UNIVERSITÀ di VERONA
Dipartimento di SCIENZE GIURIDICHE

UnivrFW
Univr Fashion Week - Summer School
Jean Monnet Module
Co-funded by the Erasmus + Programme of the European Union

Strategia e gestione dell'innovazione come elemento distintivo della capacità imprenditoriale

L'industria della moda nell'Unione europea
SUMMER SCHOOL - UNIVR FASHION WEEK

Marco Gorini

25 Giugno 2016 Università di Verona

Perché innovate?

Perché innovate?

Risposte comuni….

Corcorrenza

Nuova tecnologia disponibile

Generare valore di mercato

Aumentare l'efficenza per ridurre I prezzi

…c'è un bando di finanziamento

Cambiamenti nella legislazione

il nostro mercato lo richiede

Cambiamenti delle richieste dei consumatori

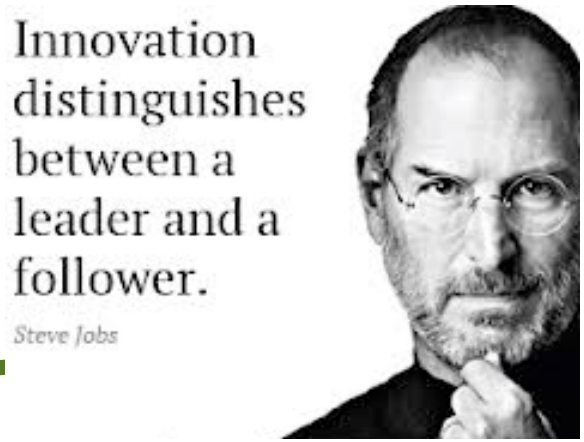
Perché innovate?

Queste sono tutte delle valide ragioni ma tutte condividono due minacce:

Innovo **reagendo** ad un **cambiamento esterno**

- corro per tenere il passo con il cambiamento
- il mondo esterno mi costringe ad andare in quella direzione

Adottare un approccio all'innovazione **Pro-attivo** e **guidato internamente**



Impossibile visualizzare l'immagine. La memoria del computer potrebbe essere insufficiente per aprire l'immagine oppure l'immagine potrebbe essere danneggiata. Riavviare il computer e aprire di nuovo il file. Se viene visualizzata di nuovo la x rossa, potrebbe essere necessario eliminare l'immagine e inserirla di nuovo.

The instrument is structured in three phases, with the aim of transforming **disruptive ideas** into concrete, innovative solutions with a European and global impact.
SMEs are recommended to apply for Phase 1, but may also apply directly for subsequent phases:

PHASE1 Business Proposal
Concept & Feasibility Assessment
Idea to concept (6 months)

The SME will draft an initial **business proposal**.

The European Union will provide **€50 000 in funding** and business coaching.

PHASE2 Business Plan
Demonstration, Market Replication, R&D
Concept to Market-Maturity (1-2 years)

The SME will further develop its proposal through **innovation activities**, and draft a more developed **business plan**.

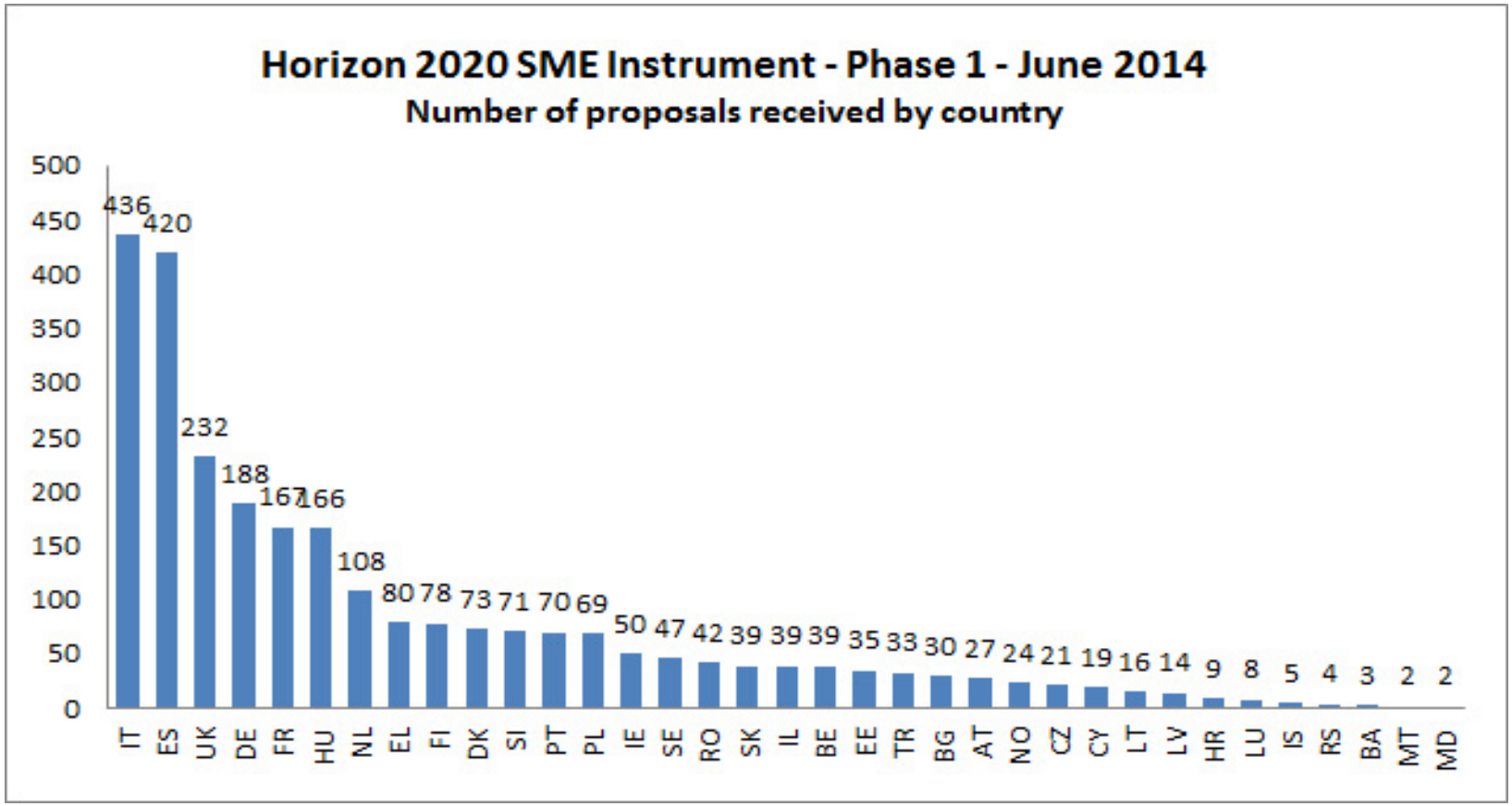
The EU may contribute between **€0.5 million** and **€2.5 million*** and provide business coaching.

PHASE3
Commercialisation
Prepare for Market Launch

The SME will receive extensive support to help polish its concept into a marketable product, and have access to **networking opportunities**.

The EU will not provide funding in this phase.

- **Horizon 2020** è il programma dell'Unione Europea per la ricerca e l'innovazione 2014-2020 strutturato su tre pilastri : Excellent Science; Industrial leadership e Societal Challenges,
- Lo "**SME INSTRUMENT**" è uno schema di finanziamento di H2020 specificamente rivolto alle PMI concepito con l'obiettivo di promuovere favorire l'innovazione delle PMI europee.



Delle **2666** proposte presentate alla prima scadenza di giugno 2014, **317** (**11,9%**) hanno ricevuto una valutazione sopra la sufficienza (155 finanziati).

Di cosa hanno parlato le altre **2349** proposte (**88,1%**)???

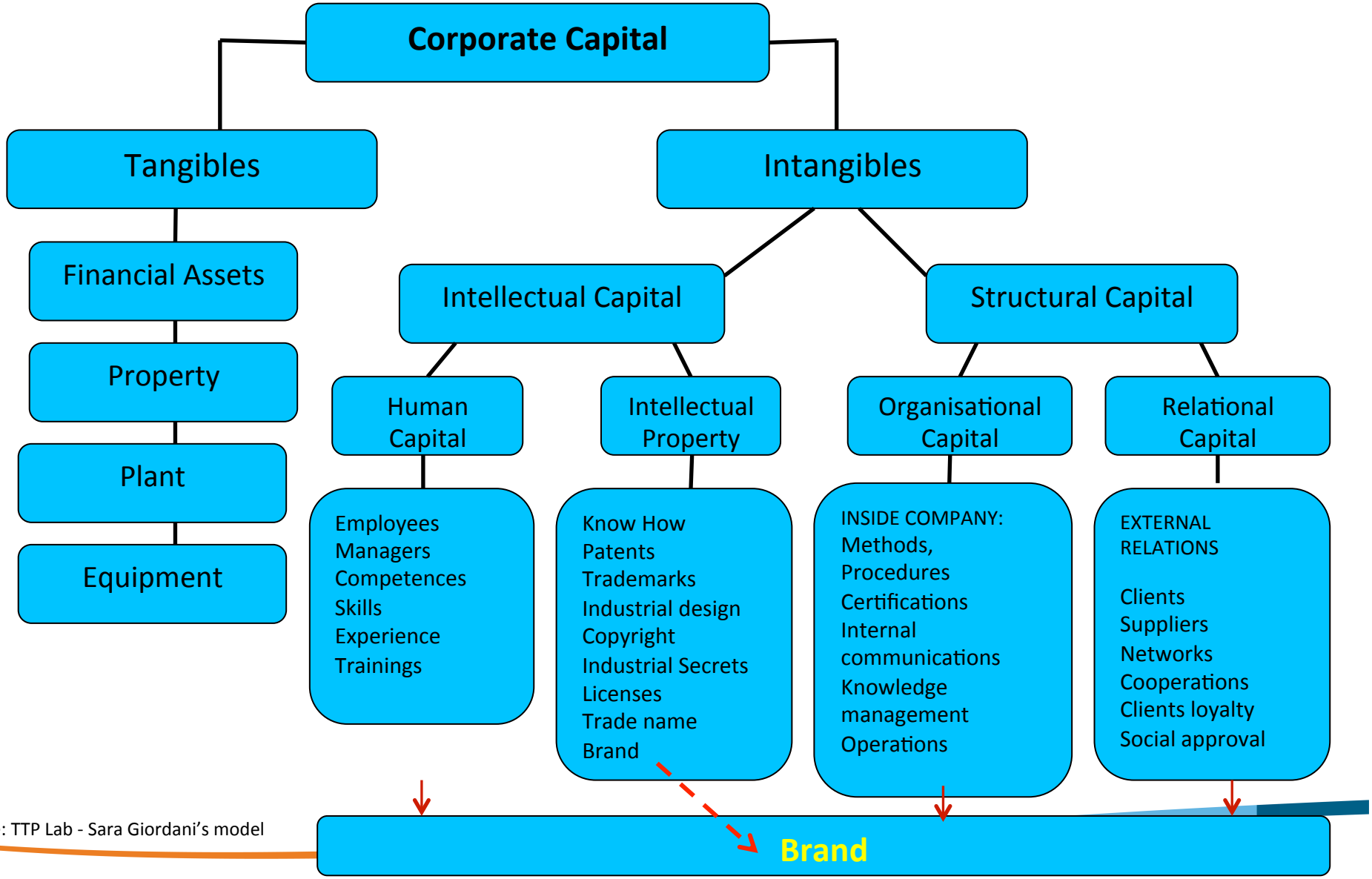
Capacità di gestione dell'innovazione

La **crescita delle PMI** è garantita da una **solida strategia** guidata da:

- **visione integrata** delle **diverse funzioni aziendali**
- loro **mercato, concorrenti e clienti**
- una **profonda conoscenza del valore** che possono offrire

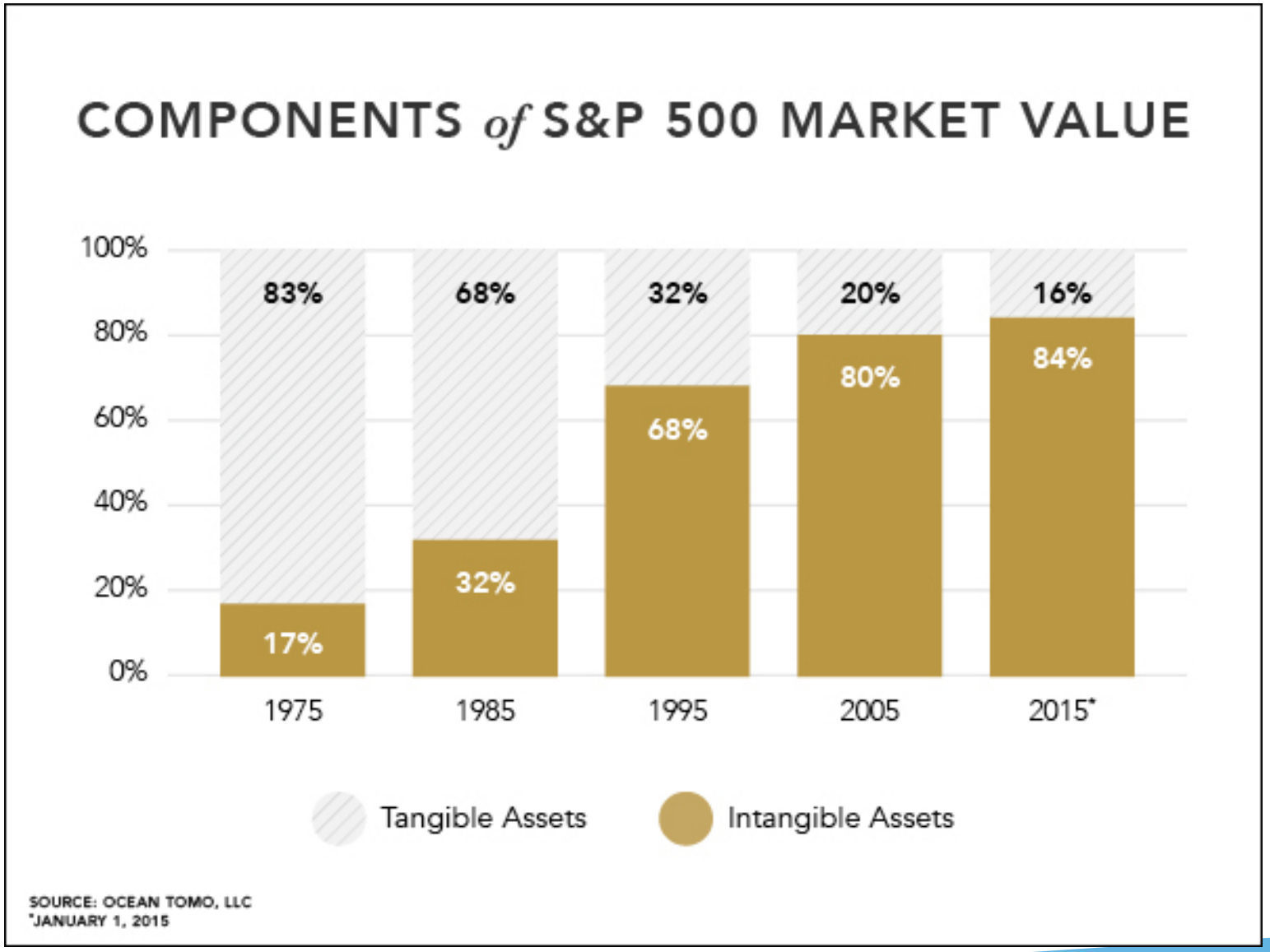
Un Sistema di Gestione dell'Innovazione può rappresentare un elemento di differenziazione e può considerarsi parte del BRAND

IA nell'Economia della Conoscenza



Source: TTP Lab - Sara Giordani's model

IA nell'Economia della Conoscenza



Innovation management System (IMS)

CEN/TS 16555-1:2013

Definizione Innovazione :

Implementazione di un **prodotto** (bene o servizio) nuovo o significativamente migliorato, o di un **processo**, di un nuovo **metodo di marketing** o un nuovo **metodo organizzativo** nelle pratiche commerciali, nella organizzazione lavorativa o nelle relazioni esterne.

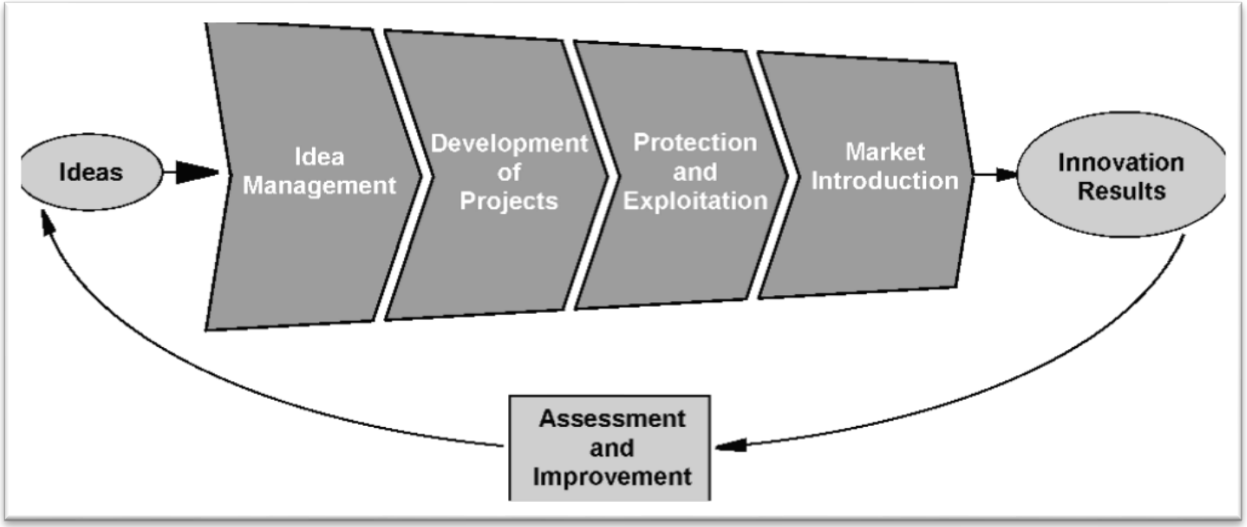
Definizione di Innovation Management System (IMS)

Insieme di *elementi correlati o interagenti* di una organizzazione per stabilire le politiche dell'innovazione e degli obiettivi, nonché i processi per raggiungere tali obiettivi.

Standard: (*dal francese antico 'Estendart'=stendardo*) contraddistingueva come simbolo intrinseco della qualità di un prodotto garantendo all'acquirente l'acquisto di un manufatto realizzato con le migliori tecniche sul mercato (stato dell'arte)

Innovation Management Process funnel,

adapted from CEN TS 16555-1:2013

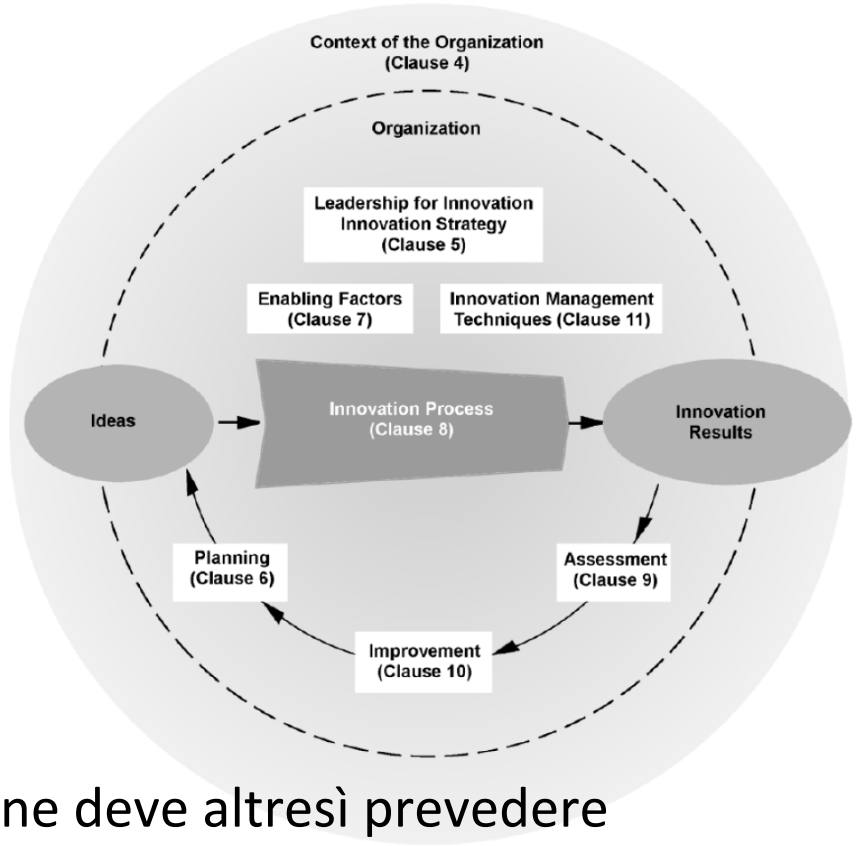


Un **'sistema di gestione dell'innovazione'** deve comprendere tutti i processi di innovazione aziendali che permettono di accompagnare le nuove idee dalla loro generazione fino ai risultati sul mercato

- **Idee**
- **Gestione delle idee**
- **Sviluppo di progetti**
- **Protezione e sfruttamento**
- **Introduzione sul mercato**
- **Risultati**

Innovation management system elements

"…I make money
….and not paper…"



- Un sistema di gestione dell'innovazione deve altresì prevedere alcuni **fattori abilitanti** esterni come la profonda **conoscenza del mercato e** della concorrenza e la capacità di interagire con **potenziali partner** come i clienti, i fornitori e i ricercatori senza dimenticare di impostare una **strategia di marketing** e una **strategia di gestione della proprietà intellettuale** con ottica internazionale.

Contesto dell'Organizzazione

Capire il contesto esterno

- Mercato (esigenze degli utenti, concorrenti, partner,fornitori)
- Tecnico, (proprietà intellettuale, norme, stato dell'arte)
- Politico, (legislazione, regolamenti, interazione con PA)
- Economico (situazione macro-economica, finanziamenti, tasse)
- Sociale (demografia, diversità)

Capire il contesto interno

- Procedure e uso di standard
- Aspetti culturali (attitudine, atteggiamenti, collaboratività)
- Aspetti legati alle capacità (presenza competenze, attrezzature, finanziaria)
- Aspetti operativi legati (modelli di business, processi, attenzione sostenibilità)

Consapevolezza dei fabbisogni e delle aspettative delle parti interessate

- Esterne (Fornitori, Distributori, Clienti, Centri ricerche)
- Interne (Dipendenti, Manager, azionisti)

Leadership per l'innovazione e strategia

Svilupare

- Una chiara ***visione*** dell'Innovazione e una *strategia*
- ***Impegno*** da parte del management aziendale
- Promuovere una ***cultura*** dell'innovazione
- Definire chiaramente ***ruoli*** e ***responsabilità***

Pianificazione

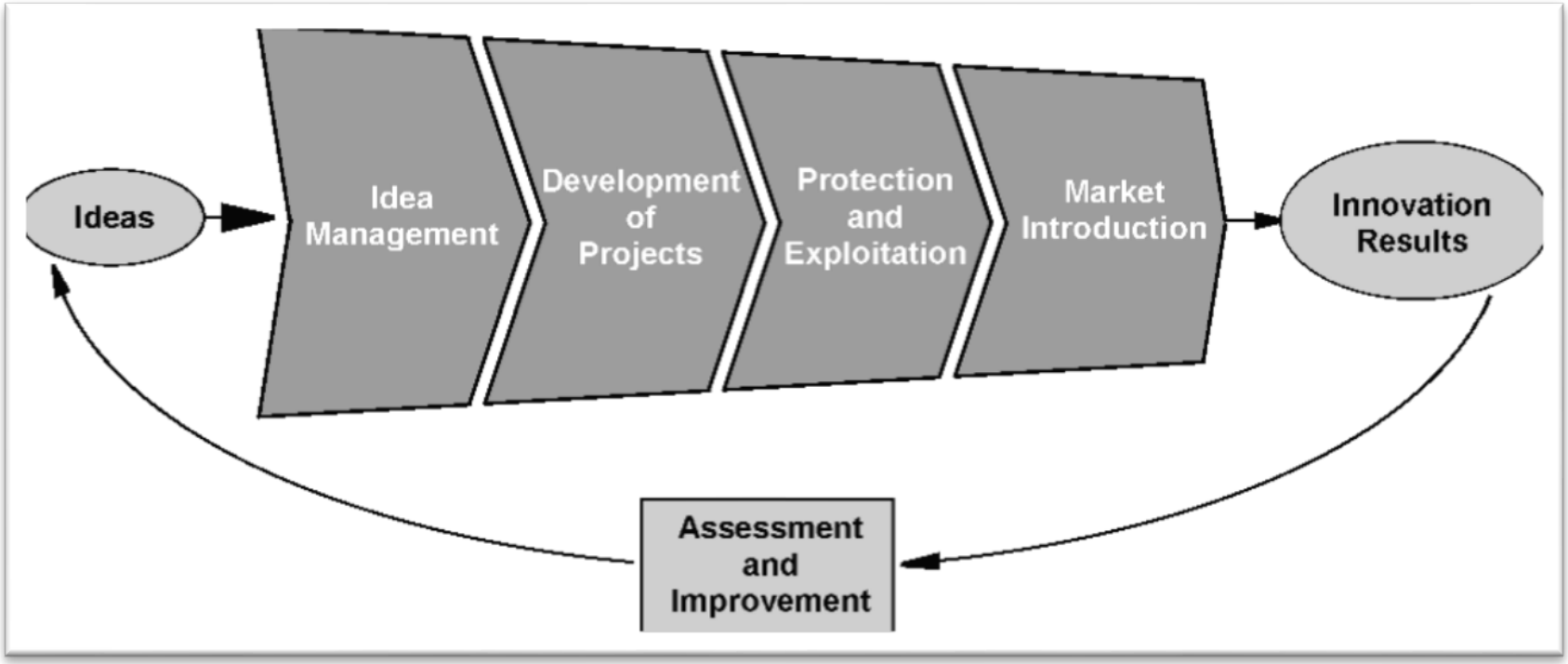
Determinare

- Rischi ed Opportunità collegate
- Obbiettivi dell'Innovazione misurabili
- Attività, risorse, responsabilità e milestones

Fattori abilitanti

- Organizzazione dei:
  - Ruoli e responsabilità
  - Risorse umane strategiche
  - Competenze
  - Comunicazione
  - Informazioni documentate
- Gestione strategica **IP** e **Know How**
- Profonda **conoscenza** del **mercato**, **utenti** e **concorrenza**
- **Capacità di Collaborazione** con soggetti esterni: fornitori, clienti, utilizzatori e ricercatori

Stabilire il processo di innovazione



Valutazione

Determinare

- Indicatori
- Metodi per il monitoraggio
- Criteri di valutazione

Per assicurare

- Sostenibilità
- Adeguatezza
- Efficacia

….del sistema di gestione dell'Innovazione IMS

ma quali **indicatori** per la valutazione dei **risultati** del **processo di innovazione** ?

Indicatori per la valutazione dei risultati del processo di innovazione

Indicatori finanziari:

- tasso di crescita dei profitti,
- tasso di crescita del fatturato,
- riduzione dei costi,
- la crescita del margine operativo,
- ritorno sull'investimenti di innovazione R.O.I.

Indicatori Non-finanziari:

- # di idee messe nel processo di innovazione,
- Quota di mercato,
- Efficienza del processo,
- Consapevolezza del brand e reputazione
- # impiegati come un risultato dell'innovazione,
- Asset immateriali (IP, Risorse Umane, knowhow, relazioni con i partner),
- Sostenibilità ecologica e sociale come risultato dell'innovazione

Miglioramentomento

- identificare le deviazioni
- applicare azioni correttive
- piano di misure per eliminare i punti di debolezza e rafforzare i punti di forza
- stimolare l'apprendimento e il miglioramento continuo

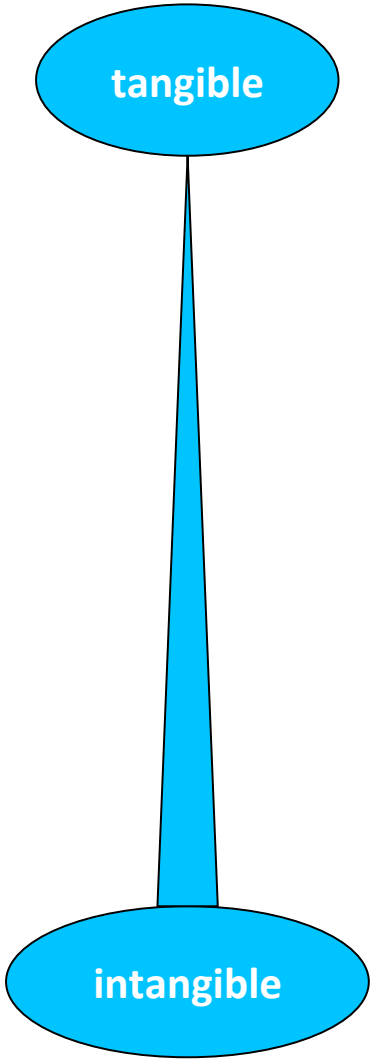
Technology innovation VS Value innovation

- Una **buona tecnologia**, una buona qualità, o bravi tecnici devono essere "***tradotti***" se per avere **un valore sul mercato**.
  - *"One of the hardest truths for any technologist to hear is that success or failure in business is rarely determined by the quality of the technology"*
  - *"…we have the best product but the market doesn't understand that…"*
- *L' Innovazione di Valore (**Value Innovation**), non l'innovazione tecnologica, è ciò che lancia nuovi mercati commercialmente interessanti.*
- *Il **valore** non è realizzato dalla semplice introduzione di una novità ma dalla **percezione di miglioramento** che le persone e tutti gli stakeholder provano*

Technology innovation VS Value innovation

- Quali sono gli elementi del valore che giustificano un posizionamento Luxury?
  - Qualità e tecnologia devono essere elevati
  - Devono evolvere senza rinunciare ai tratti che hanno reso il BRAND riconoscibile
  - Un bene di lusso non è solo una cosa che costa tanto ma deve trasmettere un emozione tale da spingere le persone al suo acquisto
  - Il Branding è un tentativo di dare una identità unica per i prodotti della società e creare associazioni emozionali con i consumatori

Strategie competitive



Riduzione del costo/prezzo: soprattutto per prodotti in mercati globali con elevati volumi di vendita e economie di scala (hi-fi, TV, automobili, ecc ...)

Innovazione Tecnologica: l'azienda compete con i rivali, offrendo prodotti di qualità (funzionale o simbolico) superiore, **differenziati in base ad una innovazione tecnologica** che offre ai clienti le prestazioni per assicurare benefici non soddisfatti dai concorrenti

Branding/marketing: Branding è un tentativo di dare **una identità unica per i prodotti della società** e **creare associazioni emotive con i consumatori**.

Competitività su mercati tradizionali

- In uno scenario di mercato tradizionale, l'azienda sta fornendo al consumatore.
- Il numero dei concorrenti è di piccole dimensioni.

Company A *Products / services* → **Consumer**

Company B

Company C

In questi mercati le aziende possono competere con **l'innovazione tecnologica**, **tecnologie avanzate**, la **qualità** e altre strategie per acquisire quote di mercato.

Competitività su mercati complessi

- Offerta supera la domanda
- Le differenze tra le aziende non sono molte

Company A

Company B

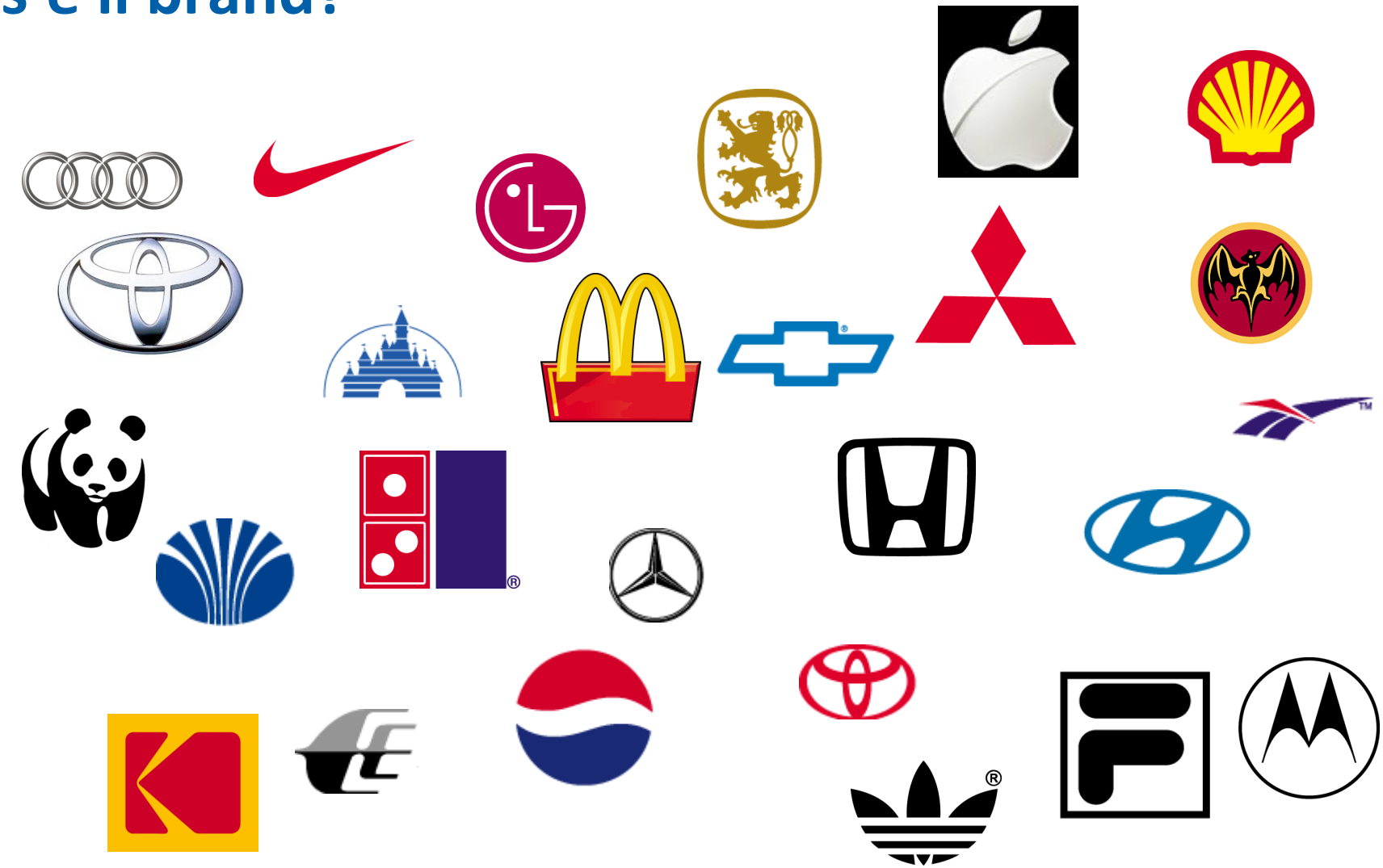
Company C

Products / services → **Consumer**

L'**innovazione tecnologica** o una **buona tecnologia** non sono più **sufficienti** per avere successo sul mercato (*tutte le aziende sono abbastanza competenti* o sono stati *abusati i termini innovazione / innovativo*)

La strategia di branding diventa cruciale per la *differenziazione* delle aziende fornendo *capacità distintiva*.

Cos’è il brand?

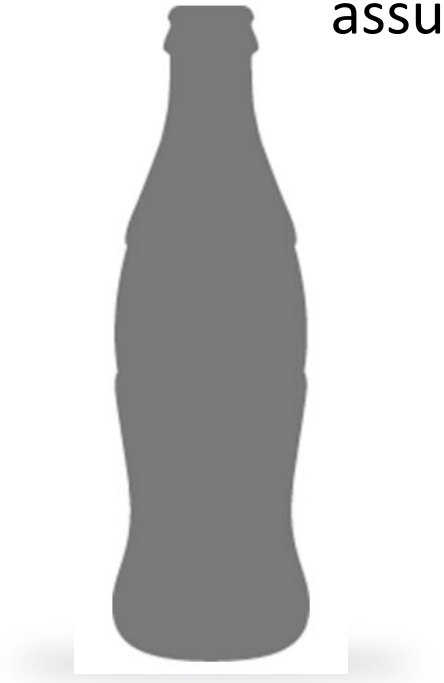


Cos'è il brand?

- Brand non è solo un logo o un marchio.
- Un logo o un marchio ci aiutano solo a ricordare il Brand.
- Il Brand è una collezione di significati che **la gente possiede** quando pensa ad una organizzazione, un prodotto o un servizio
  - Che impresa è?
  - Perché è potenzialmente rilevante per loro?
  - Come e quanto un prodotto è diverso o simile ad altri prodotti della concorrenza
- Brand esiste solo a <u>livello collettivo</u>

Cos'è il brand?

Un esempio del valore collettivo che il Brand può assumere:



- Disastro naturale VS Perdita di Memoria
- In prove di assaggio alla cieca , Pepsi- Cola VS Coca-Cola,

Questa è la potenza emotiva del Brand.

Il Brand Coca-Cola ha il potere di cambiare realmente il gusto di un individuo!

- Coca-cola is the no.3 brand in the world.
- Trademark for the Bottle but none patent applied for the drink

Cos’è il brand?

Interbrand

Best Global Brands 2015 rankings

01 +43% 170,276 $m	02 +12% 120,314 $m	03 -4% 78,423 $m	04 +11% 67,670 $m	05 -10% 65,095 $m	06 +16% 49,048 $m	07 0% 45,297 $m	08 -7% 42,267 $m
09 -6% 39,809 $m	10 +29% 37,948 $m	11 +9% 37,212 $m	12 +7% 36,711 $m	13 +13% 36,514 $m	14 +4% 35,415 $m	15 -3% 29,854 $m	16 +5% 27,283 $m
17 +16% 23,070 $m	18 -3% 23,056 $m	19 +6% 22,975 $m	20 -1% 22,250 $m	21 +5% 22,222 $m	22 -3% 22,218 $m	23 +54% 22,029 $m	24 +3% 19,622 $m
25 -3% 18,922 $m	26 +8% 18,768 $m	27 +4% 16,541 $m	28 +8% 15,267 $m	29 +2% 14,723 $m	30 +16% 14,031 $m	31 +7% 13,943 $m	32 -3% 13,940 $m

In 2011 Coca-Cola was on the top

Perchè il brand?

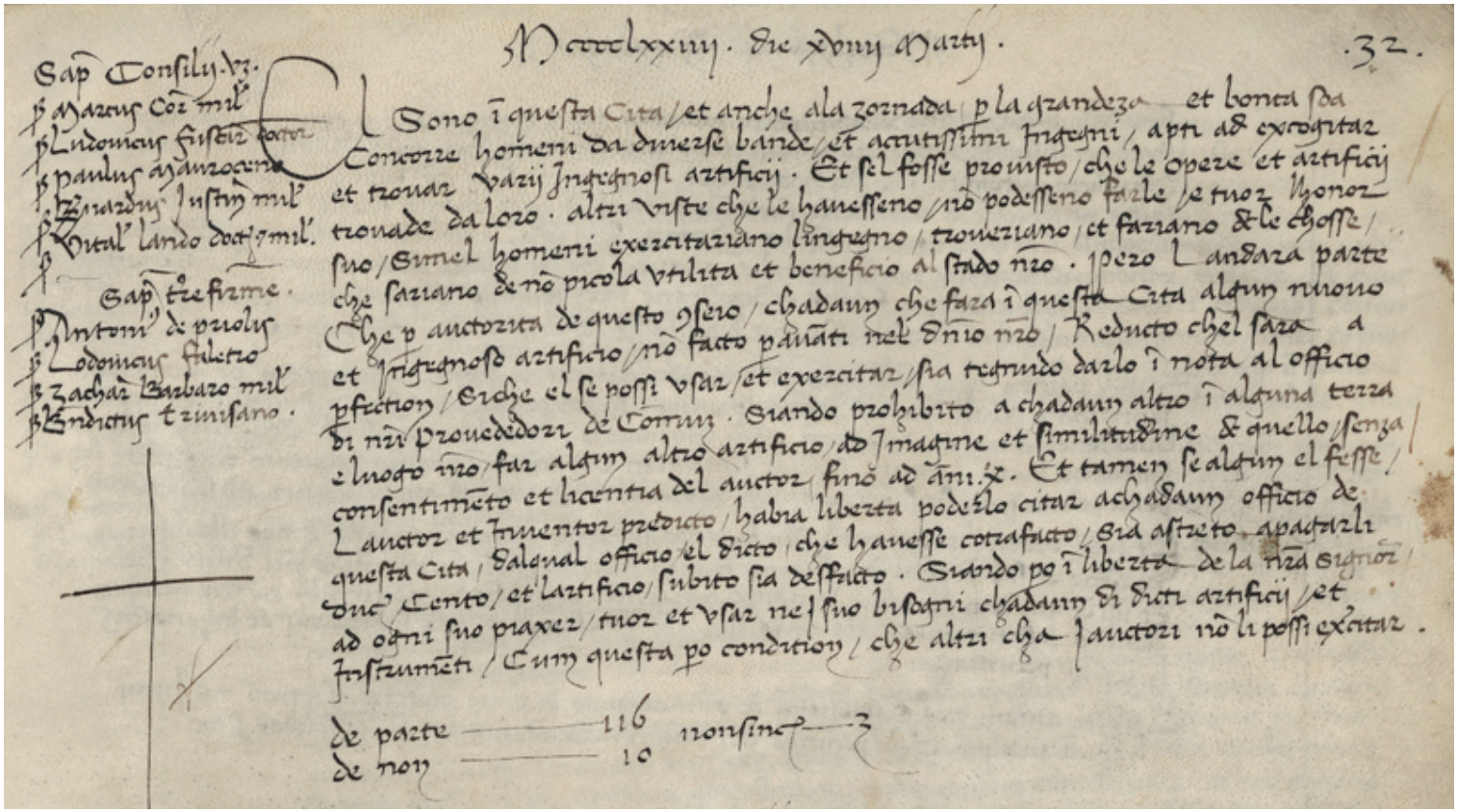
- Capacità distintiva
- Aggiunge emozioni e credibilità
- Riduce tempi e costi di ricerca per il consumatore
- Fidelizza i clienti
- Valori psicologici (Brand Association / Forma di espressione / status symbol)
- Estensione del Brand
- Permette prezzi superiori e pone barriere all'ingresso del mercato

The Nike's case

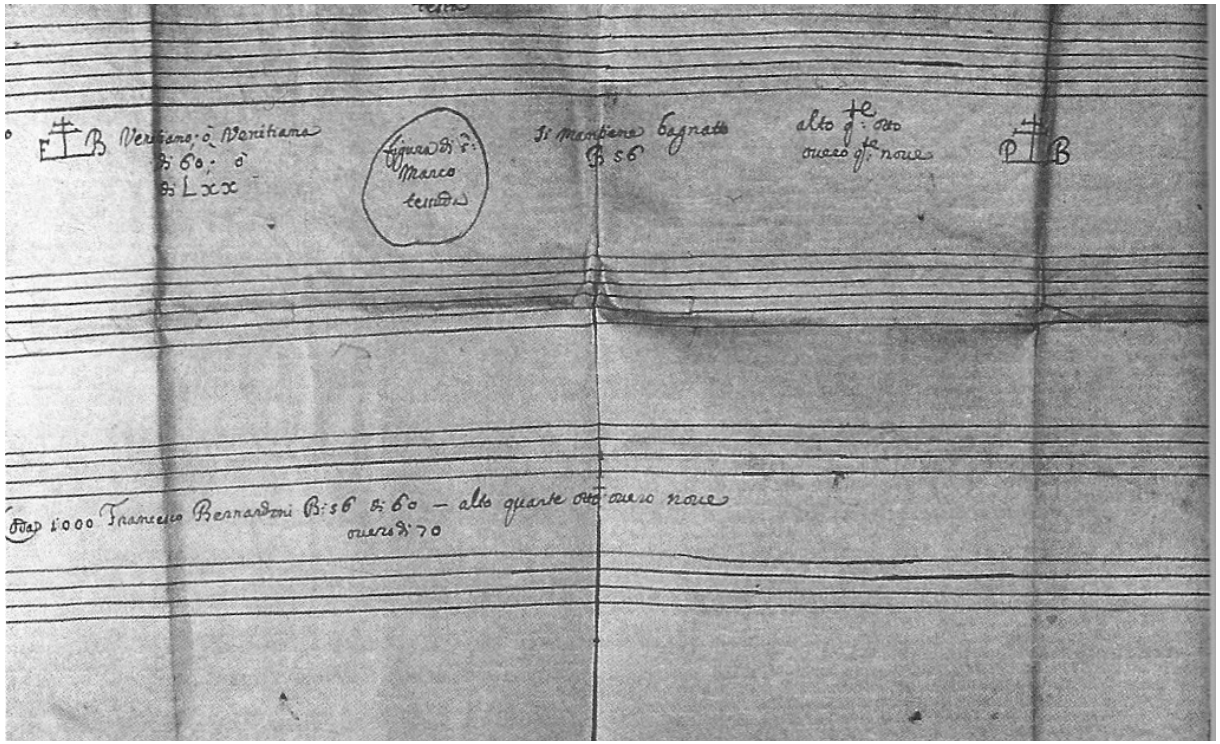
The "Swoosh"

What does it mean?

Which are your feelings ?



The first modern patent statute, issued by the Senate of Republic of Venice in 1474

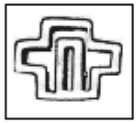


Trademark for fabric April 20th 1675

Trademark or "*particular label*" granted by the *Senate of the Republic of Venice to be put on the fabrics* produced by a specific company for distinguish them from others

The aim was to **allow objects and manufactures legally placed on the market to be distinguished from imitations**

1. Prehistory to the Fall of the Roman Empire (5000 BCE)


Clay Stamps and Pottery

Roman Bricks

Cave Paintings

2. The Renaissance of Trademarks (12 Century)

Metalwork

Ceramics

Pirates

Watermarks

3. Trademarks from the Jeffersonian Era to the Industrial Revolution (1788)

Thomas Jefferson

Cattle Brands

Log Marks

4. Trademarks in the Industrial Age (1904)

Celestial Marks

Unusual Marks

5. The Modern Trademark (1920)

Strength in Imagery

Source:https://www.lib.utexas.edu/engin/trademark/timeline/tmindex.html

Strumenti IP per il branding

E' cruciale per le imprese riconoscere il ruolo dei diritti di Proprietà Intellettuale come:

- Marchi,
- Disegno Industriale,
- Indicazioni geografiche
- Brevetti
- Segreti Industriali
- Diritto D'autore

Sono strumenti importanti per la strategia di branding e aiutano l'impresa a **differenziarla dalla concorrenza.**

E' inoltre fondamentale capire come impostare un sistema **di gestione strategico dell'IP** e usarlo a loro vantaggio: **Articolazione del Valore**

Articolazione del Valore

Componenti del valore

- Capacità distintiva
- Capacità tecnologica
- Capacità creativa
- Capacità imprenditoriale

Dolby Laboratories

- Ray Dolby fondo a Londra nel 1966 la startup **Dolby Laboratories**.
- Il suo valore iniziale era basato sulla tecnologia brevettata sul suono analogico
- Dovette successivamente contrastare i cambiamenti di mercato legati al passaggio da suono analogico ad uno digitale
- Quello che è rimasto forte in tutti questi anni sono stati il Brand e il marchio registrato
- Fondamentale è riuscire a trasferire il valore collegato a diritti IP che terminano (brevetti, diritti d'autore) con quelli senza scadenza (marchi)

Articolazione del Valore

- **Value Transference: Assicurare** tutti **IPR** legati ad una innovazione e **trasferirne** il valore ad altri **IPR**
- **Value Traslation: Sfruttare** questi IPRs nel **mercato esistente** per **aumentarne la quota** posseduta
- **Value Transportation: Estendere** oppurtunamente le tutele IPR su **nuovi mercati** per **crescere**

Value Transference: Caso Aspirina

Le attività di trasferimento sviluppano e migrano I vantaggi dei benefici tecnici o di performance per I clienti dai brevetti o copyritghts ai marchi

- Nel **1897**, un ricercatore della **Bayer** scoprì un metodo per produrre una forma pura e stabile di **acido acetilsalicidico**

- Per proteggere la sua invenzione, la Bayer depositò un **brevetto** sul processo di produzione e registrò anche il **marchio** Aspirina

- Inoltre la società inizio a **costruire il suo brand,** stampando la pastiglia di Aspirina con il suo nome e logo.

Caso Aspirina

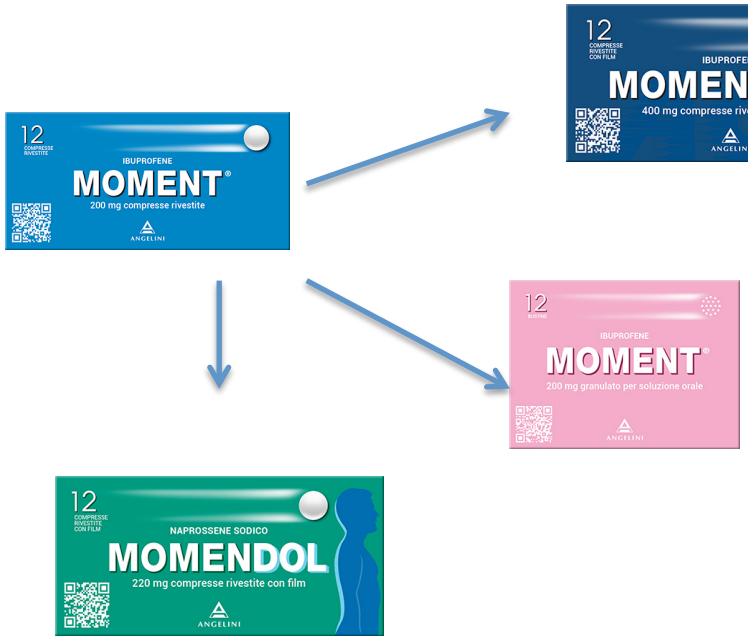
- La strategia di Branding, attraverso l'uso della protezione del marchio e le attività di pubblicità effettuate anche dopo la scadenza del brevetto, aiutano l'impresa a trasferire il valore della protezione della privativa temporanea ad una senza limiti di tempo.

- Questo successo è dovuto alla fiducia creata nei consumatori durante e dopo la protezione del brevetto.

- Ma c'è anche un rischio…….il nome generico

Value Traslation

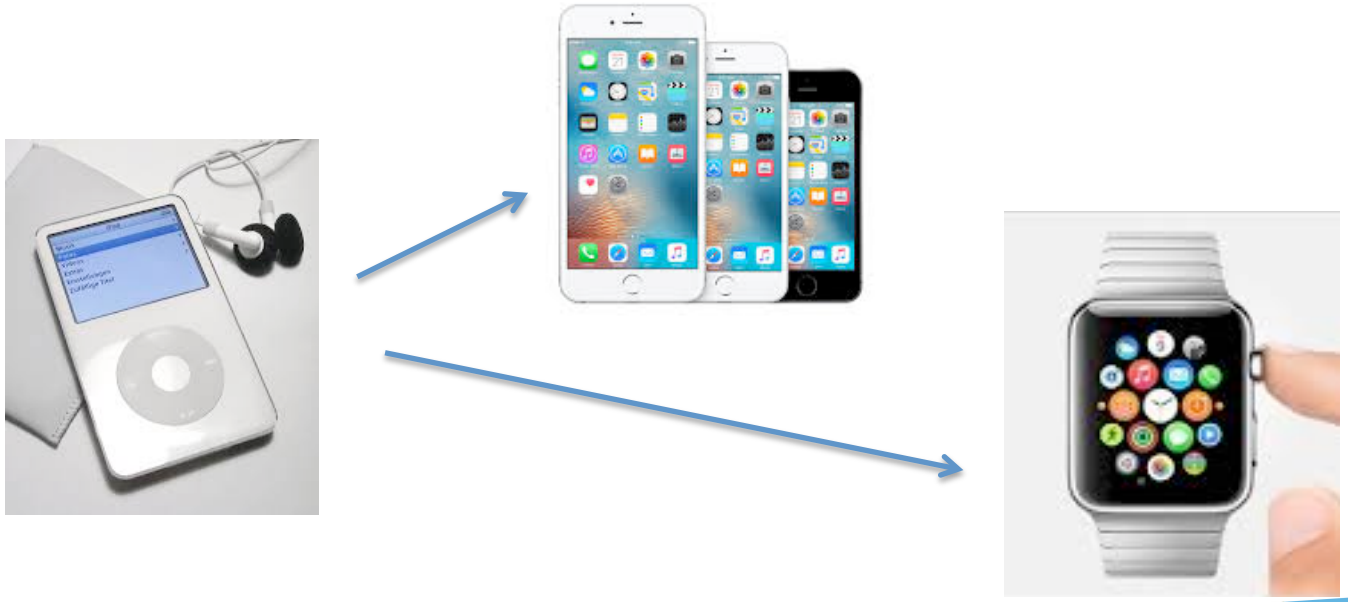
- Una volta trasferito il valore dei benefici del prodotto lo si può **espandere** nei **mercati esistenti** usando i canali esistenti e le relazioni con I clienti dell'azienda.



Value Transportation

- Sfruttare IPRs affermati *estendendoli* per entrare in **nuovi mercati per crescere**.

Caso Apple: uso del potente Marchio i-XXXX per entrare nel settore della ***telefonia mobile*** e adesso degli ***werable***



Technology innovation VS Value innovation

- *Attori **Catena del valore**: molte delle idee e tecnologie che generano prodotti emergono dall'interazione di più partecipanti nella catena del valore*
  - *Utilizzatori*
  - *Clienti*
  - *Fornitori*
  - *Ricercatori*
  - *Dipendenti*
- **Specializzare** i propri sforzi d'innovazione e adottare un approccio di innovazione collaborativa
- La collaborazione, o '*co-creation*', sta portando a dei grossi cambiamenti nella **titolarità dell'IP** generato
- **Darvinismo digitale**: Le nuove tecnologie digitali offrono/impongono di modificare gli attuali modelli di business nella catena del valore

Value innovation and partnership

Valore nell'innovazione collaborativa

Per chi vi partecipa, sono 3 i principali benefici in termini di valore:

- Valore ottenuto direttamente dal prodotto co-creato
- Valore ottenuto fornendo prodotti e servizi complementari
- Beneficiare indirettamente del processo di co-creazione, attraverso un'immagine migliorata o una posizione strategica

Darwinismo digitale

- *Le nuove tecnologie digitali impongono di modificare gli attuali modelli di business*
- *Digitale come minaccia o opportunità*
- Gestire la rivoluzione digitale e adattare il proprio modello di business
- Identificare il proprio ruolo nella catena del valore

Darwinismo digitale

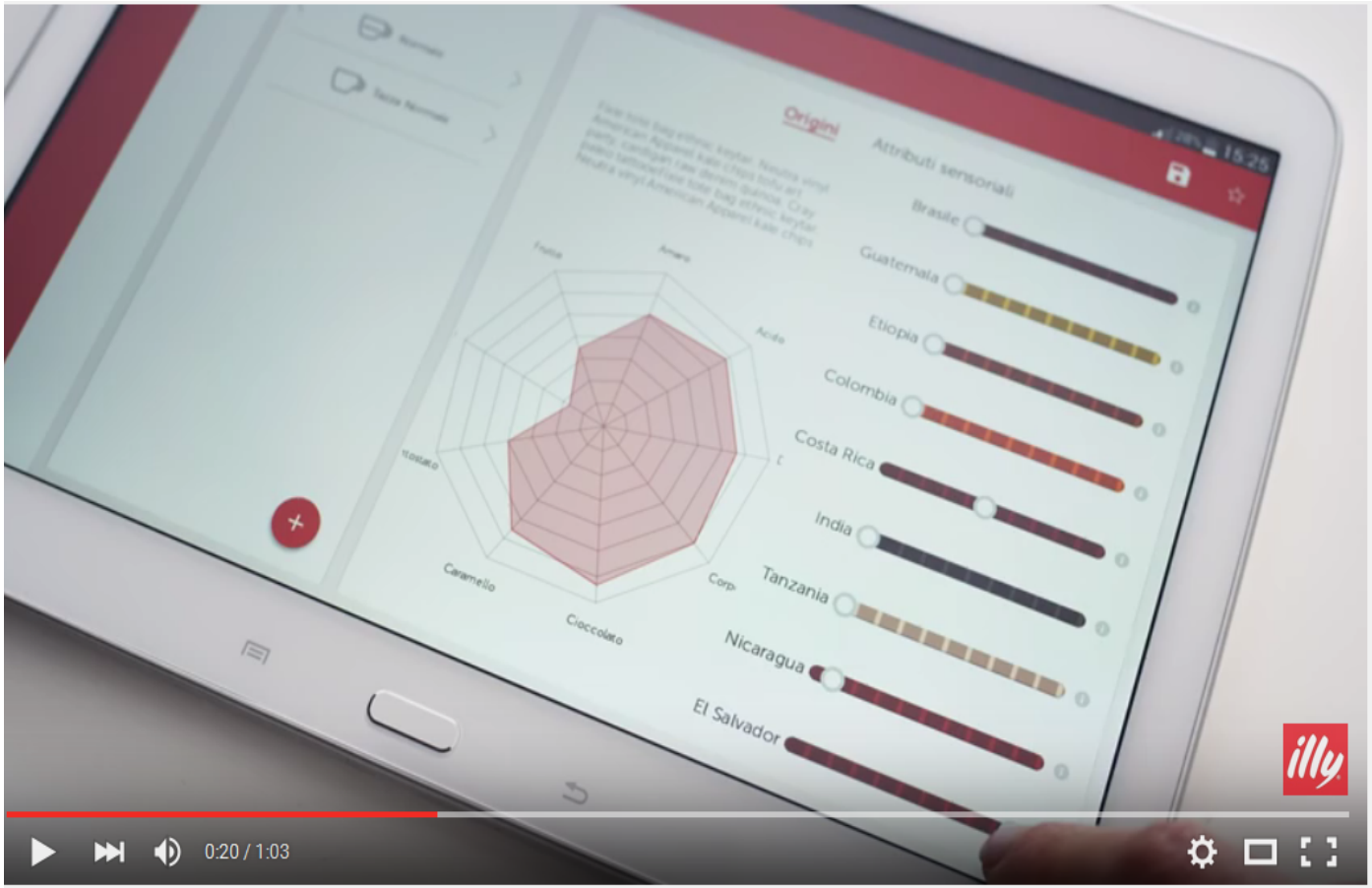
- *Non limitarsi alla creazione o all'utilizzo dell'E-Commerce*
- *Mappare comportamenti d'acquisto di lead - smart comsumers*
- *Creare modelli per estrarre informazioni dai BIG DATA raccolti su social media, e-commerce e punti vendita*

Darwinismo digitale

- *Implementare la visibilità lungo la supply chain*
- *Virtualizzare lo sviluppo di nuovi prodotti/processi*
- *Attivare meccanismi di cocreazione e open innovation*
- *Creare nuove opportunità di brand creation*

Darwinismo digitale

- *Imparare linguaggio digitale e utilizzarlo in modo efficace*
- *Gestire proattivamente ambienti virtuali/social su cui il brand è presente (ogni errore è in mondovisione e non è possibile bloccare blogger e forum)*



illy Personal Blender @ Expo Milano 2015

Thanks for your attention

Marco Gorini
marco.gorini@venetoinnovazione.it