



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

Dipartimento
di **SCIENZE GIURIDICHE**

UnivrFW
Univr Fashion Week



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

565055-EPP-1-2015-1-IT-EPPJMO-MODULE

Summer School “Univr Fashion Week” Edizione 2017

***Strategia e gestione dell’innovazione come
elemento distintivo della capacità
imprenditoriale e sviluppi della normazione
internazionale***

Marco Gorini

Membro Comitato Tecnico UNI/CT 016/GL

89 “Gestione dell’innovazione” e delegato nazionale presso ISO/TC279

About me:





Mcccclxxiiii. die Domy Martij. .32.

Sap Consily. d. r.
 p. Marcus Coz mil
 p. Ludovicus fustiz tota
 p. Paulus Anzocina
 p. Bernardus Justin mil
 p. Vital Lando dca mil.

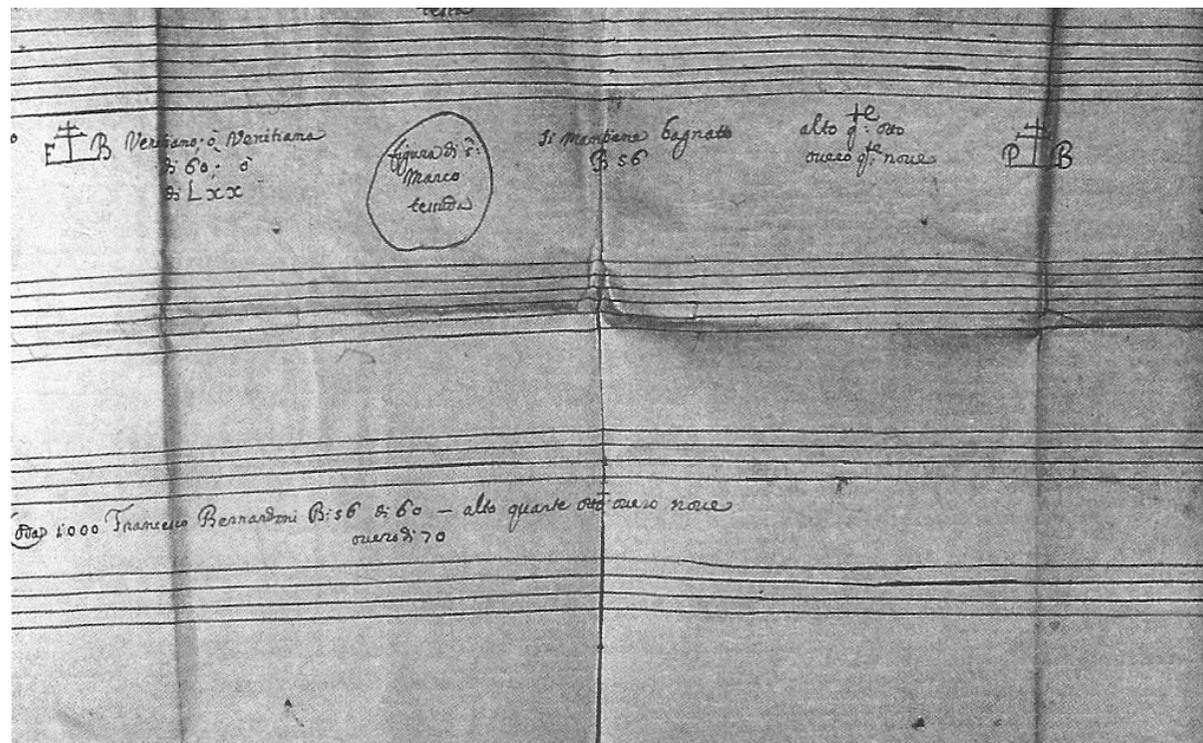
Sap tre firme.
 p. Anton de puoly
 p. Lodovicus fustico
 p. Zachar Barbaro mil
 p. Endericus t. misano.

Sono i questa Cita / et anche ala zornada / p la grandezza et bontà da
 Concorre homeni da diverse bande / et acutissimi ingegni / apti ad excogitare
 et trouar vaziij Ingegrosi artificij . Et sel fosse promisto / che le opere et artificij
 trouade da loro . altri vistre che le hauesse / no potesseno farle / e tuoz honor
 suo / Simel homeni exercitaziano l'ingegno / troueziano / et faziano & le chosse /
 che faziano de no picola vtilità et beneficio al stato nro . pero L andara parte
 Che p auctorità de questo oficio / chadun che fara i questa Cita alcun nuouo
 et Ingegrosi artificio / no facto panti nel dno nro / Reducto chel fara a
 pfection / Et che el se possi vsar / et exercitar / sia tenuto darlo i nota al officio
 di nra Proueddozi de Comm . Siando prohibito a chadun altro i alcuna terra
 e luogo nro / far alcun altro artificio / do imagine et similitudine & quello / senza
 consentimeto et licentia del auctor fino ad ani . x . Et tamen se alcun el fesse /
 L auctor et Inuentor predico / habia liberta poderlo citar achadun officio de
 questa Cita / Salual officio el dicto / che hauesse cotrafatto / sia astreto / apatarli
 dno / Cento / et l'artificio / subito sia deffatto . Siando po i liberta de la nra signor
 ad ogni suo piacere / tuoz et vsar nel suo bisogni chadun di dicti artificij / et
 frustumeti / Cum questa po condition / che altri cha fauctori no li possi exercitar .

de parte _____ 116 non sine _____
 de non _____ 10 _____

Il 19 marzo 1474, nella Repubblica di Venezia, venne promulgato lo Statuto dei brevetti.

Abbiamo fra noi uomini di grande ingegno, atti ad inventare e scoprire dispositivi ingegnosi: ed è in vista della grandezza e della virtù della nostra città che cercheremo di far arrivare qui sempre più uomini di tale specie ogni giorno.



Trademark for fabric April 20th 1675

Marchio o "etichetta particolare" concessa dal Senato della Repubblica di Venezia per essere messo sui tessuti prodotti da una specifica fabbrica per distinguerli dagli altri

L'obiettivo era quello di consentire di distinguere le imitazioni dagli oggetti e dai prodotti legalmente immessi sul mercato

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

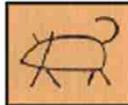


Watermarks

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



马苏里拉芝士片12片装

意大利风味 授权正品



赠冰袋+泡沫箱

Car Sharing



Contactless electronic ticket for public transport



App for realtime tide level



Private app for public transport



AGENDA

- Gestione dell'Innovazione e creazione del Valore
- Normazione
- Ruolo del Brand
- Innovazione Collaborativa
- Trasformazione Digitale

Value Innovation

“

Europe is good at transforming euros into knowledge. It is not good at transforming knowledge into euros.

”

Carlos Moedas, Commissioner, Research, Science and Innovation,
European Commission



- Una buona tecnologia, una buona qualità, o bravi tecnici devono essere *“tradotti”* 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...”*
- Innovazione come *commercializzazione di successo di nuove idee* (prodotti, processi, servizi e modelli di business)
- *Il valore non è realizzato dalla semplice introduzione di una novità ma dalla percezione di miglioramento che le persone e tutti gli stakeholder provano*

Come gestire l'innovazione al giorno d'oggi?

Ci sono molte imprese che cercano di innovare senza un coordinamento e in un contesto ampio e non definito

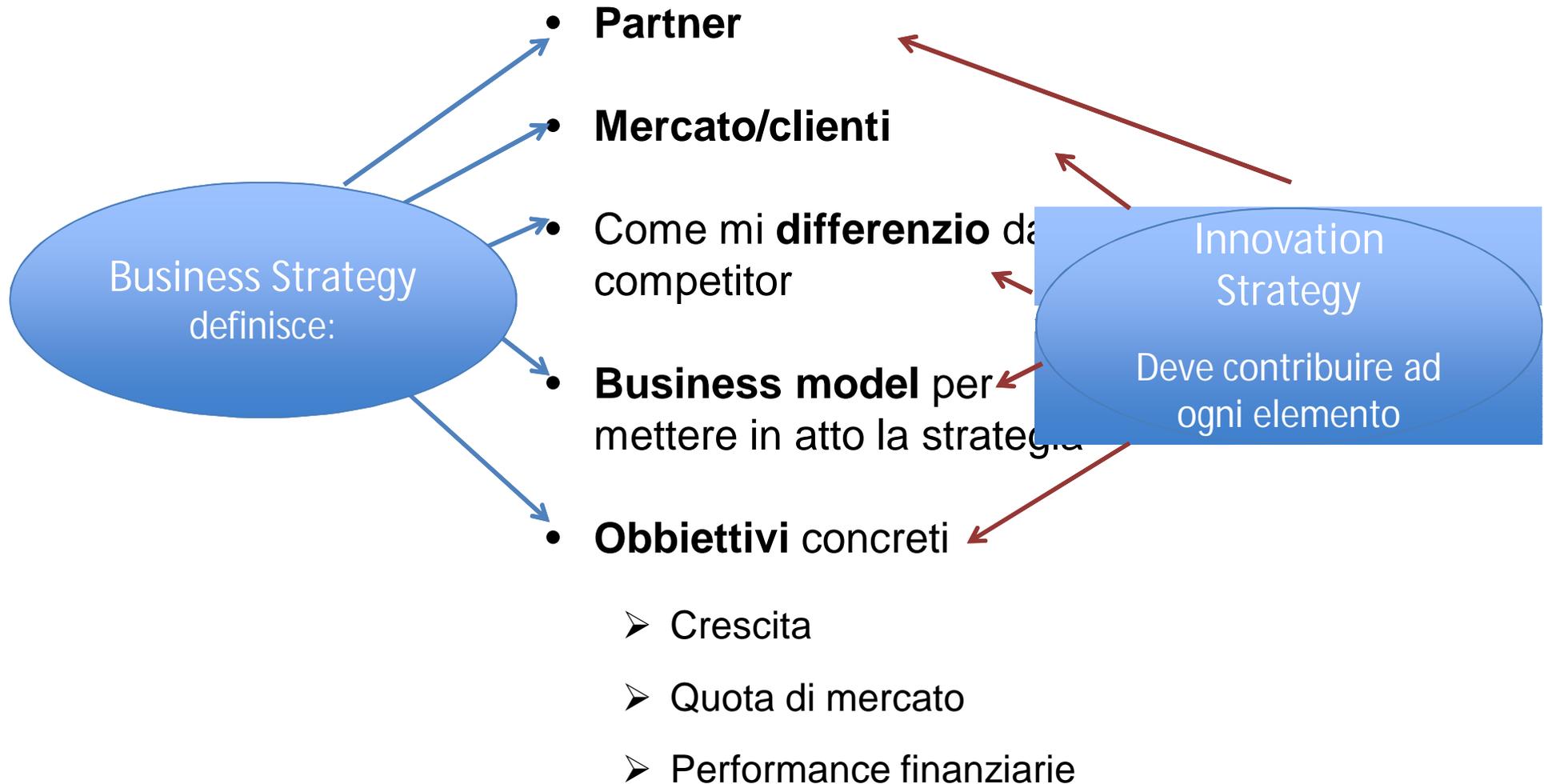
Le aziende dovrebbero inoltre sempre più specializzare i loro sforzi nell'innovazione adottando anche un approccio di innovazione collaborativa (approccio all' *Open Innovation*).

Una chiara visione della loro posizione nella catena del valore

Per essere efficace, sia una strategia d'innovazione sia l'approccio all'innovazione collaborativa deve essere collegata ad una vision condivisa e coincidere con quello che l'impresa vuole veramente

Innovation strategy

business strategy e innovation strategy devono coincidere e diventare sinonimi





Perché innovare?

Perché innovare?

Risposte comuni....

Corcorrenza

Nuova tecnologia disponibile

Aumentare efficienza per ridurre i prezzi/costi

Generare valore di mercato

...c'è un bando di finanziamento

il nostro mercato lo richiede

Cambiamenti nella legislazione

Cambiamenti delle richieste dei consumatori

Perché innovate?

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



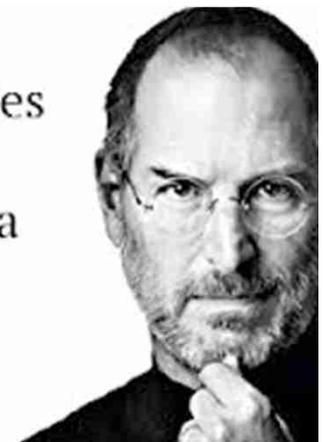
Innovo reagendo ad un cambiamento esterno

- 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

Innovation
distinguishes
between a
leader and a
follower.

Steve Jobs



Trasformazione Digitale

4 technology megatrends
with tremendous impact:

Cloud

Social media

Big data

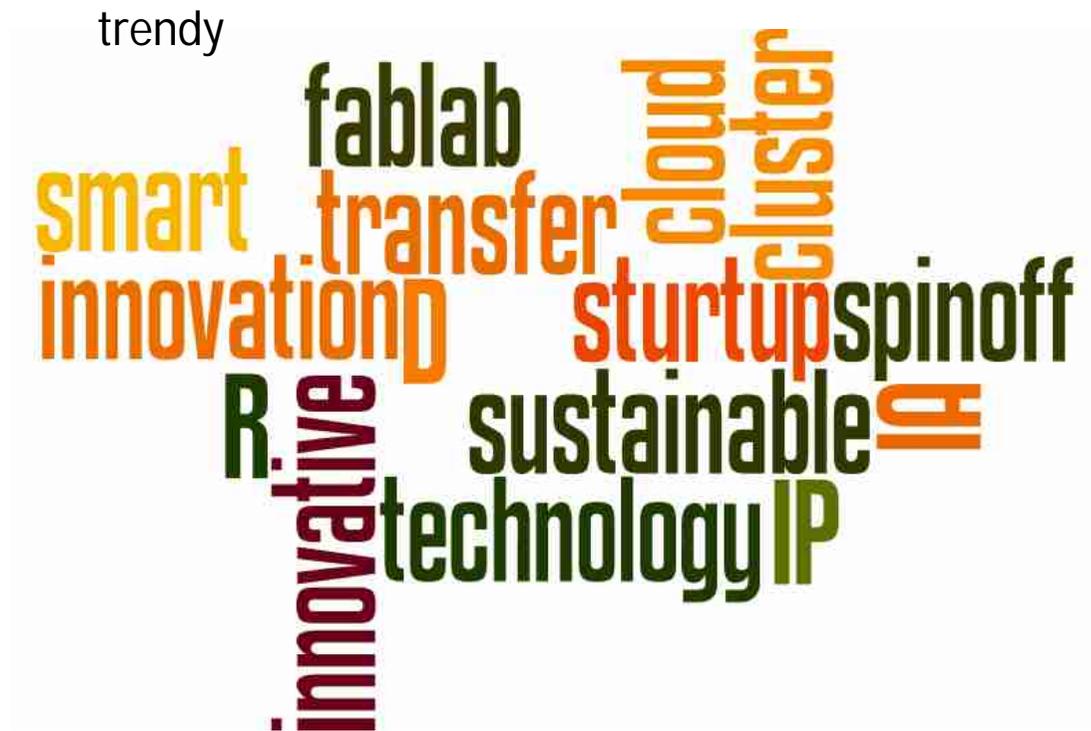
Mobile e IoT

Nessuna delle TRASFORMAZIONI promesse da queste tecnologie avviene senza che ci siano dei cambiamenti organizzativi a tutti i livelli:

- Mentalità di gestione
- Comportamenti organizzativi
- Cultura operativa

Messaggi fuorvianti sull'innovazione e la competitività

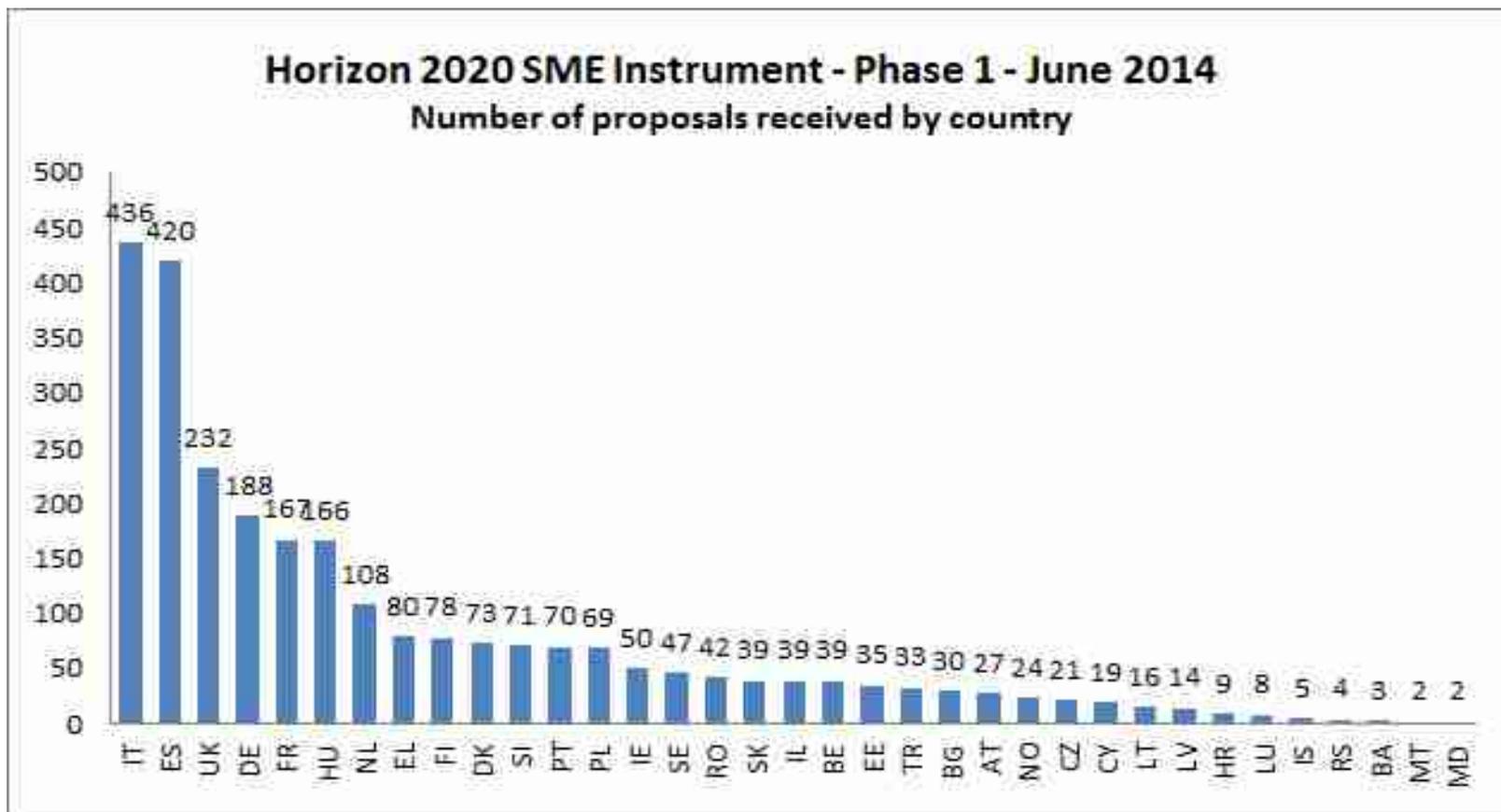
- Parole di moda e slogan
- Grande confusione
- Rischio 'Bolla'



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:



- 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%)???

6 principali motivi di esclusione

La maggior parte delle proposte non ammesse al contributo della prima fase dello SME Instrument presentavano le seguenti 6 problematiche:

1. Troppo concentrate sul progetto e non abbastanza sulla opportunità di business;
2. Non erano convincenti quando descrivevano l'azienda (si deve spiegare il motivo per cui la vostra azienda avrà successo e non il vostro concorrente);
3. Non fornivano sufficienti informazioni sulle soluzioni concorrenti;
4. Avevano un livello troppo basso di innovazione, pianificando di sviluppare un prodotto che già esiste sul mercato;
5. Proponevano solo un'idea, senza alcun dettaglio per la sua commercializzazione;
6. Provavano la fortuna.... (lo strumento per le PMI non è una lotteria!).

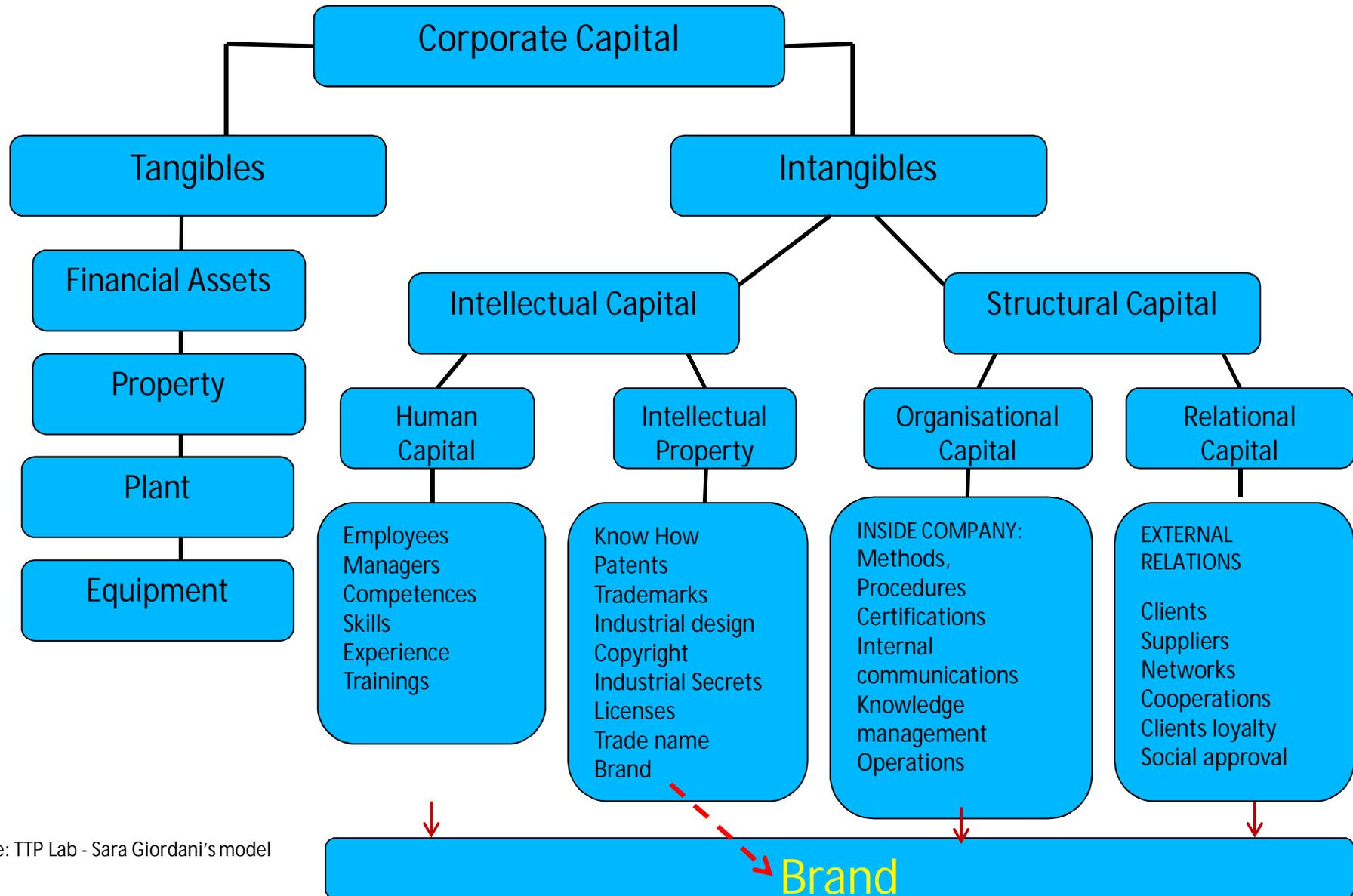
Capacità di gestione dell'innovazione

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

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

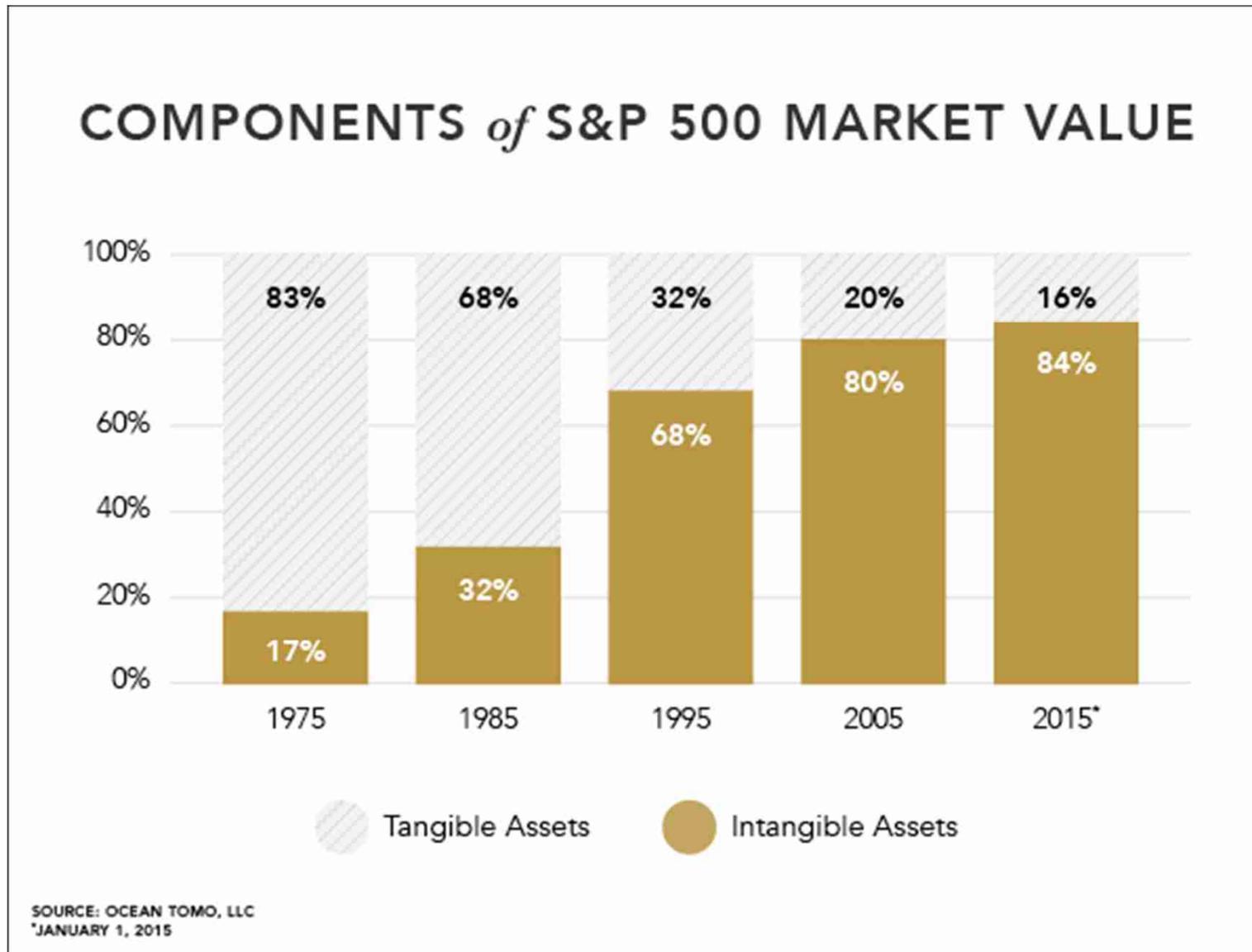
Un **Sistema di Gestione dell'Innovazione** può rappresentare un **elemento di differenziazione** e può considerarsi parte del **BRAND**

IA nell'Economia della Conoscenza



Source: TTP Lab - Sara Giordani's model

IA nell'Economia della Conoscenza



IA nell'Economia della Conoscenza

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, sony at 58, panasonic 65

IA nell'Economia della Conoscenza

Il Brand e gli intangibili in generale rappresentano una leva fondamentale in grado di generare valore

- Alcune capacità non sono ascrivibili a bilancio e spesso vi è una notevole differenza intangibili iscritti a bilancio e market value (CocaCola al 31/12/2015 aveva brand a bilancio di \$ 6 miliardi mentre il valore di mercato stimato era di \$ 78,4 miliardi).
- NEL 2000 Nokia era leader mondiale dei cellulari e valeva \$ 38,5 miliardi ed era al 6° posto di Interbrand mentre Apple non era presente nel mercato dei cellulari e valeva \$ 6,6 miliardi, occupando occupava la 38esima posizione
- Nel 2015 Apple occupava il 1° posto con un valore del brand di \$ 170 miliardi, crescita del 2480% dal 2000 mentre Nokia era ormai completamente uscita dal mercato
- Amazon nata come libreria online nel 2000 aveva valore poco sotto i \$ 5 miliardi al 50° posto mentre oggi si, adattandosi ai mutamenti del contesto economico e anticipando le esigenze di mercato, è diventata una piattaforma attraverso cui vendere qualsiasi prodotto/servizio con un valore di \$ 40 miliardi e al 10° posto della classifica Interbrand.

La Capacità di Gestione dell'Innovazione

“Systematically reinvent themselves” ct. digital McKinsey

Spesso gli “incumbents” si trovano sul lato sbagliato di un nuovo trend

Non importa quanto siano forti i loro bilanci e la quota di mercato, capita che “incumbents” non possano bloccare la marea (NOKIA)

Molte organizzazioni di successo non riescono a vedere le cose nuove che i loro clienti vogliono perché hanno paura di indebolire il loro core business

“Companies rarely die from moving too fast, and they frequently die from moving too slowly.” ct. Hastings NETFLIX

Leader di Mercato e *Disruption*

I leader di mercato dovrebbero sfidare la propria "storia" e "scardinare" le proprie convinzioni implicite su come fare soldi in un determinato settore

Convinzioni

- Preferenze dei consumatori
- Ruolo della tecnologia
- Regolamenti e norme
- Fattori di costo
- Le basi della competizione e della differenziazione

Riformulare queste convinzioni e trovare nuove forme e meccanismi per la creazione del valore

Normazione



UNI/CT 16 GL 89
Gestione dell'innovazione

Elabora e pubblica norme tecniche per tutti i settori industriali, commerciali e del terziario

Rappresenta l'Italia presso le organizzazioni di normazione europea (CEN) e mondiale (ISO).



CEN/TC 389
*Innovation
management*

European Committee for Standardization
34 stati membri



ISO/TC 279
Innovation management
International Organization for
Standardization
164 stati membri

Innovation management System (IMS).

CEN/TS 16555-1:2013



Definizione di Innovazione

Implementazione di un nuovo o significativamente migliorato:

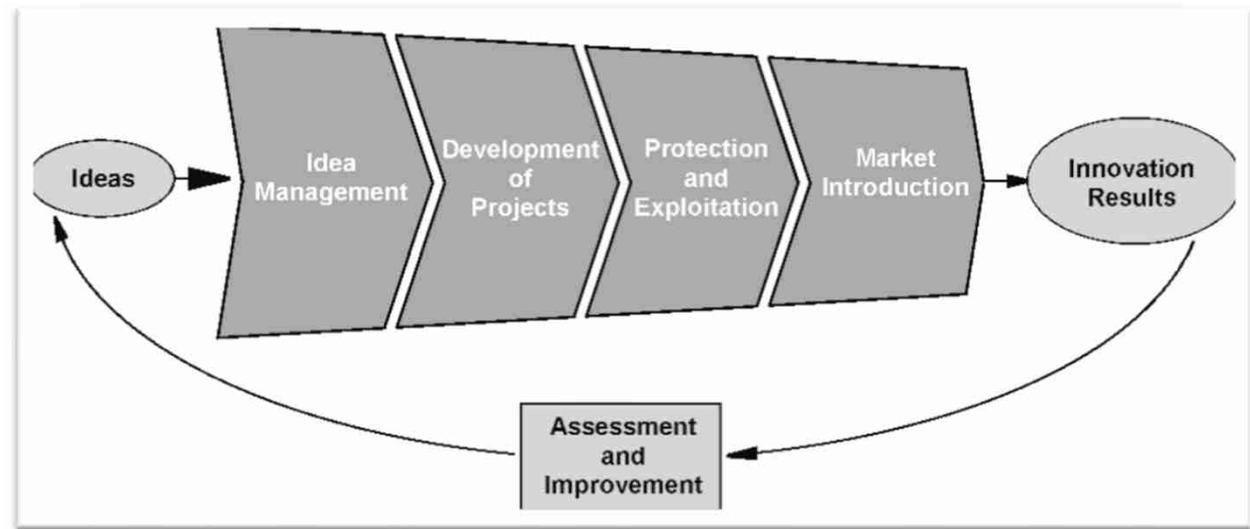
- *prodotto (bene o servizio)*
- *processo,*
- *metodo di marketing*
- *metodo organizzativo*

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 gli obiettivi, nonché i processi per raggiungere tali obiettivi.

Innovation Management
Process funnel,
adapted from CEN TS 16555-1:2013



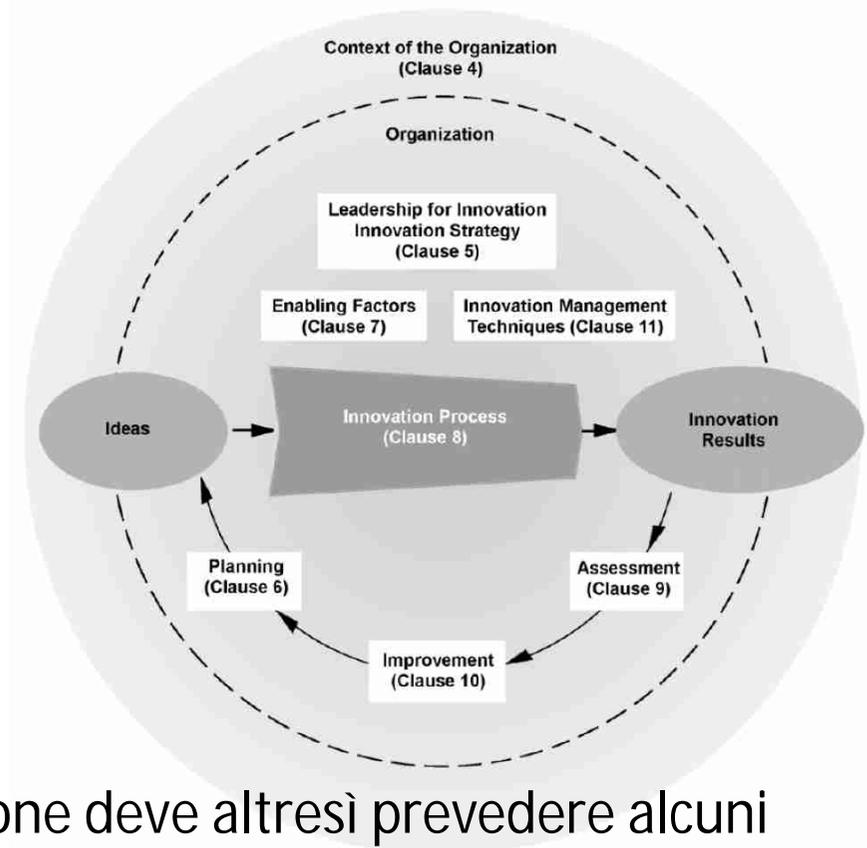
Un 'sistema di gestione dell'innovazione' deve comprendere tutti i processi di innovazione aziendali che permettono di accompagnare le nuove idee dalla loro generazione fino ai risultati sul mercato

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

Innovation management system elements

“...I make money
....and not paper...”

Ricercatore del EPFL di Losanna

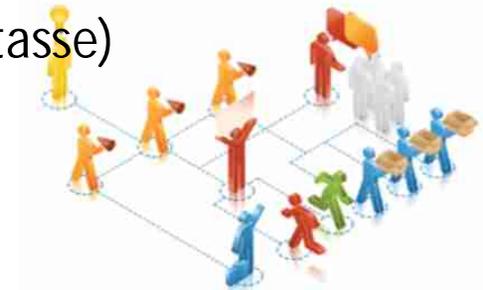


- Un sistema di gestione dell'innovazione deve altresì prevedere alcuni fattori abilitanti esterni come la profonda conoscenza del mercato e della concorrenza e la capacità di interagire con potenziali partner come i *clienti*, i *fornitori* e i *ricercatori* senza dimenticare di impostare una strategia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



Sviluppare

- Una chiara *visione* dell'Innovazione e una *strategia* su "cosa l'organizzazione vuole raggiungere"
- *Impegno* da parte del management aziendale
- Promuovere una *cultura* dell'innovazione (*Incentivare nuove idee, incoraggiare la collaborazione, comunicare, scambiare, gestire il conflitto, tollerare e valorizzare il fallimento*)
- Definire chiaramente *ruoli* e *responsabilità*

Pianificazione



Determinare

- Rischi ed Opportunità collegate
- Obiettivi dell'Innovazione misurabili (*in accordo con la visione e la strategia*)
- Attività, risorse, responsabilità e milestones

Fattori abilitanti



- Gestione strategica IP e Know How
- Profonda conoscenza del mercato, utenti e concorrenza
- Capacità di Collaborazione con soggetti esterni: fornitori, clienti, utilizzatori e ricercatori

Sistema di misurazione

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 MISURAZIONE 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:

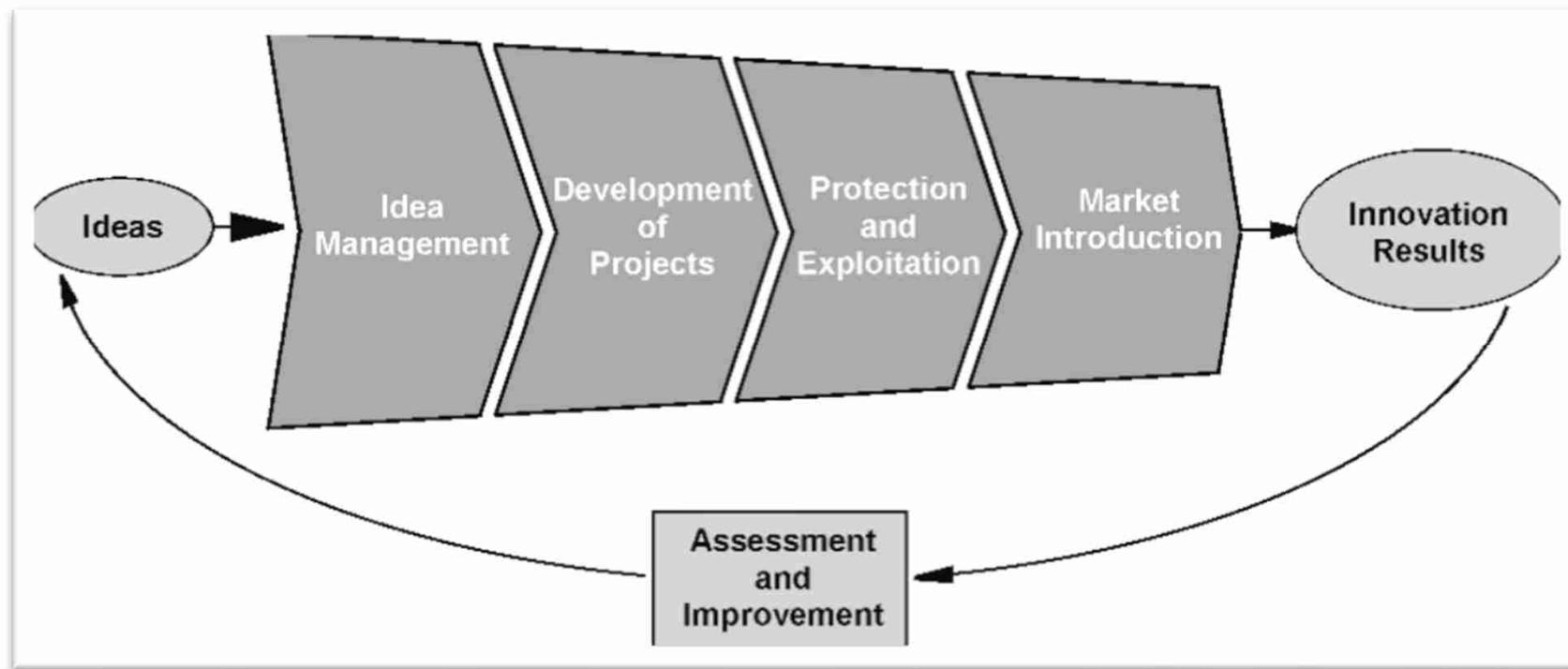
- # di idee messe nel processo di innovazione,
- Quota di mercato,
- Efficienza del processo,
- Consapevolezza del brand e reputazione
- # impiegati come un risultato dell'innovazione,
- Asset immateriali (IP, Risorse Umane, knowhow, relazioni con i partner),
- Sostenibilità ecologica e sociale come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

Miglioramento



- 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

Stabilire il processo di innovazione



Confronto tool assessment IMS



Benchmarking and Check List Models

50 domande

Tool 1

- 1 1. Innovative Culture
- 2 2. Understanding the Business
- 3 3. Strategy
- 4 4. Structure
- 5 5. Capability & Resources
- 6 6. Processes

100 domande

Tool 2

- 1 Strategy
- 2 Cash
- 3 Marketing & Sales
- 4 Leadership
- 5 Access to Finance
- 6 Innovation (culture)
- 7 People & Skills
- 8 Operations
- 9 Sustainability
- 10 Change

47 domande

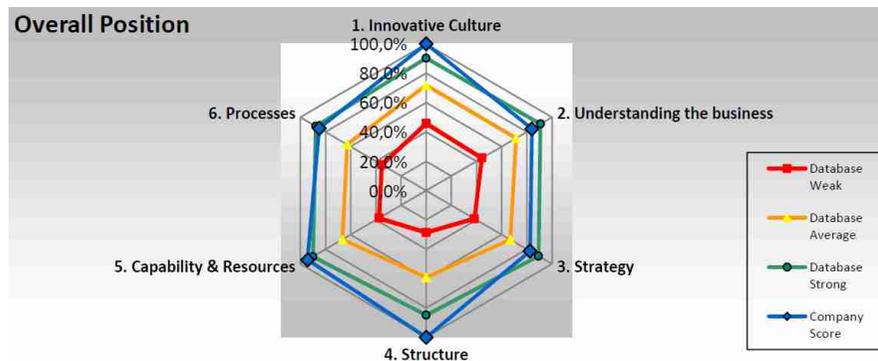
Tool 3

- 1 Innovation Strategy
- 2 Innovation Organisation and Culture
- 3 Innovation Life Cycle Processes
- 4 Enabling Factors
- 5 Innovation Results

45 domande

Tool 4

- 1 Innovation Culture
- 2 Innovation Strategy
- 3 Innovation Management
- 4 New Products/processes
- 5 Research and Development
- 6 New Market
- 7 Technology Management



Maturity Model

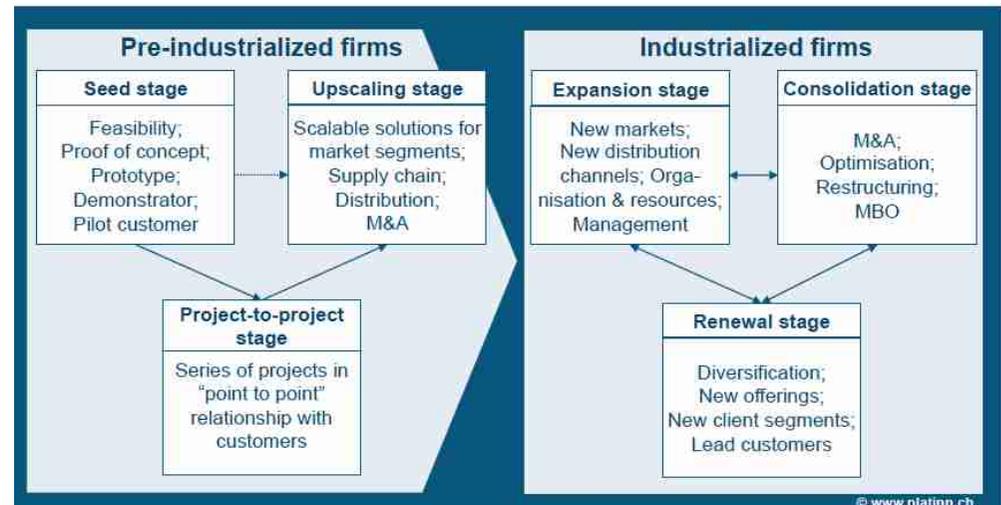


Figure 1: Life cycle model⁴

Vantaggi di un *assessment*

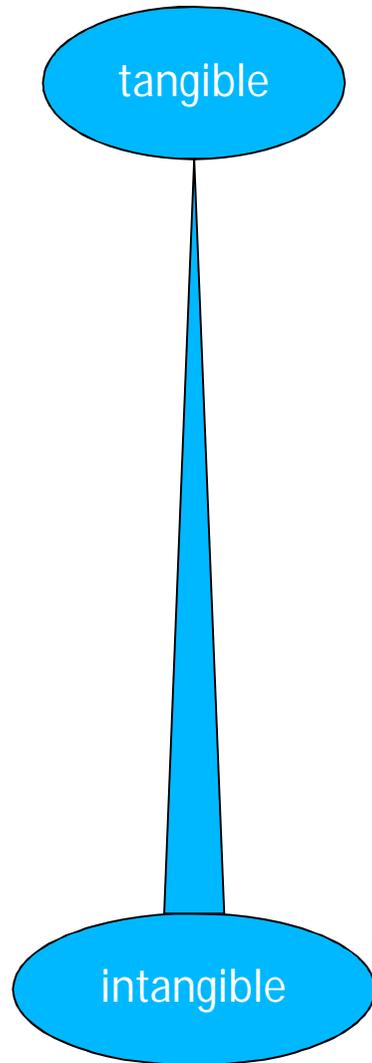
- Identificazione delle aree di miglioramento dei sistemi di gestione dell'innovazione e delle capacità delle imprese, come un primo passo per incrementare le performance.
- Evidenza dell'urgenza di migliorare i sistemi di gestione dell'innovazione e delle proprie capacità
- Identificazione dei punti di forza strategici del sistema di gestione dell'innovazione e del vantaggio competitivo collegato.
- Dimostrare le proprie capacità di gestione dell'innovazione e capacità imprenditoriale collegata alla **creazione di valore** a tutti gli stakeholder (clienti, fornitori, utenti, investitori)

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.

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 livello collettivo

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

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 ?

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 opportunamente 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 copyrights 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 iniziò a costruire il stampando la pastiglia di 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

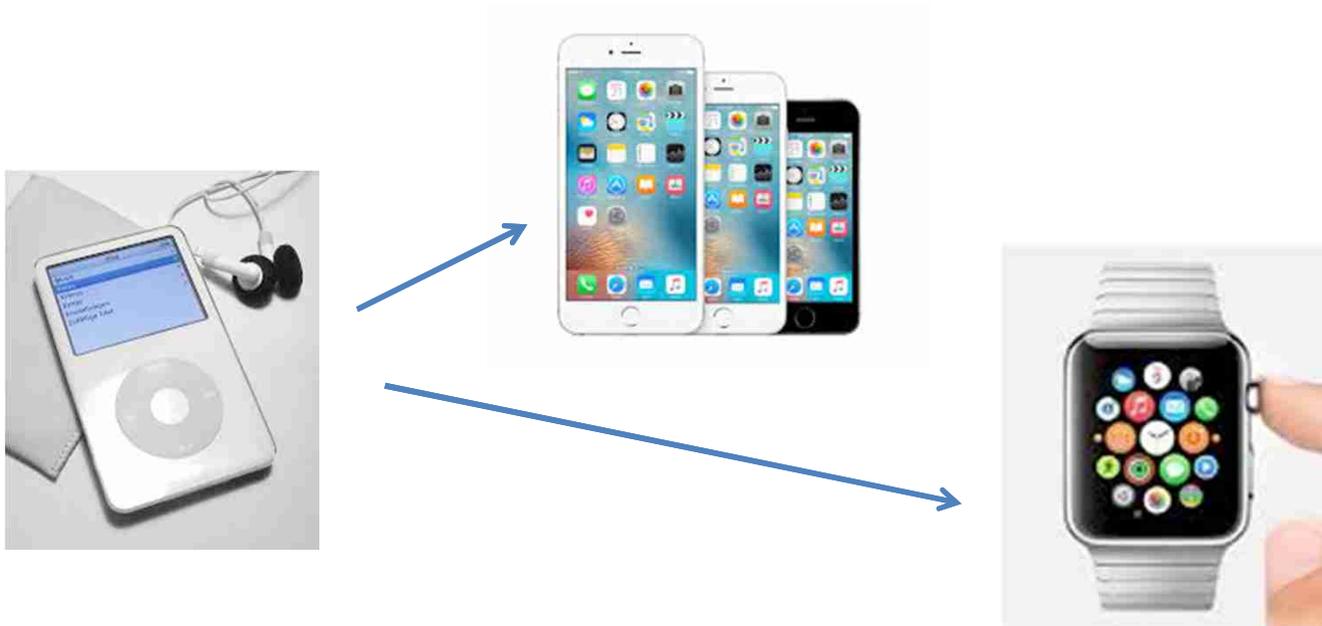
- Una volta trasferito il valore dei benefici del prodotto lo si può espandere nei mercati esistenti usando i canali esistenti e le relazioni con I clienti dell'azienda.



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 *wearable*



Valore nell'innovazione collaborativa

- *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
- Darwinismo digitale: Le nuove tecnologie digitali offrono/impongono di modificare gli attuali modelli di business nella catena del valore

Valore nell'innovazione collaborativa

Il Valore viene creato dall'implementazione, dall'adozione e conseguente impatto di soluzioni nuove e migliorate per tutte le parti interessate (stakeholders)

La capacità di lavorare con i partner della Rete del Valore come partner di ricerca, clienti, utilizzatori e fornitori con un approccio all'innovazione collaborativa è un fattore abilitante per un sistema di gestione dell'innovazione ben impostato



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

Trasformazione Digitale

Nonostante la quantità di proclami e slogan, la trasformazione digitale fallisce con molte aziende

Piccoli cambiamenti a livello di superficie non influiscono sui comportamenti e i processi delle imprese.

La trasformazione digitale non è solo:

- Nominare un nuovo Chief Digital Officer, senza alcun budget e nessun mandato
- Aumentare il budget per il social media marketing
- Realizzare un' App

Trasformazione Digitale

Una vera trasformazione digitale richiede prima di tutto la trasformazione delle convinzioni del top management

Ogni impresa è costruita intorno ad alcune ipotesi , comportamenti e convinzioni su come creare valore

Queste convinzioni sul valore e su come crearlo guidano:

- *Le strategie che i leader implementano,*
- *Le persone che assumono (con le specifiche competenze)*
- *I sistemi di misurazione che usano per monitorare le performance e prendere decisioni*

Nella maggior parte delle industrie queste convinzioni fondamentali sono inattaccabili finché ... i nuovi entranti 'disruptive' appaiono

Trasformazione Digitale

I nuovi entranti '*disruptive*' portano nuovi modelli mentali alle industrie esistenti e creano nuovi modelli di business che i clienti e gli investitori amano.

In un mondo che sta passando dal fisico al digitale e dalla impresa singola alla rete, mantenere questa idea tradizionale sul modo di produrre, distribuire e vendere le cose è sicuramente una strategia fallimentare

Cambiamenti profondi e non semplici aggiustamenti superficiali: i leader e le organizzazioni devono capovolgere il loro modello mentale e le convinzioni fondamentali sui loro asset, sulla creazione del valore e sui modelli di business

L'innovazione '*disruptive*' sta avvenendo a diverse velocità per diversi settori industriali ma questo non significa che in quelli più lenti non stia avvenendo

Trasformazione Digitale

Visitare la Silicon Valley non chiarisce la strategia da adottare ma aiuta a stimolare le organizzazioni a prendere seriamente queste minacce e uscire da uno stato di diniego

Tenere fuori la conversazione dalla Silicon Valley e dalle tecnologie (social, big data, cloud, mobile) e parlare la lingua di tutti gli imprenditori: le basi dei mercati in cui operano.

L'economia della domanda e dell'offerta:

- Quale mercato sto servendo?
- Quale fornitura sto offrendo?
- Perché i clienti lo acquistano?
- Dove sono i costi della mia attività che potrebbero essere eliminati da un attacco?

Conclusioni su 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

Conclusioni su Darwinismo digitale

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

Conclusioni su Darwinismo digitale

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

Conclusioni su Darwinismo digitale

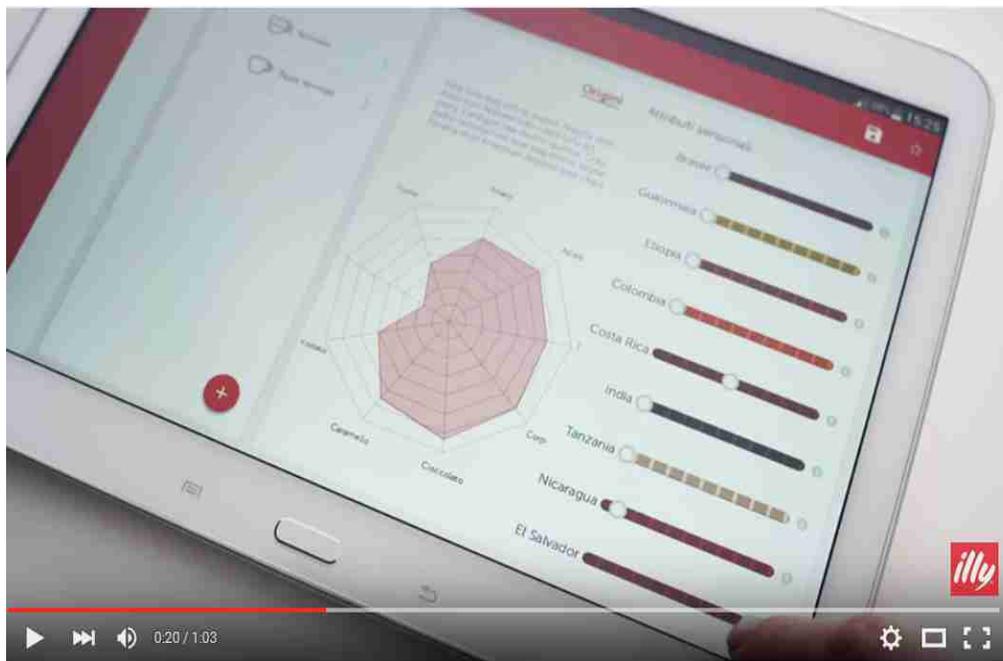
- *Imparare linguaggio digitale e utilizzarlo in modo efficace*
- *Gestire proattivamente ambienti virtuali/social su cui il brand è presente (ogni errore è in mondovisione e non è possibile bloccare blogger e forum)*

Grazie per l'attenzione

Marco Gorini

marcogorini@hotmail.com

<https://www.linkedin.com/in/marco-gorini-2067101>



illy Personal Blender @ Expo Milano 2015