



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 2018

***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

I° Principio della Termodinamica: « L'energia interna di un sistema termodinamico isolato è costante. »

L'energia non si crea né si distrugge, ma si trasforma, passando da una forma a un'altra

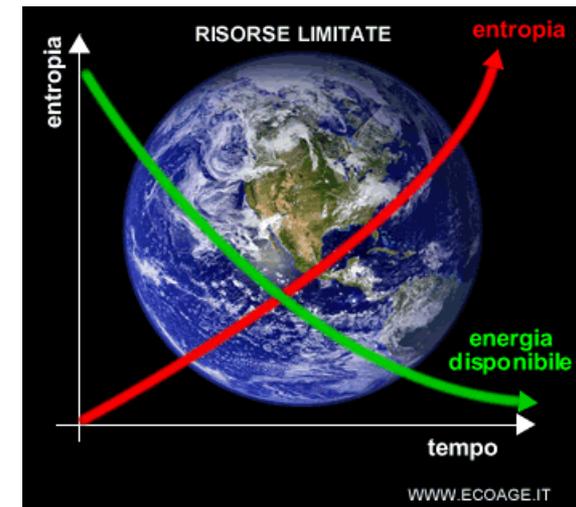
II° Principio della Termodinamica: «l'entropia di un sistema isolato lontano dall'equilibrio termico tende ad aumentare nel tempo, finché l'equilibrio non è raggiunto»

l'Entropia misura il "grado di disordine" di un sistema e con il suo aumento l'energia si degrada

L'entropia diventa una misura dell'energia utilizzabile

Sviluppo sostenibile come sviluppo a basso impatto di entropia

L'entropia in un sistema non isolato può anche diminuire.....



Le **priorità** di una **strategia** valgono solo se guidate da una **vision** condivisa...e che tenga conto del contesto interno ed esterno dell'organizzazione

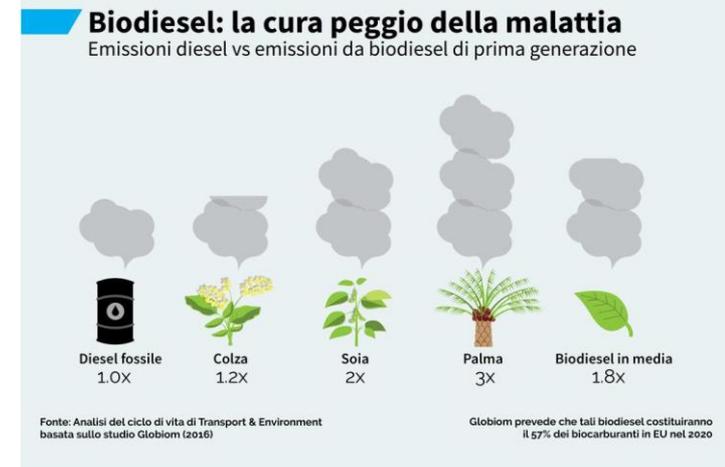


Fonte: Corriere delle Alpi 01/03/2014



Produzione BIODIESEL DA OLIO DI PALMA

- minacciano biodiversità,
- sicurezza alimentare
- accesso alla terra delle popolazioni indigene
- nel bilancio della propria produzione, rimangono emettitori netti di CO2



Fonte: La Stampa 15/01/2018

About me:





MCCCLXXIIII. Die XXIIII Martij. 32.

Sap Consilio. Vv.
 p. Marcus Cor mil
 p. Ludovicus fustor tota
 p. Paulus ayazocina
 p. Gerardus Justin mil
 p. Vital' Lando dca mil.

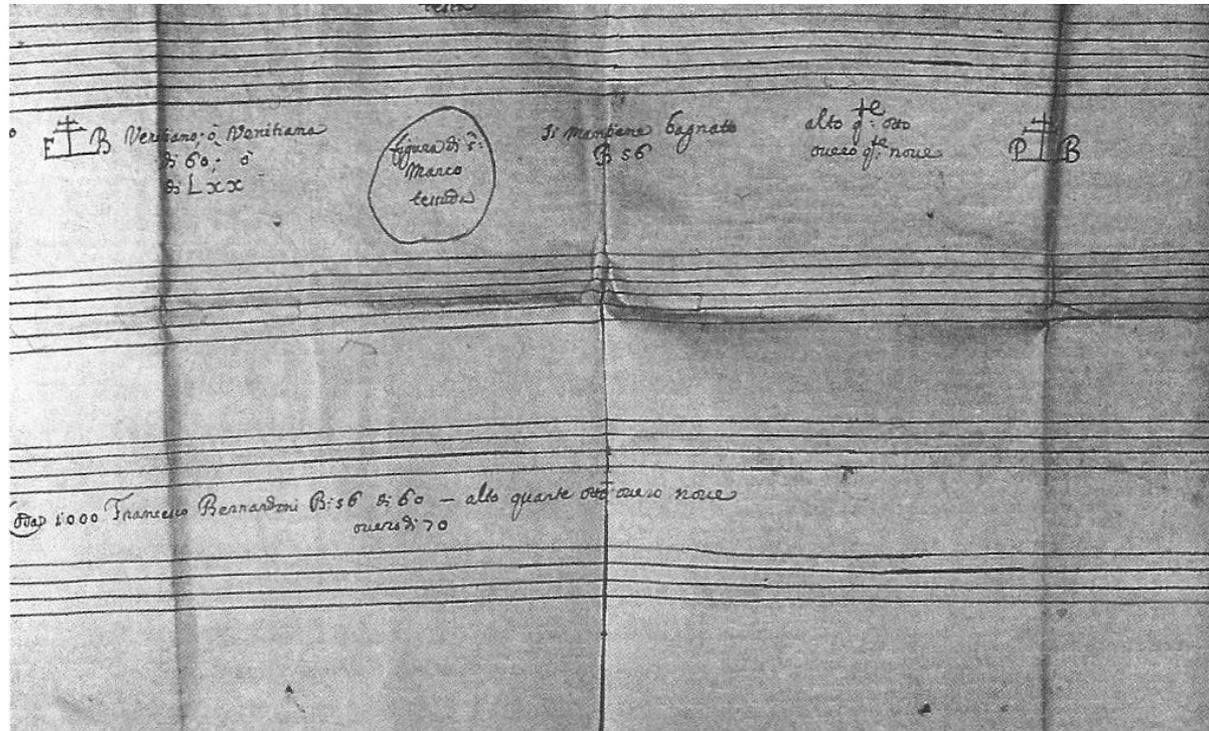
Sap tre firme.
 p. Anton' de puolis
 p. Lodovicus fustor
 p. Zachar' Barbaro mil
 p. Sordicus t' misano.

Sono i questa Citta / et anche ala zornada p la grandezza et bontà sua
 Concorre homeni da diverse bande / et acutissimi frugeni / apti ad excoctar
 et trouar varij Ingegnosi artificij . Et sel fosse promisto / che le opere et artificij
 trouade da loro . altri viste che le hanesse / 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 stado nro . pero Landara parte
 che p auctorità de questo oficio / chadany che fara i questa Citta alcun nuouo
 et frugioso artificio / no facto p'auati nel dno nro / Reducto che'l fara a
 pfiction / Et che el se possi vsar / et exercitar / sia tenuto darlo i nota al officio
 di nra Prouedodozi de Comm . Suando prohibito a chadany altro i alcuna terra
 e luogo nro / far alcun altro artificio / ad imagine et similitudine & quello / senza
 consentimeto et licentia del auctor fino ad ani . x . Et tamen se alcun el fesse /
 L auctor et fumentor predico / habia liberta poderlo citar achadany officio de
 questa Citta / Salual officio el dicto / che hanesse cotrafuto / sia astreto / apagarli
 dno Cento / et l'artificio subito sia deffuto . Suando po i liberta de la nra signor
 ad ogni suo praxer / tuoz et vsar ne l suo bisagni chadany di dicti artificij / et
 instrumeti / Cum questa po condition / che altri che l auctori no li possi exercitar .

de parte ————— 116 non sine — 3
 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

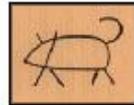


Watermarks

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



Brand RAGU® America's #1 Pasta Sauce

Great on Vegetables

New! 2 JAR VALUE PACK with NEW RECIPE on back!

Old World Style®

Cheese Creations

80 CALORIES PER 1/2 CUP

90 CALORIES PER 1/4 CUP

RAGU®



Since 1937



Traditional

Classic Alfredo

NET WT 1-24 OZ (1 lb 8 OZ) 680g AND 1-16 OZ (453g) JAR
TOTAL NET WT 40 OZ (2 lb 8 OZ) 1.13kg

SAUCES



“La Mafia se sienta a la mesa”, stereotipo che offende l’Italia e l’UE: il marchio è nullo. (Tribunale UE, Nona Sezione, sentenza 15 marzo 2018, causa T-1/17)

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?

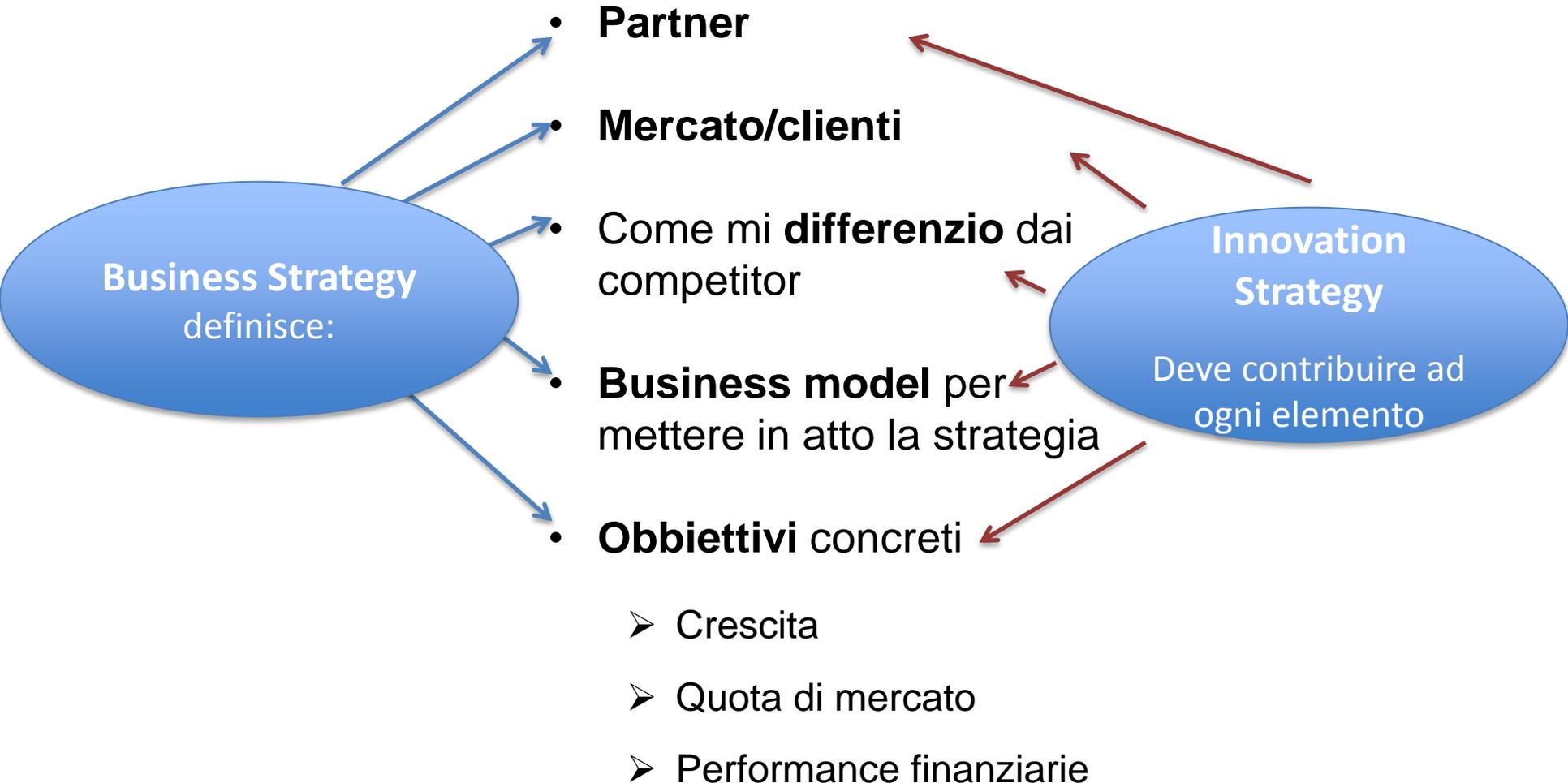
Le aziende dovrebbero inoltre sempre più specializzare i loro sforzi sull'innovazione adottando anche un approccio di **innovazione collaborativa** (approccio all' *Open Innovation*).

Una chiara visione della loro **posizione nella catena del valore o rete del valore**

Per essere efficaci sia una **strategia d'innovazione** sia l'approccio all'**innovazione collaborativa** devono essere collegate ad una **visione condivisa** e coincidere con quello che l'impresa **vuole veramente**

Innovation strategy

Strategia di business e strategia di innovazione 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:



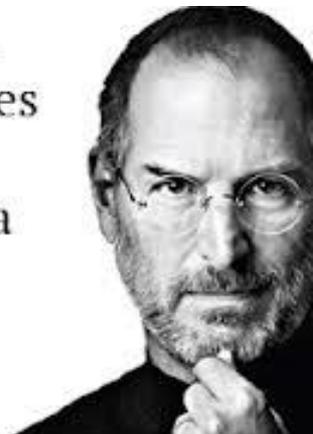
Innovo **reagendo** ad un **cambiamento esterno**

- 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

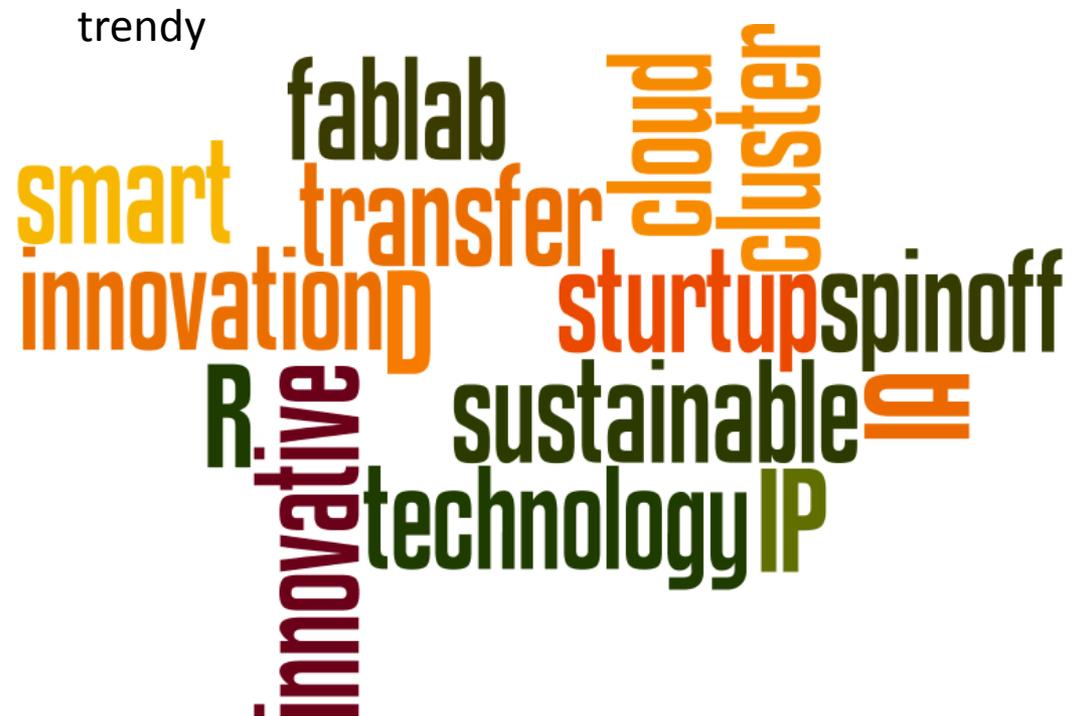
Innovation
distinguishes
between a
leader and a
follower.

Steve Jobs



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:

PHASE 1 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.

PHASE 2 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.

PHASE 3

Commercialisation
Prepare for Market Launch

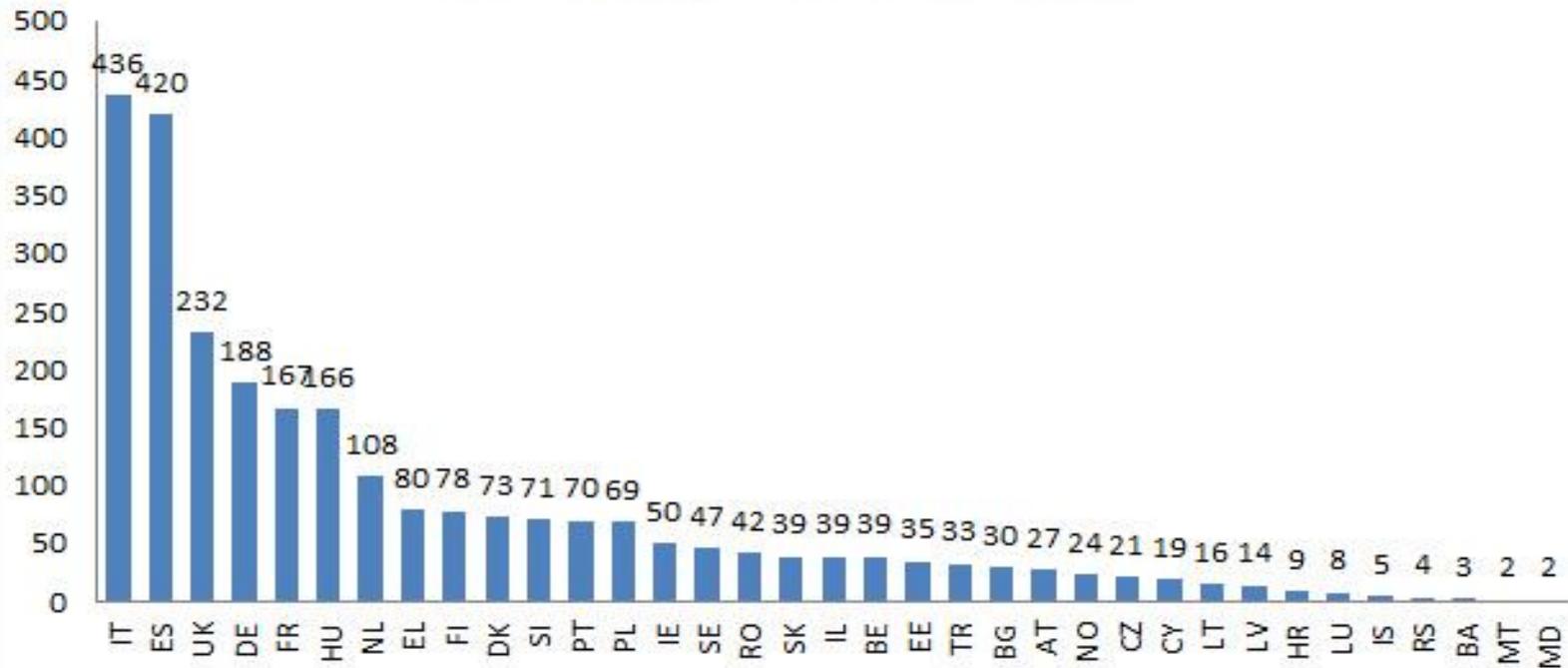
The SME will receive extensive support to help polish its concept into a marketable product, and have access to **networking opportunities**.

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.

Horizon 2020 SME Instrument - Phase 1 - June 2014

Number of proposals received by country



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!).

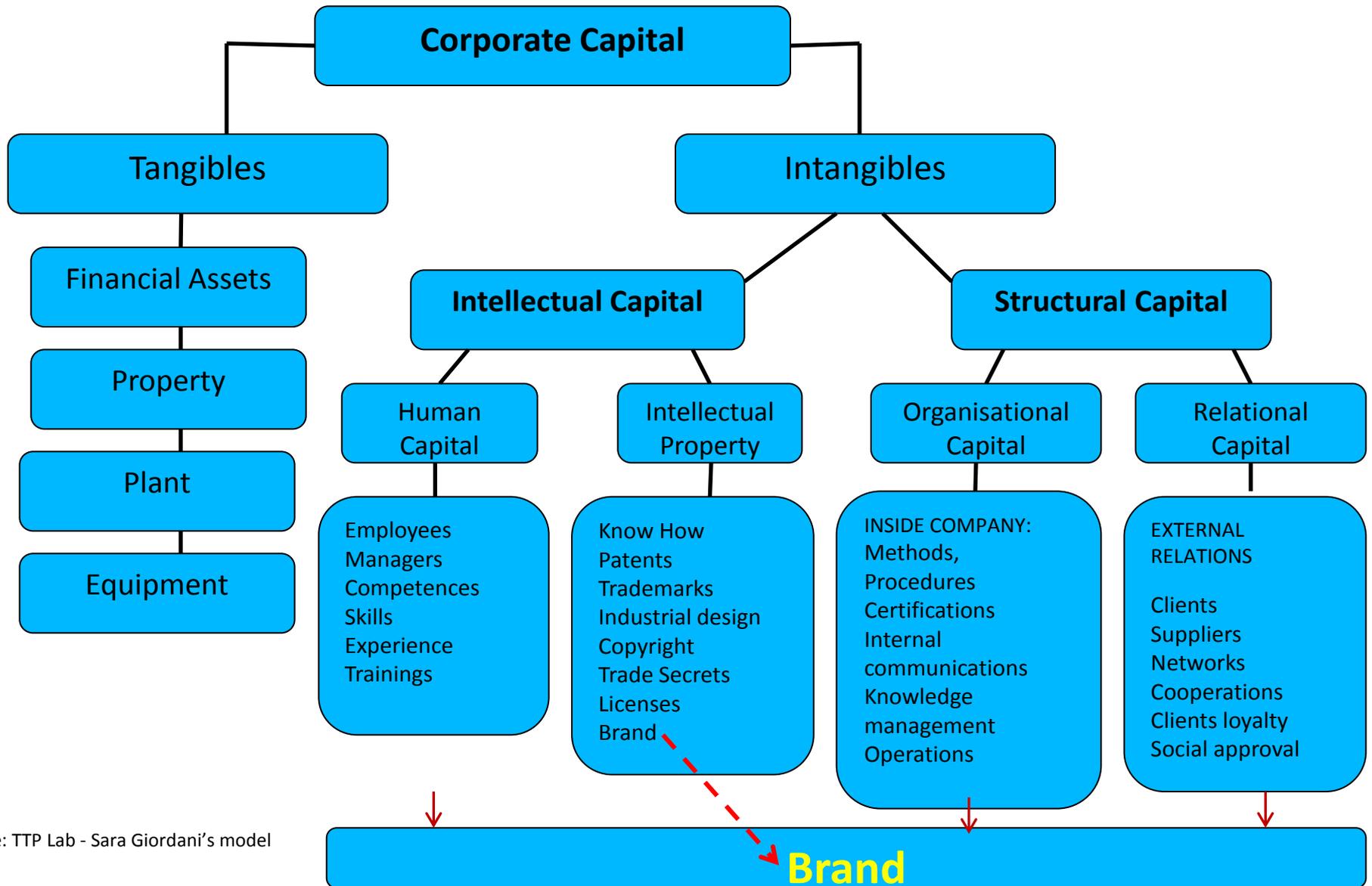
Capacità di gestione dell'innovazione

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

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

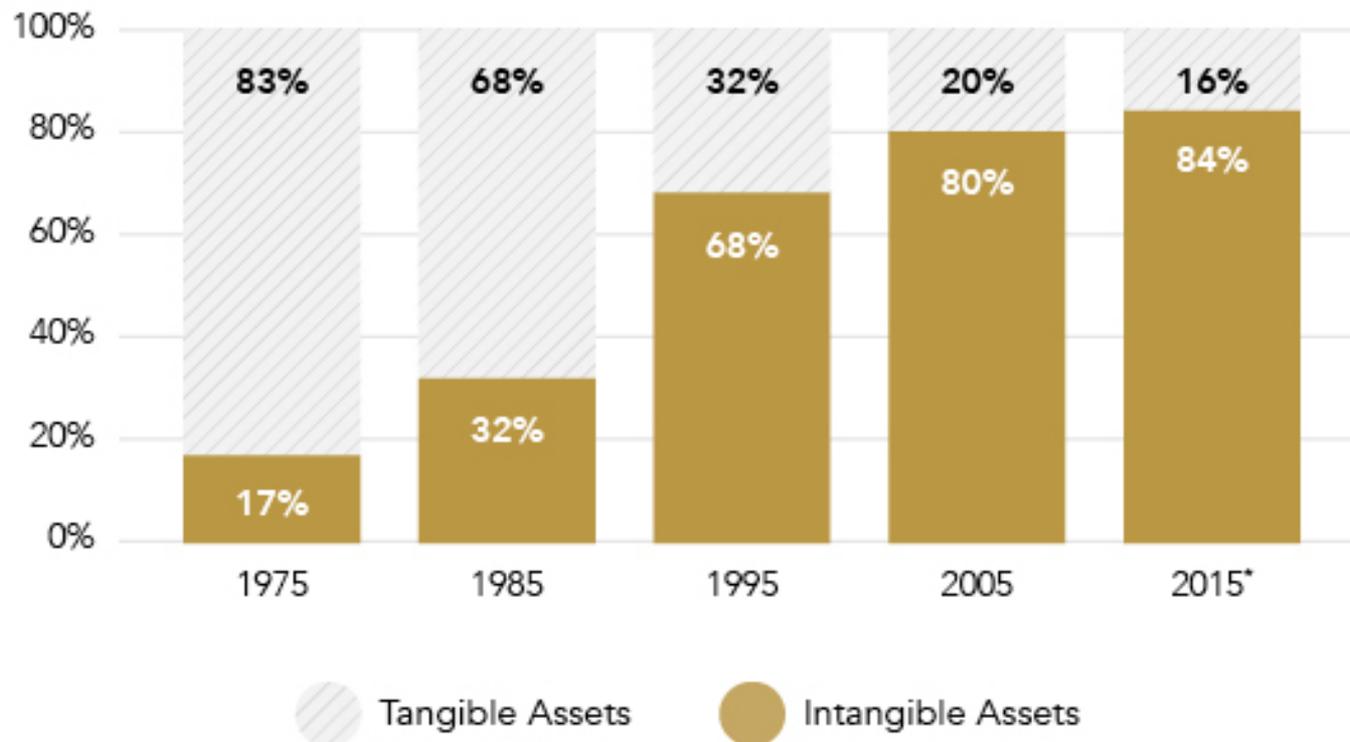
Un **Sistema di Gestione dell'Innovazione** può rappresentare un **elemento di differenziazione** e può considerarsi parte del **BRAND**

IA nell'Economia della Conoscenza



IA nell'Economia della Conoscenza

COMPONENTS *of* S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, LLC
*JANUARY 1, 2015

IA nell'Economia della Conoscenza

Interbrand 

Best Global Brands 2017 rankings

01  +3% 184,154 \$m	02  +6% 141,703 \$m	03  +10% 79,999 \$m	04  -5% 69,733 \$m	05  +29% 64,796 \$m <small>TOP GROWING</small>	06  +9% 56,249 \$m	07  -6% 50,291 \$m	08  +48% 48,188 \$m <small>TOP GROWING</small>
09  +10% 47,829 \$m	10  -11% 46,829 \$m	11  +3% 44,208 \$m	12  +5% 41,533 \$m	13  0% 41,521 \$m	14  +5% 40,772 \$m	15  +7% 39,459 \$m	16  +3% 31,930 \$m
17  +3% 27,466 \$m	18  +8% 27,021 \$m	19  -4% 22,919 \$m	20  +3% 22,696 \$m	21  +6% 22,635 \$m	22  +1% 20,491 \$m	23  -10% 20,488 \$m	24  +11% 18,573 \$m
25  +4% 18,472 \$m	26  -9% 18,200 \$m	27  -3% 17,787 \$m	28  +2% 16,416 \$m	29  +7% 16,387 \$m	30  +11% 15,749 \$m	31  +2% 15,375 \$m	32  +11% 14,210 \$m

Alcune capacità non sono ascrivibili a bilancio e spesso vi è una notevole differenza tra intangibili iscritti a bilancio e valore di mercato (CocaCola al 31/12/2015 aveva brand a bilancio di \$ 6 miliardi mentre il valore di mercato stimato era di \$ 78,4 miliardi).

IA nell'Economia della Conoscenza

Interbrand ■●●

Best Global Brands 2017 rankings

FB 23° nel 2015

01  +3% 184,154 \$m	02  +6% 141,703 \$m	03  +10% 79,999 \$m	04  -5% 69,733 \$m	05 <small>TOP GROWING</small>  +29% 64,796 \$m	06  +9% 56,249 \$m	07  -6% 50,291 \$m	08 <small>TOP GROWING</small>  +48% 48,188 \$m
09  +10% 47,829 \$m	10  -11% 46,829 \$m	11  +3% 44,208 \$m	12  +5% 41,533 \$m	13  0% 41,521 \$m	14  +5% 40,772 \$m	15  +7% 39,459 \$m	16  +3% 31,930 \$m

Best Global Brands 2015 rankings

01  +43% 170,276 \$m <small>TOP RISE</small>	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 <small>TOP RISE</small>	07  0% 45,297 \$m	08  -7% 42,267 \$m
09  -6% 39,809 \$m	10  +29% 37,948 \$m <small>TOP RISE</small>	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

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 10° posto nel **2015** e \$ 64,80 miliardi e 5° posto nel **2017** 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 da rivedere continuamente

- 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

CEN/TC389

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 Innovazione

ISO/TC279



Entità nuova o modificata che **realizza o ridistribuisce il valore**. L'entità di un'innovazione può essere ad esempio un prodotto, un servizio, un processo, un'organizzazione, un sistema, un modello (ad esempio un modello di lavoro od un modello operativo), un metodo (ad esempio un metodo di marketing o organizzativo), una pratica (ad esempio la gestione) o una loro combinazione.

Definizione di Innovation Management System (IMS) secondo CEN/TS

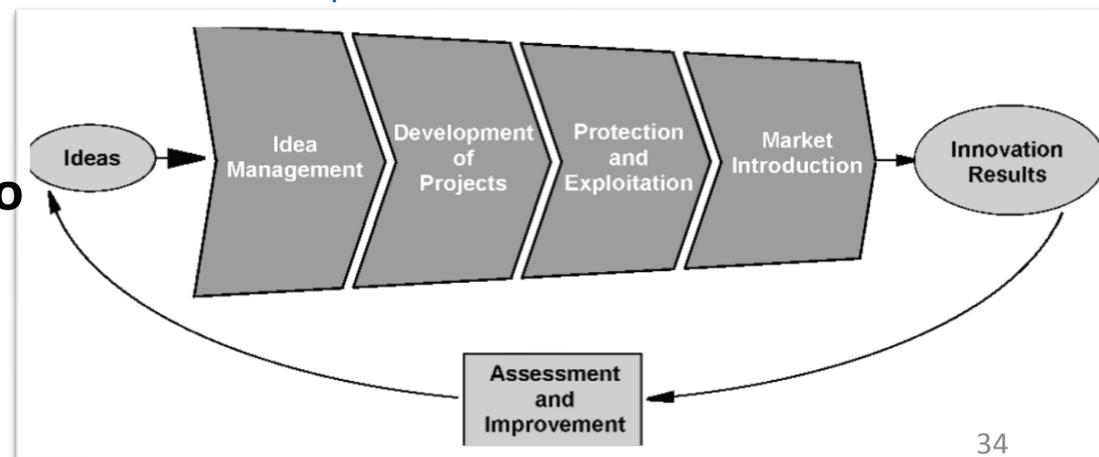
Insieme di elementi correlati o interagenti di una organizzazione per stabilire le politiche dell'innovazione e gli obiettivi, nonché i processi per raggiungere tali obiettivi.

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 Process funnel,

adapted from CEN TS 16555-1:2013



Innovation management system elements

Leadership

Vision

Cultura

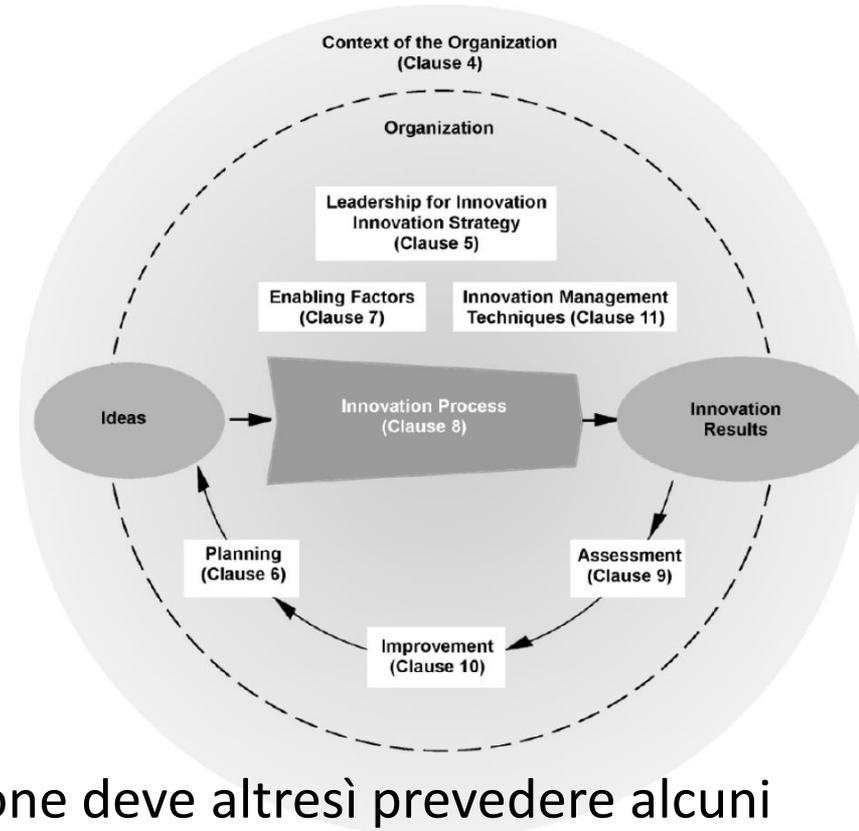
Innovazione

*Competenze
e capacità*

*Project
Manajement*

Processi

*Struttura
organizzativa*



- 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)
- Ambientale (sostenibilità)



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 “perchè e 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 economica
- 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:

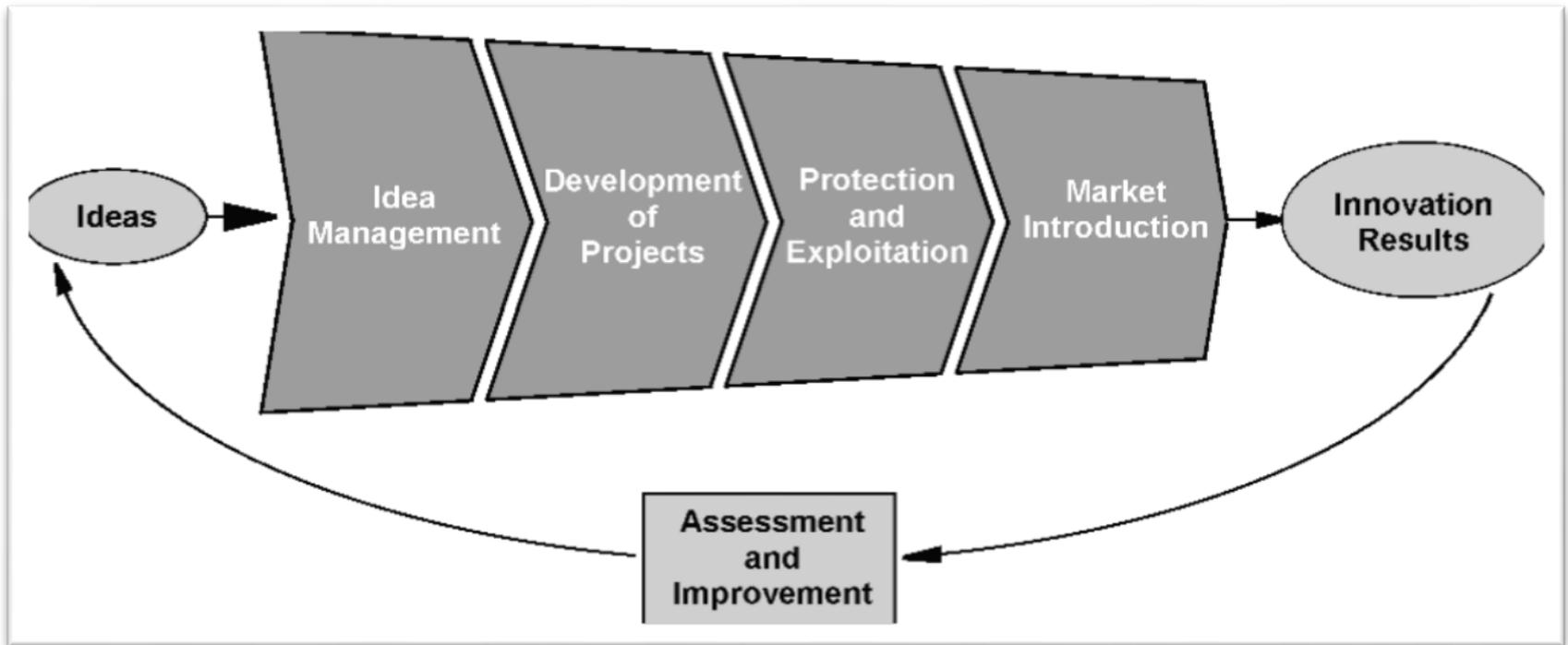
- # di idee messe nel processo di innovazione,
- Quota di mercato,
- Efficienza del processo,
- Consapevolezza del brand e reputazione
- # impiegati come un risultato dell'innovazione,
- Asset immateriali (IP, Risorse Umane, knowhow, relazioni con i partner),
- Sostenibilità ecologica e sociale come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



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)

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

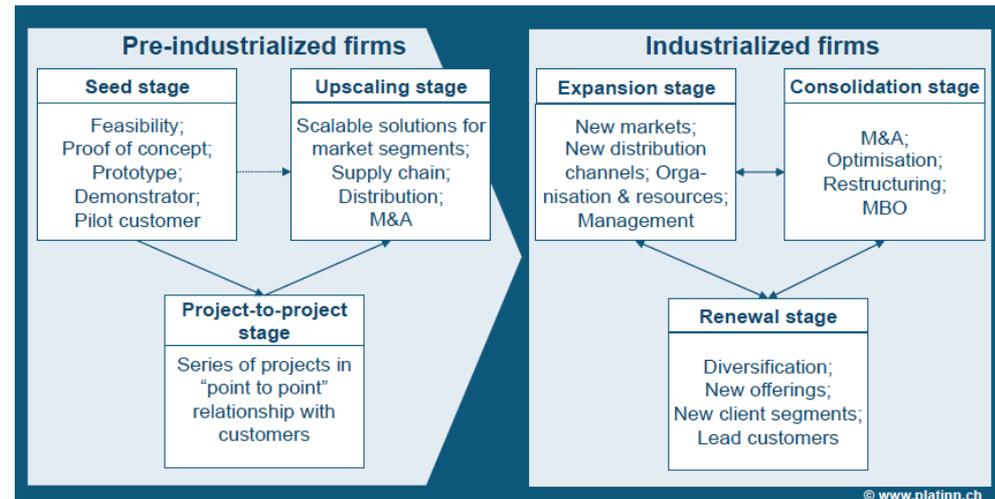
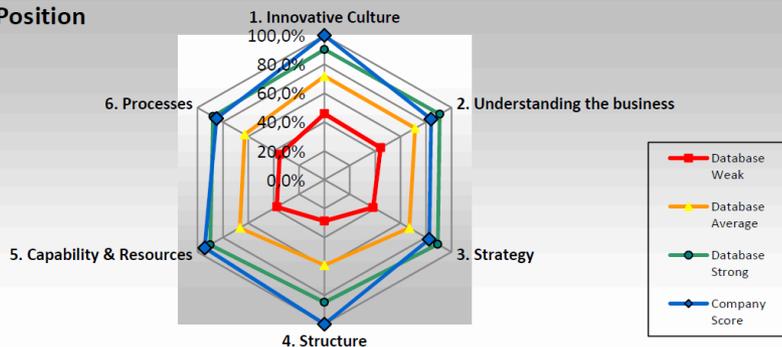


Figure 1: Life cycle model⁴

Overall Position



PRASSI DI RIFERIMENTO *UNI/PdR 27:2017*

prescrizioni tecniche o modelli applicativi settoriali di norme tecniche; non sono norme tecniche

Linee guida per la gestione e lo sviluppo di processi per l'innovazione responsabile

- le condizioni in grado di abilitare e governare lo sviluppo di **innovazioni responsabili**:
 - finalizzate cioè alla **qualità della vita** secondo le aspettative delle **parti interessate**.
 - che si caratterizzino per la loro attenzione alla dimensione della **responsabilità** verso la **società**, **l'ambiente** e le **generazioni future**

qualità della vita: Dimensione dell'esistenza che trova la condizione idonea a garantire spazi di libertà agli individui e alla collettività, nel rispetto dei vincoli etici, ossia di quei vincoli orientativi che alimentano l'intrecciarsi della relazione e che – nati da un accordo razionale tra gli attori sociali – sono volti a stabilire ciò che è bene e ciò che è male, ciò che è accettabile e ciò che è inaccettabile.

PRASSI DI RIFERIMENTO *UNI/PdR 27:2017*

- **UNI CEN/TS 16555**

- **UNI ISO 26000:2010**

Guida alla responsabilità sociale.

Il principio chiave su cui si fonda la ISO 26000 è che ogni Organizzazione, a tutti i livelli e funzioni, deve comprendere e valutare l'impatto delle proprie decisioni e comportamenti sulla società e sull'ambiente.

- **PDR UNI 18/2016** Prassi di riferimento UNI "Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi Applicativi alla UNI ISO 26000"

- **UNI ISO 31000:2010** Gestione del rischio - Principi e linee guida

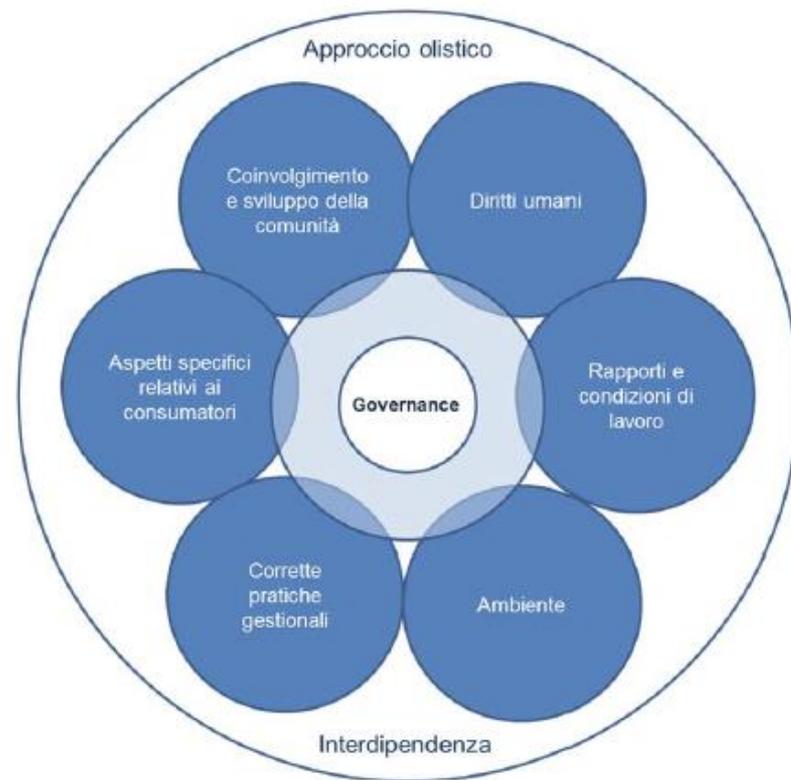


Figura 1 – I sette temi fondamentali della responsabilità sociale

UNI ISO 26000:2010 – Fonte UNI/PdR 18/2016

PRASSI DI RIFERIMENTO *UNI/PdR 27:2017*

Linee guida per la gestione e lo sviluppo di processi per l'innovazione responsabile

3 aspetti principali:

- **Condivisione dei fini**
- **Impiego di risorse**
- **Gestione dei rischi effettivi e potenziali**

PRASSI DI RIFERIMENTO *UNI/PdR 27:2017*

Condivisione dei fini:

Principio ispiratore nel momento in cui vengano compiute scelte in merito ad investimenti in innovazione e ricerca.

Opportunità di Innovazione Infinite VS Risorse a disposizione Finite

La **condivisione dei fini dell'innovazione** implica la necessità di definire un sistema in cui le **decisioni strategiche** di **interesse collettivo** in materie innovative non siano prerogativa di pochi, ma tengano conto:

- delle aspettative esplicite o latenti delle **diverse parti interessate**
- dalla quantità di risorse disponibili, nell'ottica di definire una sorta di lista delle priorità sulle quali investire.

PRASSI DI RIFERIMENTO *UNI/PdR 27:2017*

Impiego di risorse:

Si focalizza la questione **dell'efficienza dell'utilizzo** delle risorse stesse

- Non si tratta di efficienza del processo di trasformazione delle risorse in risultati
- Efficienza va intesa come trasparenza e congruenza delle risorse impiegate rispetto alle attività effettivamente svolte evitando comportamenti opportunistici
- Talvolta i comportamenti opportunistici sono resi possibili dal fatto che chi valuta la congruità da un punto di vista contabile generalmente non possiede le competenze per una valutazione di congruità dal punto di vista scientifico e tecnico.

PRASSI DI RIFERIMENTO *UNI/PdR 27:2017*

Gestione dei rischi effettivi e potenziali:

Talune innovazioni vengono abilitate dalla tecnica prima ancora di aver raggiunto una piena conoscenza scientifica dei fenomeni coinvolti e dei loro effetti diretti ed indiretti

Viene introdotto il cosiddetto **Principio di Precauzione**

- Non prescrive l'astensione dal praticare forme di innovazione delle quali i rischi non siano pienamente descrivibili scientificamente, ma cerca un **equilibrio tra rischi** (effettivi e potenziali) **e benefici prodotti**.
- Attraverso la ricerca di comportamenti responsabili messi in atto con tempestività in relazione a ciò che la situazione contingente richiede, esso è proteso a rendere **accettabili alcuni rischi a fronte di una maggiore quantità e qualità di vantaggi per la collettività**, dunque a rendere possibile lo sviluppo industriale di innovazioni delle quali gli impatti non siano ancora pienamente noti sotto il profilo scientifico.

Technology innovation VS Value innovation

Quali sono gli elementi del valore che giustificano un posizionamento Luxury?

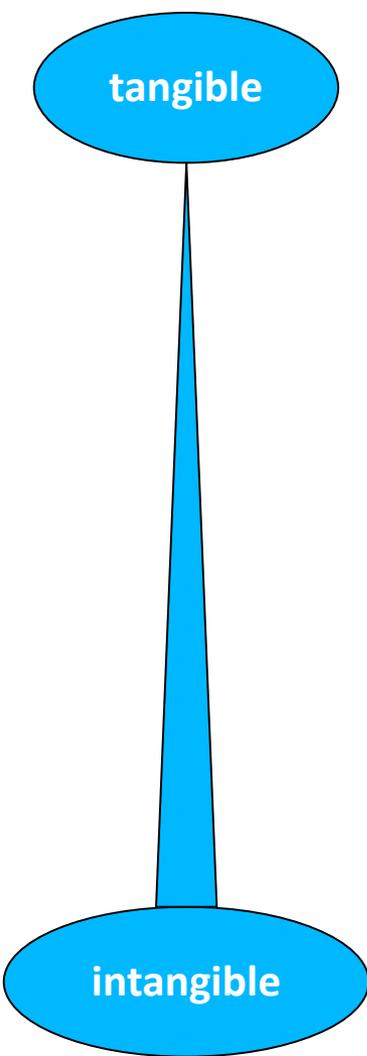
- Qualità e tecnologia devono essere elevati
- Devono evolvere senza rinunciare ai tratti che hanno reso il BRAND riconoscibile
- Un bene di lusso non è solo una cosa che costa tanto ma deve trasmettere un'emozione tale da spingere le persone al suo acquisto
- Il Branding è un tentativo di dare una identità 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.**



tangible

intangibile

Cos'è il brand?



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 “Swoosh”



Perchè branding e innovazione ?

- **Branding** può definirsi come **tutte le attività che aumentano la visibilità dei prodotti** di una azienda e **condizionano il modo vengono percepiti dai consumatori**
- Un forte **brand value** può aumentare il **valore finanziario dell'azienda** rispetto al tradizionale valore contabile,
- Questo **brand value** può aiutare a **raccogliere capitali nel mercato finanziario**
- **Investimenti nel Brand** generano **potere di mercato** delle società.
 - Capacità di prodotti brandizzati di **imporre prezzi superiori** (grazie alla combinazione delle *emozioni, correlazioni, lifestyles e valori*)
 - La presenza di forti brand in certi mercati può **creare barriere** all'ingresso contro nuovi entranti e competitor
- **Le attività di Branding influiscono** sia l'innovazione sia competizione nel mercato (*a volte però non è sufficiente*)

Come il Branding promuove l'Innovazione

- Come il **branding promuove l'innovazione**, in particolare l'innovazione di prodotto?
 - **Recupera gli investimenti** su attività innovative
 - **Aumenta o “crea” la domanda** per i propri prodotti
 - **Aumenta la propensione del consumatore a pagare**
 - Contribuisce alla **fiducia del consumatore** nei prodotti
 - Per **estensione** aumenta la fiducia nell'azienda stessa (consumer goodwill).

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

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

- **Trasferimento del Valore:** Assicurare tutti IPR legati ad una innovazione e trasferirne il valore ad altri IPR
- **Traslazione del Valore:** Sfruttare questi IPRs nel mercato esistente per aumentarne la quota posseduta
- **Trasporto del Valore:** Estendere opportunamente le tutele IPR su nuovi mercati per crescere

Trasferimento del Valore: 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)

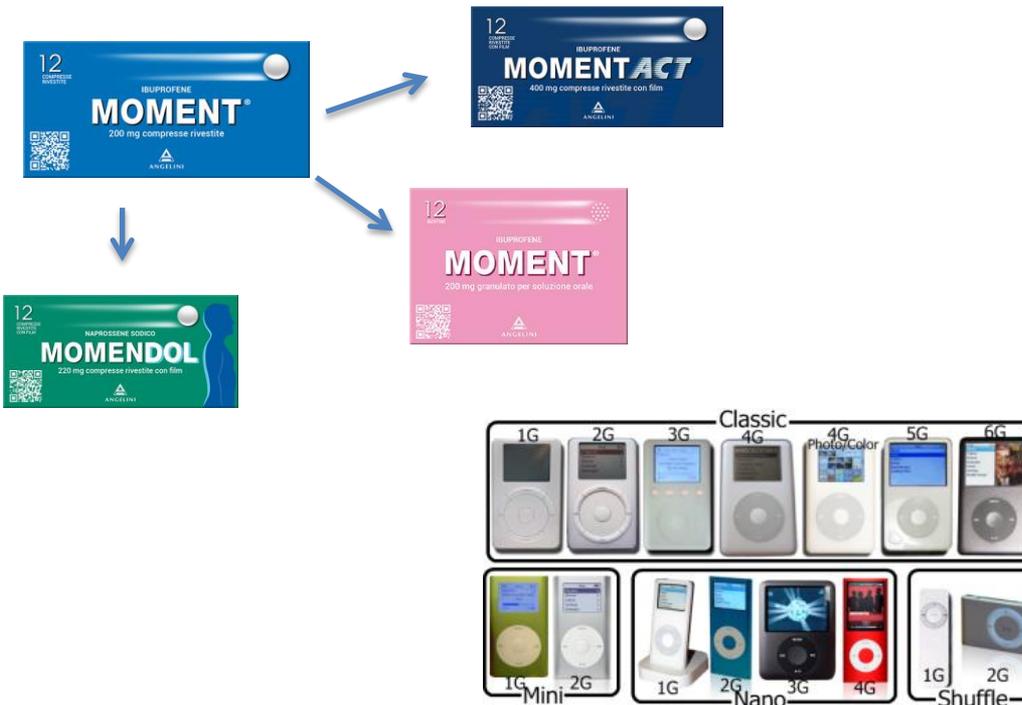
Caso Aspirina

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



Traslazione del Valore

- 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.



Trasporto del Valore

- 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

Molte delle idee e tecnologie che generano prodotti emergono dall'interazione di più partecipanti nella catena del valore

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

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



Trasformazione Digitale

technology megatrends with tremendous impact:

Industry 4.0

Cloud e Blockchain

Social media

Big data

Mobile, IoT and
Automation

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

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

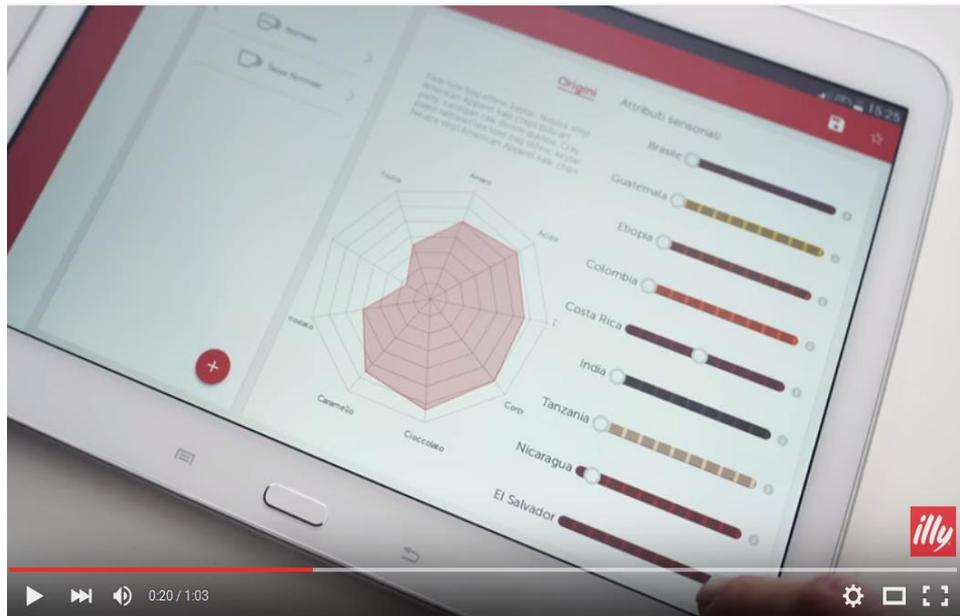
- *Imparare linguaggio digitale e utilizzarlo in modo efficace*
- *Gestire proattivamente ambienti virtuali/social su cui il brand è presente (ogni errore è in mondovisione e non è possibile bloccare blogger e forum)*

Grazie per l'attenzione

Marco Gorini

marcogorini@hotmail.com

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



illy Personal Blender @ Expo Milano 2015