha determinato l'affermarsi del B2B content marketing (Jarvinen and Taiminen, 2016) per generare interesse verso l'azienda, grazie alla creazione di contenuti rilevanti in grado di generare valore. Tale approccio scaturisce da un nuovo orientamento delle vendite al cliente, che implica una costante interazione con lo stesso, sviluppando un ascolto attivo per configurare un'offerta di valore e definire dei servizi post-vendita competitivi sulla base di una relazione win-win.

## **4. Marketing Innovation: un approccio strategico**

Lo sviluppo dell'innovazione di marketing richiede un approccio strategico che consideri l'analisi del business landscape per cogliere le opportunità di mercato e trasformarle in opportunità di business. Tali opportunità vedono inoltre il coinvolgimento di diversi stakeholder con cui attivare delle relazioni, per poter accedere a risorse strategiche e realizzare attività chiave.

Tale approccio si basa su un orientamento multi-stakeholder e un orientamento imprenditoriale.

Se tradizionalmente l'innovazione, o il processo innovativo, si riferiva all'importanza di relazioni di lungo termine tra l'impresa e i suoi fornitori (Lundvall 1985), nel corso degli anni è risultato crescente il coinvolgimento di soggetti eterogenei, tra cui business partner, centri di ricerca, istituzioni pubbliche, università, organizzazioni per lo sviluppo dell'innovazione (tra cui innovation hub, incubatori, acceleratori). L'innovazione diviene quindi il risultato di azioni di diversi stakeholder che diventano partecipanti attivi del processo di sviluppo dell'innovazione (Bourne, 2009).

Tale processo richiede inoltre di gestire con proattività i cambiamenti in atto nel business landscape adottando un approccio relazionale, tipico dell'orientamento imprenditoriale.

#### ***4.1 Un orientamento multi-stakeholder***

L'ideazione dell'innovazione e il suo sviluppo richiedono di porre una particolare attenzione ai diversi stakeholder, per consentire la condivisione di conoscenza e di altre risorse, centrali per la generazione e la diffusione dell'innovazione.

Tale prospettiva ha portato alla valorizzazione della collaborazione tra organizzazioni differenti (fornitori, distributori, centri di ricerca, università, istituzioni, diversi stakeholder), determinando il configurarsi dell'Open Innovation (Chesbrough, 2003; Lichtenthaler, 2011). In tal modo si delinea una catena del valore che comprende tutte le attività riguardanti l'innovazione (Lichtenthaler, 2011). In una prospettiva inbound, si considera l'adozione di fonti esterne per generare innovazione all'interno dei confini aziendali. Tra queste si segnalano collaborazioni con università e centri di ricerca, partner scouting, corporate venture capital, call for idea, hackathon. In una prospettiva outbound, viene indagata l'esternalizzazione delle innovazioni generate all'interno dell'impresa, tra cui joint venture, licensing dei prodotti, creazione di spin-off aziendali e vendita di brevetti. Considerando una prospettiva intersistemica gli stakeholder primari, o core stakeholder group, comprendono gli stakeholder essenziali per lo sviluppo dell'attività di business, ovvero personale, clienti e fornitori. Gli stakeholder secondari comprendono invece coloro che influenzano l'impresa, o sono influenzati dall'impresa, pur non essendo impegnati in transazioni (Freeman, 1984).

Nella prospettiva dell'Industrial Network (Hakansson e Snehota, 1989), le imprese sviluppano relazioni interconnesse che delincono un business network (Hakansson et al., 1995). Il network è costituito pertanto da attori che, attraverso l'interazione nelle relazioni di lungo termine, condividono risorse strategiche e sviluppano rilevanti attività (Hakansson et al., 2009). Lo sviluppo di relazioni in un network di imprese e l'acquisizione di una posizione nello stesso, sono considerate essere condizioni necessarie per la sopravvivenza e la crescita di un'impresa (Aaboen et al., 2013). Il concetto di embeddedness, elaborato dagli studiosi IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), è strettamente correlato al senso di

appartenenza alla rete, e all'idea di condividere un contesto caratterizzato da relazioni di business inter-organizzative. In quest'ultima prospettiva, la rete evolve nel tempo e nello spazio (Håkansson et al., 2009). Le posizioni delle singole imprese nella rete sono interdipendenti, le singole imprese mantengono la rete in movimento mentre si adattano reciprocamente. La posizione acquisita all'interno della rete determina le risorse e le competenze che possono essere mobilitate attraverso l'insieme di clienti, fornitori e altri attori.

In tale contesto, i network dell'innovazione sono considerati essere reti di imprese che supportano lo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi processi, introducendo cambiamenti nella catena del valore. I network dell'innovazione configurano sistemi adattativi complessi, in cui la cooperazione tra gli attori avvantaggia l'intera rete (Powell et al., 2005). Attraverso le relazioni inter-organizzative è possibile mobilitare e riconfigurare risorse, conoscenze e capacità disperse (Perks et al., 2017) per sviluppare l'innovazione. Il driver principale che determina la capacità di innovazione delle imprese che appartengono alla rete si identifica nella collaborazione con attori eterogenei (quali fornitori, clienti, concorrenti e organizzazioni di ricerca) (Corsaro et al., 2012). Una maggiore diversità di attori facilita l'accesso a risorse eterogenee, comprese informazioni, conoscenza e idee (Ind et al., 2017), rilevanti per l'intero processo di innovazione, considerando le potenzialità dell'apprendimento e della creatività.

Lo sviluppo dell'innovazione richiede inoltre la cooperazione tra reti estese, poiché molte innovazioni si basano su una collaborazione multisetoriale (Håkansson & Waluszewski, 2007). I diversi attori sono considerati nodi attivi nelle reti di innovazione che forniscono conoscenze ed esperienze complementari per la co-creazione di valore (Driessen & Hillebrand, 2013). Le imprese richiedono sempre più conoscenze nello sviluppo del loro processo di innovazione e tale conoscenza complessa richiede il contributo di diversi business partner.

#### ***4.2. Un orientamento imprenditoriale***

Lo sviluppo dell'innovazione richiede di cogliere i megatrend che stanno caratterizzando il business landscape e di gestire con proattività gli stessi.

L'orientamento imprenditoriale supporta il configurarsi di un transformative marketing per lo sviluppo dell'innovazione, considerando la possibilità di rivedere tempestivamente strategie, politiche di marketing e l'intero business model alla luce dei megatrend. Il transformative marketing è stato definito da Kumar (2018) quale strategia e insieme di processi adottati dalle imprese in risposta ai cambiamenti caratterizzanti il business landscape. Come evidenziato da Kumar (2018), il transformative marketing "is the confluence of a firm's marketing activities, concepts, metrics, strategies, and programs that are in response to marketplace changes and future trends to leapfrog customers with superior value offerings over competition in exchange for profits for the firm and benefits to all stakeholders" (Kumar, 2018, p.2). La finalità del transformative marketing è generare valore per i clienti, per l'impresa e per i diversi stakeholder, coniugando l'interesse individuale e

quello collettivo. Il transformative marketing si basa sulla customer centricity e su un approccio data driven che consentono di definire un'offerta customizzata. Il transformative marketing si fonda sull'innovazione e genera la stessa. L'orientamento all'imprenditorialità è stato considerato elemento significativo (Cui et al., 2018), riconoscendo la centralità delle capacità di scoprire e sviluppare nuove opportunità del mercato, che costituiscono la base per lo sviluppo della strategia aziendale. L'orientamento imprenditoriale viene definito come un'attitudine strategica che comporta l'assunzione del rischio, un approccio proattivo e innovativo (Hoskisson, Covin, Volberda, & Johnson, 2011). Ai responsabili di marketing viene sempre più chiesto un approccio imprenditoriale (Eggers and Kraus, 2011) che consenta all'impresa di conseguire risultati positivi attraverso l'innovazione, la creatività, la prospettiva di market immersion e networking (Fink et al., 2020). Ne consegue che le imprese, di qualsiasi dimensione, dovrebbero sviluppare un pensiero imprenditoriale per superare "the innovator's dilemma" (Christensen, 2013) e promuovere la sperimentazione di nuove idee e soluzioni. Tale prospettiva supporta le imprese nel focalizzare l'attenzione sui customer needs attuali e sui bisogni futuri.

L'orientamento imprenditoriale porta a considerare l'innovazione di prodotto, processo, business model, nonché la costituzione e lo sviluppo di nuove imprese. In tale contesto una crescente attenzione è stata rivolta al networking, allo sviluppo di relazioni interorganizzative che permettono al team imprenditoriale di avviare e sviluppare nuove attività. Una start up "non nasce dal nulla", ma nasce in un contesto specifico di connessioni sociali, economiche e tecniche. Allo stesso modo, per svilupparsi e crescere, una start-up ha necessità di stabilire e utilizzare alcune connessioni di rete (Baraldi et al., 2019). La costituzione della startup è considerata principalmente essere un atto relazionale, che scaturisce dalle business relationship del team imprenditoriale. La posizione acquisita all'interno della rete determina le risorse e le competenze che possono essere mobilitate attraverso l'insieme di clienti, fornitori e altri soggetti. Lo sviluppo della start up si fonda su relazioni verticali, con fornitori, distributori e clienti, oltre che sulle relazioni orizzontali con competitor, e su relazioni ibride che riguardano i diversi attori del network imprenditoriale.

## 5. Un approccio olistico e sistemico

La conoscenza del mercato, la conoscenza degli stakeholder e la conoscenza del business landscape si delineano essere tre importanti driver per lo sviluppo dell'innovazione digitale e responsabile. L'analisi del business landscape e l'ascolto delle esigenze dei clienti e di diversi stakeholder permettono ad un'impresa di definire una value proposition e un sistema d'offerta coerenti con tali esigenze.

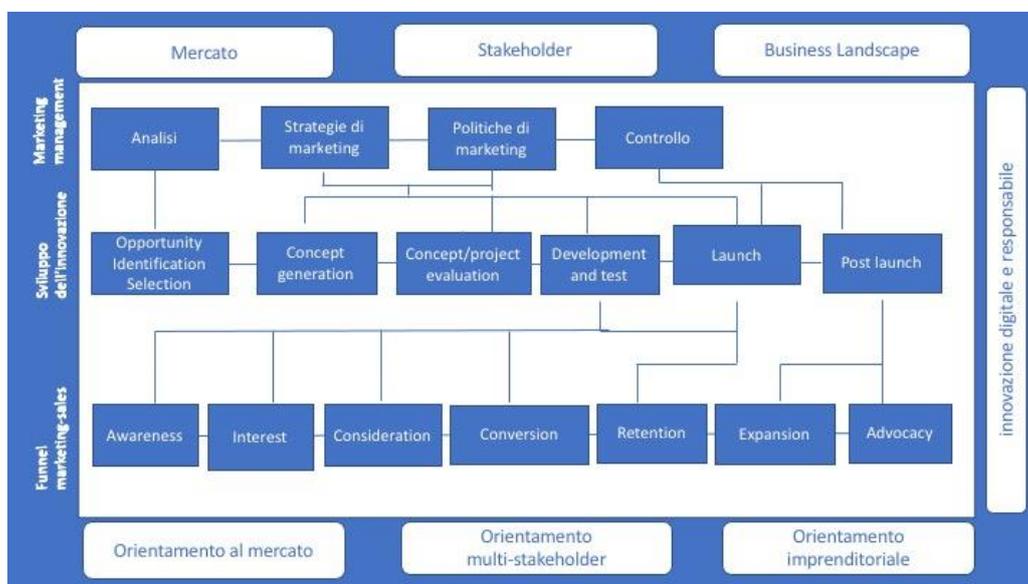
Considerando un approccio olistico, lo sviluppo dell'innovazione di marketing richiede di analizzare in modo sistemico tre processi: il processo di marketing management, il processo di sviluppo dell'innovazione e il processo volto a promuovere la commercializzazione della stessa nella prospettiva marketing-sales.

Il processo di marketing management è costituito da una fase analitica, seguita dallo sviluppo delle strategie e delle politiche di marketing, e della fase del controllo. Le fasi sono consequenziali, tuttavia il controllo influenza le nuove fasi che prendono avvio con la nuova analisi.

Il secondo processo riguarda lo sviluppo dell'innovazione, considerando l'identificazione delle opportunità, la generazione del concept e la sua valutazione, la fase di sviluppo e test, il lancio del prodotto e il post lancio.

Il terzo processo descrive il marketing-sales funnel, relativo all'interazione impresa- cliente, analizzando la fase di awareness, interest, consideration, conversion, retention, expansion e advocacy (Figura 1).

**Figura 1 Analisi olistica e sistemica**



Fonte: elaborazione propria.

I tre processi sono correlati tra loro, considerando la fase di analisi del processo di marketing management che, attraverso l'analisi del mercato e del business landscape, permette l'identificazione delle opportunità di mercato che possono essere trasformate in opportunità di business. Lo sviluppo di strategie e politiche di marketing influenza la generazione del concept e il suo sviluppo, nonché il suo lancio. L'orientamento al mercato presenta le proprie potenzialità non solo in fase di test e lancio, bensì anche in quelle precedenti (concept) ed in quelle successive (post-vendita).

Analizzando le relazioni tra il processo di sviluppo dell'innovazione e il marketing-sales funnel, si riscontra un'interazione significativa tra la fase di

sviluppo e test, e le prime fasi di awareness, consideration ed intent. Il post lancio è strettamente legato alla fase di retention, expansion e advocacy.

Lo sviluppo dei processi delineati si fonda su un approccio outside-in che richiede di focalizzare l'attenzione sulle dinamiche del contesto in cui opera l'impresa e sulla gestione delle relazioni con diversi stakeholder.

Il concatenarsi dei diversi step consentirà lo sviluppo di un'innovazione digitale e responsabile che implica un'innovazione di prodotto, di processo, di business model e di cultura aziendale caratterizzati da un orientamento multi-stakeholder e da un orientamento imprenditoriale. Nello sviluppo di un'innovazione digitale e responsabile i confini sono sfumati, considerando che l'innovazione di prodotto potrà presentare caratteristiche dell'innovazione di processo, del modello di business nonché di nuova idea imprenditoriale. Nuovi customer insight vengono ad essere generati sulla base di dati e informazioni più approfondite raccolte attraverso le potenzialità delle nuove tecnologie, che consentono di customizzare l'offerta aziendale e di accrescere il relativo valore. Nella prospettiva del processo che supporta lo sviluppo dell'innovazione, l'orientamento al mercato non può essere considerato solo a valle, per promuovere il lancio dell'innovazione, bensì richiede di essere considerato in ogni step, dalla generazione dell'idea, allo sviluppo del concept, alla fase di valutazione, fino al lancio del prodotto sul mercato e al post vendita.

Combinando il processo di sviluppo dell'innovazione con il marketing-sales funnel, sarà pertanto importante valorizzare l'interazione con il mercato e con i diversi stakeholder nelle sue diverse fasi. In tal modo l'innovazione sarà ideata in una prospettiva customer centric, sarà sviluppata e portata al mercato, supportando una relazione costante e interattiva con il cliente, in una prospettiva di lungo termine.

L'orientamento al mercato, l'orientamento alle relazioni multi-stakeholder e l'orientamento all'imprenditorialità costituiscono i pillars del Transformative Marketing. La pervasività dei tre orientamenti determina un nuovo modo di fare business, che ridefinisce la value proposition in funzione dei cambiamenti che si presentano nel business landscape e nel mercato. La nuova value proposition determinerà/abiliterà la riconfigurazione del business model aziendale, così come si riscontra dall'emergere di modelli di business orientati alla digitalizzazione e ai processi di servitization, e al configurarsi di modelli sostenibili e responsabili. Tali cambiamenti possono essere ricondotti anche alla capacità del Transformative Marketing di delineare nuove strategie in funzione della dinamicità del business landscape, consentendo alle imprese di cogliere le opportunità di business e di trasformarle in valore per il mercato e per diversi stakeholder.

## 6. Considerazioni conclusive

Questo contributo suggerisce il delinearsi un'innovazione di marketing considerata nella prospettiva olistica e trasformativa.

L'innovazione di marketing nella prospettiva di prodotto e delle altre leve del marketing mix viene in tal modo ad essere considerata in relazione sia all'interrelarsi di diversi processi (marketing management, sviluppo del nuovo prodotto, funnel di vendita) sia in relazione a diversi orientamenti (mercato, stakeholder, imprenditoriale).

In modo particolare l'analisi, sulla base dell'approccio outside-in, ha considerato i megatrend che caratterizzano il mercato e il business landscape, e che richiedono dei cambiamenti negli approcci di gestione delle relazioni con il mercato e con gli stakeholder, andando a configurare anche nuovi modelli di business, nella prospettiva del marketing trasformativo. Si delinea in tal modo l'orientamento imprenditoriale, volto a cogliere i megatrend e a gestire gli stessi con proattività, attraverso il networking sviluppato nei confronti di organizzazioni eterogenee.

L'orientamento al mercato, inoltre, ha un ruolo molto importante per consentire alle imprese di modificare il business model in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti (Meyer, 2018). L'orientamento al mercato, identificato essere driver principale dell'innovazione (Jaworski e Kohli 1996), è stato definito come l'analisi e la soddisfazione dei bisogni dei clienti e degli stakeholder rilevanti (Naidoo, 2010; Day, 1994).

In tale prospettiva, l'orientamento multi-stakeholder spinge le imprese ad identificare i principali attori strategici che potranno in tal modo partecipare attivamente allo sviluppo dell'innovazione. Le risorse chiave, condivise da tali attori, permetteranno ad un'impresa di realizzare le attività chiave per lo sviluppo dell'innovazione.

In una prospettiva olistica, l'orientamento al mercato, integrato con l'orientamento multi-stakeholder e l'orientamento all'imprenditorialità, richiedono di essere considerati non solo nella fase di lancio di un'innovazione, bensì anche nelle fasi pre e post lancio.

L'approccio trasformativo implica dei cambiamenti nelle strategie e nelle politiche di marketing nonché nella configurazione del business model, oggi fondato sullo sviluppo di una value proposition che consideri le potenzialità derivanti dalla digitalizzazione e dalla sostenibilità.

Sulla base delle precedenti considerazioni, le implicazioni pratiche riguardano soprattutto l'emergere di nuove conoscenze e competenze richieste per poter cogliere le opportunità dei megatrend della Twin transition, e di conseguenza delineare nuove strategie e configurare o riconfigurare la value proposition, elemento portante di un nuovo business model. Le competenze tecniche vengono ad essere integrate da competenze manageriali considerando la capacità delle marketing capabilities di conoscere il mercato e l'ambiente di marketing e di definire un'offerta adeguata a conseguire un vantaggio competitivo (Murray, Gao, & Kotabe, 2011). La conoscenza esterna può fornire indicazioni significative nelle diverse fasi del processo di innovazione (Staw & Epstein, 2000), considerando prevalentemente la conoscenza del mercato (Simao & Franco, 2018; Tsai, 2018). Oltre a ciò, vengono sempre più richieste delle competenze di marketing imprenditoriale che consentano di identificare le opportunità di mercato generate dai grandi cambiamenti e svilupparle attraverso delle relazioni multi-stakeholder. In

tale prospettiva il networking risulta essere driver significativo per lo sviluppo dell'innovazione di marketing.

Secondo l'Autore la Twin transition ha presentato, e tuttora presenta, notevoli opportunità per le imprese, richiedendo alle stesse di prestare attenzione alla configurazione di nuovi orientamenti strategici e nuovi modelli di business. La digital transition ha consentito il rafforzarsi dell'integrazione della customer centricity e dell'approccio data driven per perseguire obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Lo sviluppo dell'innovazione di marketing richiede sempre più una visione olistica che possa permettere di indagare l'interrelarsi di più processi volti a supportare il lancio dell'innovazione, la sua commercializzazione, il suo sviluppo in una prospettiva di lungo termine.

## Bibliografia

- Aaboen, L., Dubois, A., & Lind F. (2013). Strategizing as networking for new ventures. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1033–1041. [https://doi:10.1016/j.indmarman.2013.07.003](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.003).
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18, 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>.
- Ahmadi, A., & Tiruta-Barna, L. (2015). A process modelling-life cycle assessment multi objective optimization tool for the eco-design of conventional treatment processes of potable water. *Journal of Cleaner Production*, 100, 116-125. <https://doi:10.1016/j.jclepro.2015.03.045>.
- Albukhitan S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 170, 664–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12, 54-74. <https://doi:10.1287/orsc.12.1.54.10121>.
- Baraldi, E., Havensvid, M. I., Linné, Å., & Öberg, C. (2019). Editorial: Start-ups and networks: Interactive perspectives and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 80, 58-67. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.002>.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://ssrn.com/abstract=2742300>.
- Bican, P., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? *Sustainability*, 12(13), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12135239>.
- Bourne, L. (2009), *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*, Gower, Farnham, Surrey, UK.
- Brown, P., Bocken, N., & Balkenende, R. (2019). Why do companies pursue collaborative circular oriented innovation? *Sustainability*, 11(3), 635-658. <https://doi.org/10.3390/su11030635>.

- Calik, E., & Bardudeen, F. (2016). A measurement scale to evaluate sustainable innovation performance in manufacturing organizations. *Procedia*, 40, 449-454. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.091>.
- Capone, A. (2016). *Open innovation, dinamiche relazionali e strategia. Aspetti teorici ed evidenze empiriche*. Giappichelli Editore, Torino.
- Cheesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). The implications of spillovers for R&D investment and welfare: A new perspective. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>.
- Corsaro, D., Cantù, C., & Tunisini, A. (2012). Actors' Heterogeneity in Innovation Networks. *Industrial Marketing Management* 41, 780-789. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.06.005>.
- Crawford, M.C. & Di Benedetto, A. (2021). *New products management*. McGraw-Hill Education.
- Cui, T.H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram S., Tucker C., & Venkataraman S. (2021), Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research, *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120. <https://doi.org/10.1177/0022242920968810>.
- D'Haen, J., & Van den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544-551. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>.
- Dangelico, R.M., & Vocalelli D (2017). Green Marketing: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263-1279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market driven-organizations. *Journal of Marketing*, 58(10), 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Del Giudice, M., Scuotto, V., Papa, A., Tarba, S., Bresciani S., & Warkentin, M. (2021). A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 68-89. <https://doi.org/10.1111/jpim.12560>.
- Driessen, P., & Hillebrand, B. (2013). Integrating Multiple Stakeholder Issues in New Product Development: An Exploration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 364-379. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01004.x>.
- Drucker, P., (1954). *The practice of management*, HarperCollins, New York
- Eggers, F., & Kraus, S. (2011). Growing young SMEs in hard economic times: The impact of entrepreneurial and customer orientations - A qualitative study from Silicon Valley. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 99-111. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593528>.

- Fink, M., Koller, M., Gartner, J., Floh A., & Harms, R. (2020). Effective entrepreneurial marketing on Facebook – A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 113, 149–157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.005>.
- Franceschini, S., Faria, L. G. D., & Jurowetzki, R. (2016). Unveiling scientific communities about sustainability and innovation. A bibliometric journey around sustainable terms. *Journal of Cleaner Production*, 127, 72–83. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.142>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>.
- Garud, R., Gehman, J., Kumaraswamy, A., & Tuertscher, P. (2017). From the process of innovation to innovation as process. In: Langley, S., Tsoukas, H. (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, pp. 451–465. Sage, London
- Geldes, C., Felzensztein, C., & Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.010>.
- Gupta, S., Malhotra, N.K., Czinkota, H. & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69, 5671–5681. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>.
- Hagy S., Bard F., Sasic A., Sredanovic E., & Camarasa C. (2017) *Next generation Living Labs*, Chalmers University of Technology, Sweden.
- Håkansson, H., & Waluszewski, A. (Eds.). (2007). *Knowledge and innovation in business and industry. The importance of using others*. Routledge, London.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management* 5(3), 187–200. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2).
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*, John Wiley & Sons, New York.
- Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H. W., & Johnson, R. A. (2011). Revitalizing entrepreneurship: The search for new research opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141–1168. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00997.x>.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2017). Disruptive marketing strategy. *AMS Review*, 7(1–2), 20–25. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0097-4>.
- Ind, N., Iglesias, O., & Markovic, S. (2017). The co-creation continuum: from tactical market research tool to strategic collaborative innovation method. *Journal of Brand Management*, 24, 310–321. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0051-7>.

- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing, *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1996). Market orientation: Review, refinement and roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 1(2), 119-135. <https://doi.org/10.1007/BF00128686>.
- Junge, M., Severgnini, B., & Sørensen, A. (2012). *Evidence on the Impact of Education on Innovation and Productivity*, Working Papers, Copenhagen Business School, Denmark.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future: *MIT Sloan Management Review*, available at <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>.
- Kelly, P., & Krannzberg, M. (1978). *Technological innovation: A critical review of current knowledge*. San Francisco Press.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., & Kumar, A. (1993). Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477. <https://doi.org/10.2307/3172691>.
- Kumar, V. (2018), Transformative Marketing: The Next 20 Years, *Journal of Marketing*, 82(4), 1-12. <https://doi.org/10.1509/jm.82.41>.
- Lamore, P. R., Berkowitz, D., & Farrington, P. A. (2013). Proactive/responsive market orientation and marketing—Research and development integration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 695-711. <https://doi.org/10.1111/jpim.12024>.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: past research, current debates, and future directions, *Academy of Management Perspectives*, 25, 1, 75-93. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198451>.
- Lundvall, B.-Å. (1985). *Product Innovation and User-Producer Interaction*, Aalborg University Press.
- Lyytinen, K., Yoo, Y., & Boland, R. (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Info Systems Journal*, 26, 47-75. <https://doi.org/10.1111/isj.12093>.
- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 404-417. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0048>.
- Mol, M., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269-1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>.
- Molina-Castillo, FJ, Merono-Cerdan A. L., & Lopez- Nicolas C., (2019). Impact of business model objectives on marketing innovation activities. *European Journal of Marketing*, 23(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0259>.
- Moreira, J., Silva, M., Simoes, J., & Sousa, G. (2012). Marketing Innovation: Study of Determinants of Innovation in the Design and Packaging of Goods and Services—Application to Portuguese Firms. *Contemporary Management Research*, 8(2). <https://doi.org/10.7903/cmr.11047>.

- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311–1320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>.
- Ngo, L., & O’Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities, *Journal of Marketing Management*, 28 (1/2), 173-187. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.621443>.
- Perks, M., Kowalkowski, C., Witell, L., & Gustafsson, A. (2017). Network orchestration for value platform development, *Industrial Marketing Management*, 67, 106-121. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.002>.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R., (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology*, 10(4), 1132–1205. <https://doi.org/10.1086/421508>.
- Purchase, S. ,& Volery, T. (2020). Marketing Innovation: A Systematic Review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10). <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631>.
- Rullani, E., Cantù, C., Paiola, M., Prandstraller, F., Sebastiani, R. (2012). *Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese di servizi*. Franco Angeli, Milano.
- Saarikko T., Westergren U., & Blomquist T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons* 63(6), 825-839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 618-627. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0081>.
- Schiederig, T., Tietze, F. & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management—An exploratory literature review, *R&D Management*, 42, 180–192. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00672.x>.

- Silvestre, B.S., & Țircă, D.M. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future, *Journal of Cleaner Production*, 208, 325–332. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.244>.
- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: A knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>.
- Stanley, F., Slater, J. & Narver, C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance, *Business Horizons*, 37(2), 22-28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9).
- Staw, B. & Epstein, L. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556. <https://doi.org/10.2307/2667108>.
- Stemberger, M. I., Erjavec J., Manfreda, A., Jaklik, J. (2019). Patterns of approaches to digital transformation: an institutional arrangements perspective, *Economic and Business Review*, 467-492, 21(3). <https://doi.org/10.15458/ebv.93>.
- Tsai, F.S. (2018). Knowledge heterogeneity, social capital, and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 304–322. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0047>.
- Tzokas, N., Kim, Y. A., & Akbar, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.033>.
- Waluszewski, A., Snehota, I., La Rocca, A. (2019). What remains to be discovered? Manifesto for researching the interactive business world, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 232-239. <https://doi:10.1108/JBIM-11-2018-0325>.
- Weerawardena, J. (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 11, 15-35. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>.
- Kennedy, S., Whiteman, G. & van den Ende, J. (2017). Radical Innovation for Sustainability: The Power of Strategy and Open Innovation, *Long Range Planning*, 50(6), 712-725. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.004>.
- Wiesbock, F., & Hess, T., (2020). Digital innovations, *Electronic Markets*, 30(2), 75-86. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00364-9>.
- Xavier, A.F., Naveiro, R.M., Aoussat, A., Reyes, T., (2017). Systematic literature review of eco-innovation models: opportunities and recommendations for future research. *Journal of Cleaner Production*, 149, 1278-1302. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.145>.