



# Il futuro che ci attende e il ruolo dell'innovazione

Carlo Bagnoli Ph.D.

Professore di Innovazione strategica

Università Ca' Foscari Venezia



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



**L'innovazione strategica (di significato)**

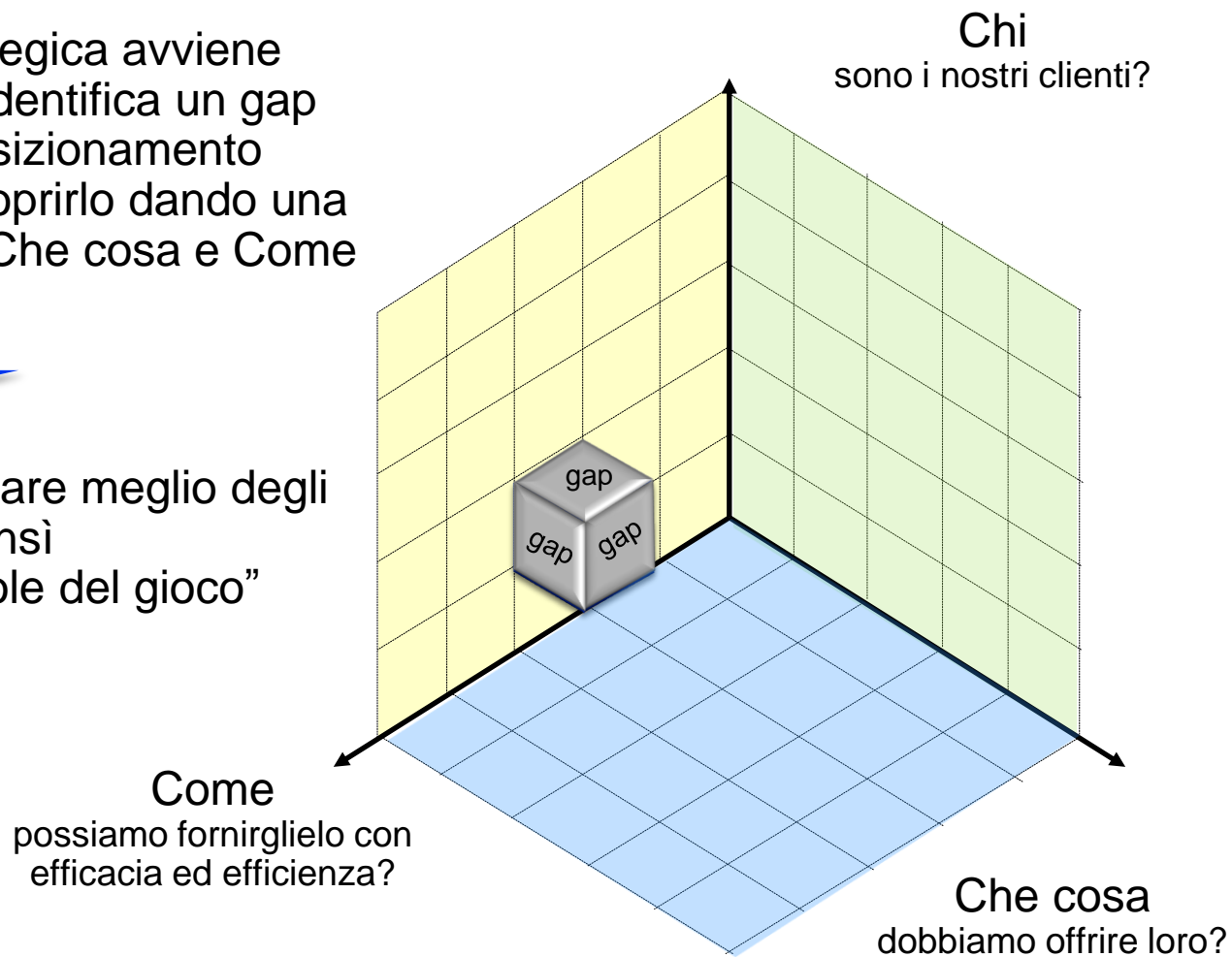
# L'innovazione strategica

## La (ri)definizione del (modello di) business

Un'innovazione strategica avviene quando una impresa identifica un gap nella mappa del posizionamento strategico e decide di coprirlo dando una risposta diversa al Chi, Che cosa e Come



L'obiettivo non è giocare meglio degli altri, bensì "cambiare le regole del gioco"



## Technology Push

Nella formulazione di una strategia innovativa si può procedere partendo dall'analisi del come, per definire il che cosa e quindi il chi



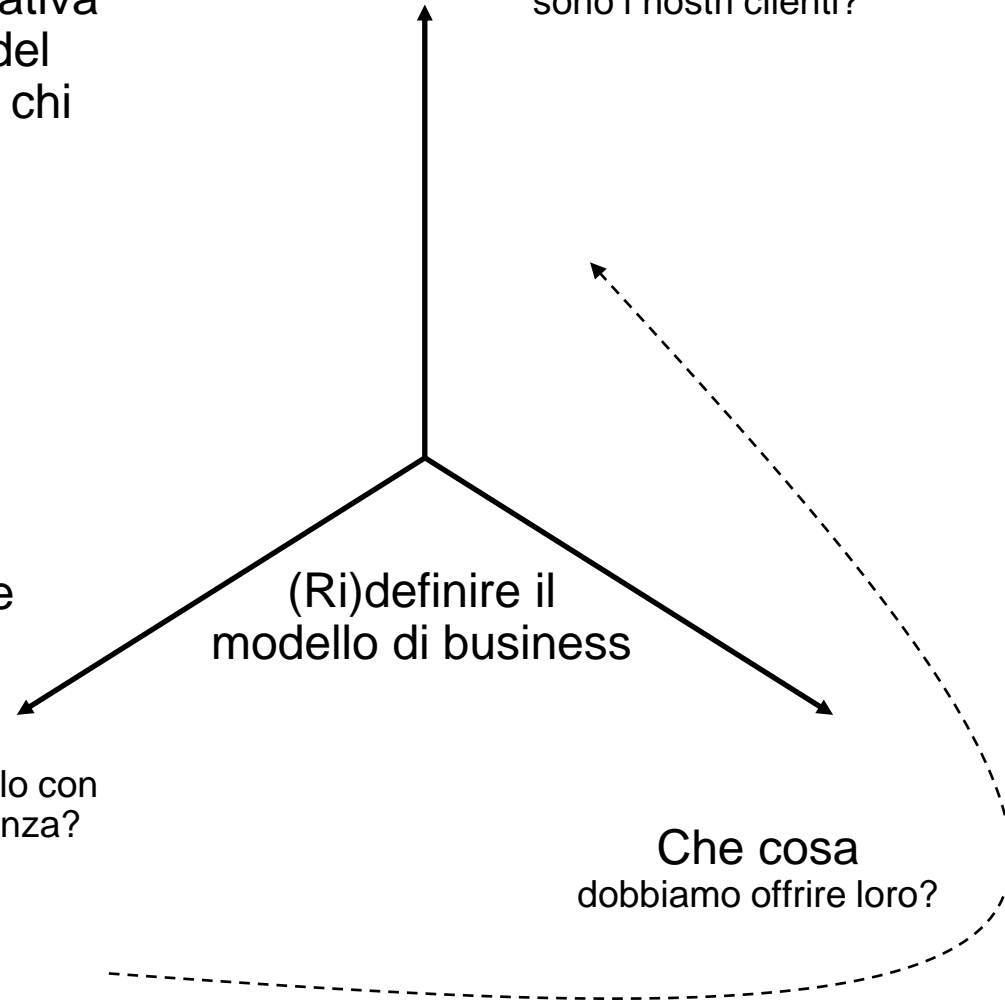
Questo porta di solito a sviluppare un'innovazione radicale definita Technology Push che deriva dalla commercializzazione dei risultati della ricerca scientifica per generare bisogni e desideri nei clienti

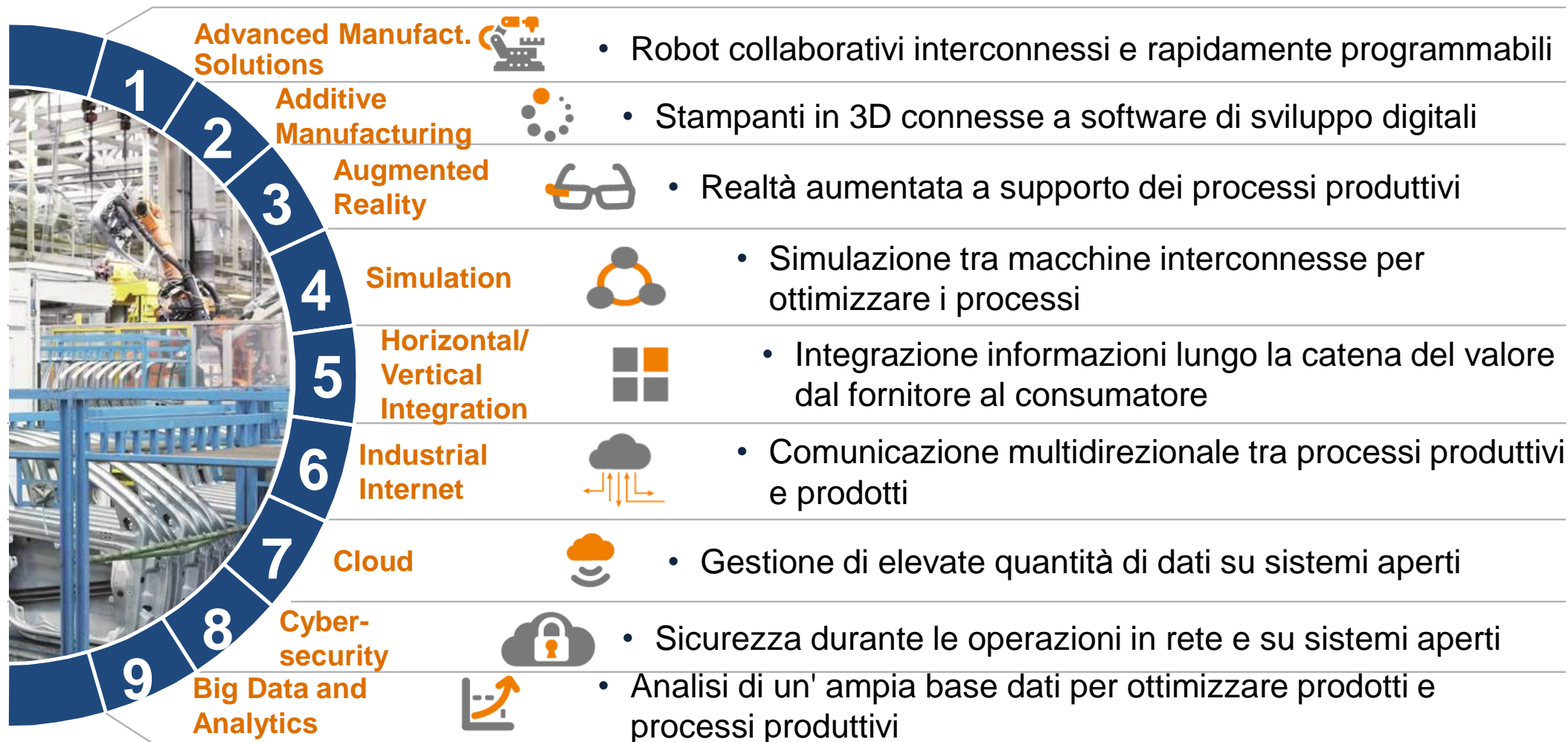
**Come**  
possiamo fornirglielo con  
efficacia ed efficienza?

(Ri)definire il  
modello di business

**Chi**  
sono i nostri clienti?

**Che cosa**  
dobbiamo offrire loro?





## Production

Smart  
Manufacturing  
Mass Customization  
  
Licensing

## Consumption

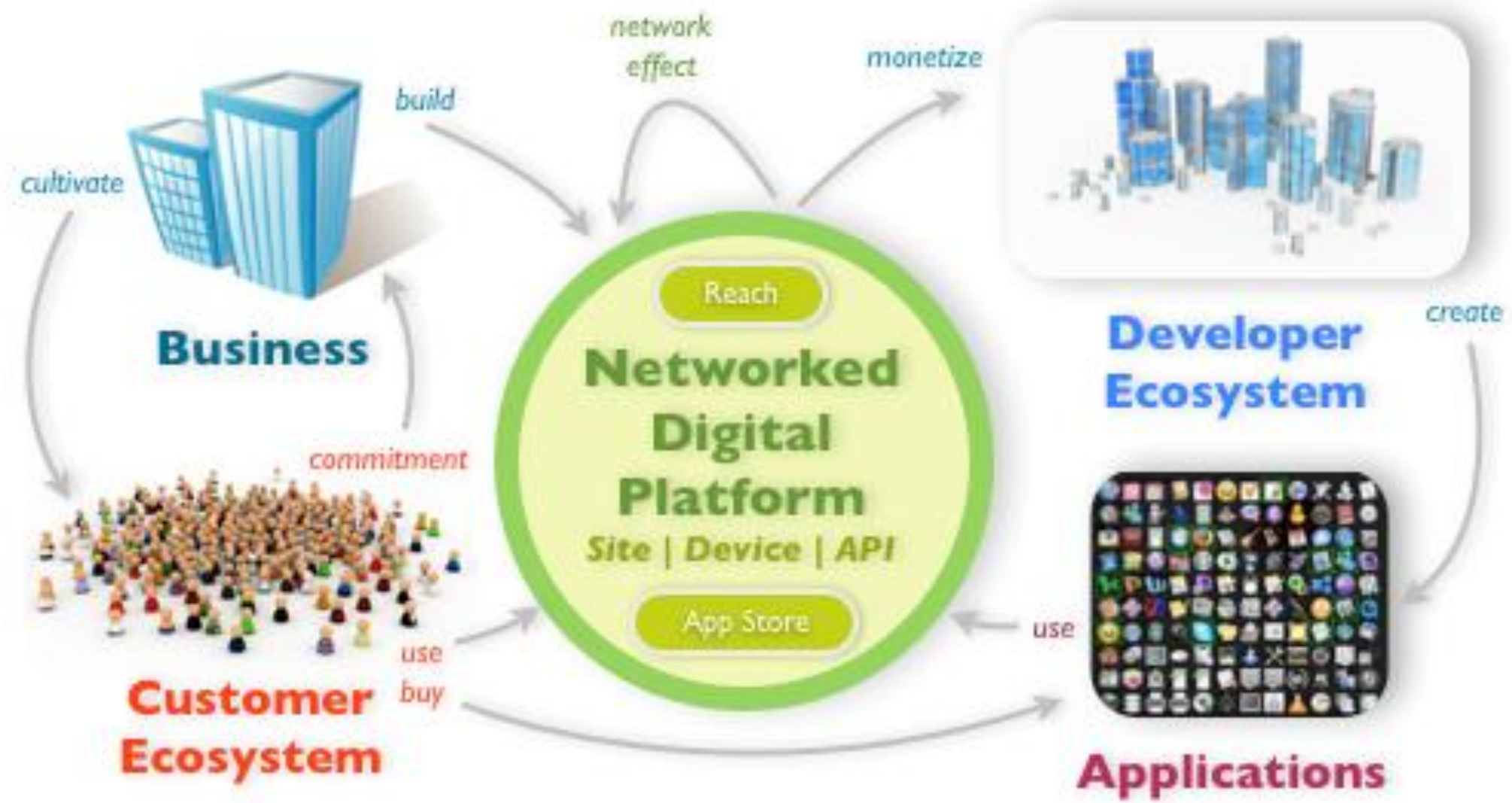
Monetizzazione diretta  
dei dati  
Monetizzazione indiretta  
dei dati  
Aumento della funzionalità degli smart  
products

## Exchange

Servizi add-on  
hardware  
Servizi add-on software  
  
Servitization

## Distribution

Hub and spoke  
produttivi  
Customer experience digitale e fisica  
  
Broker and technology  
platforms



From <http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe>

## Market pull

Nella formulazione di una strategia innovativa si procede di solito partendo dall'analisi del chi, per definire il che cosa al fine di riflettere infine sul come



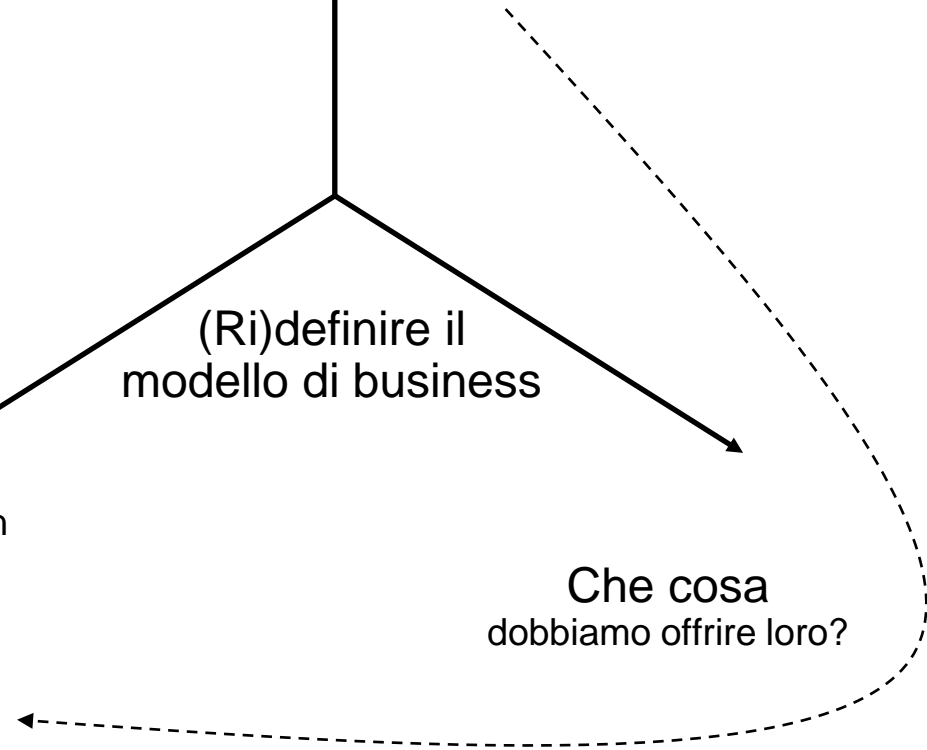
Questo porta di solito a sviluppare un'innovazione incrementale definita Market Pull che deriva dall'analisi dei bisogni e desideri espliciti dei clienti

**Come**  
possiamo fornirglielo con  
efficacia ed efficienza?

(Ri)definire il  
modello di business

**Chi**  
sono i nostri clienti?

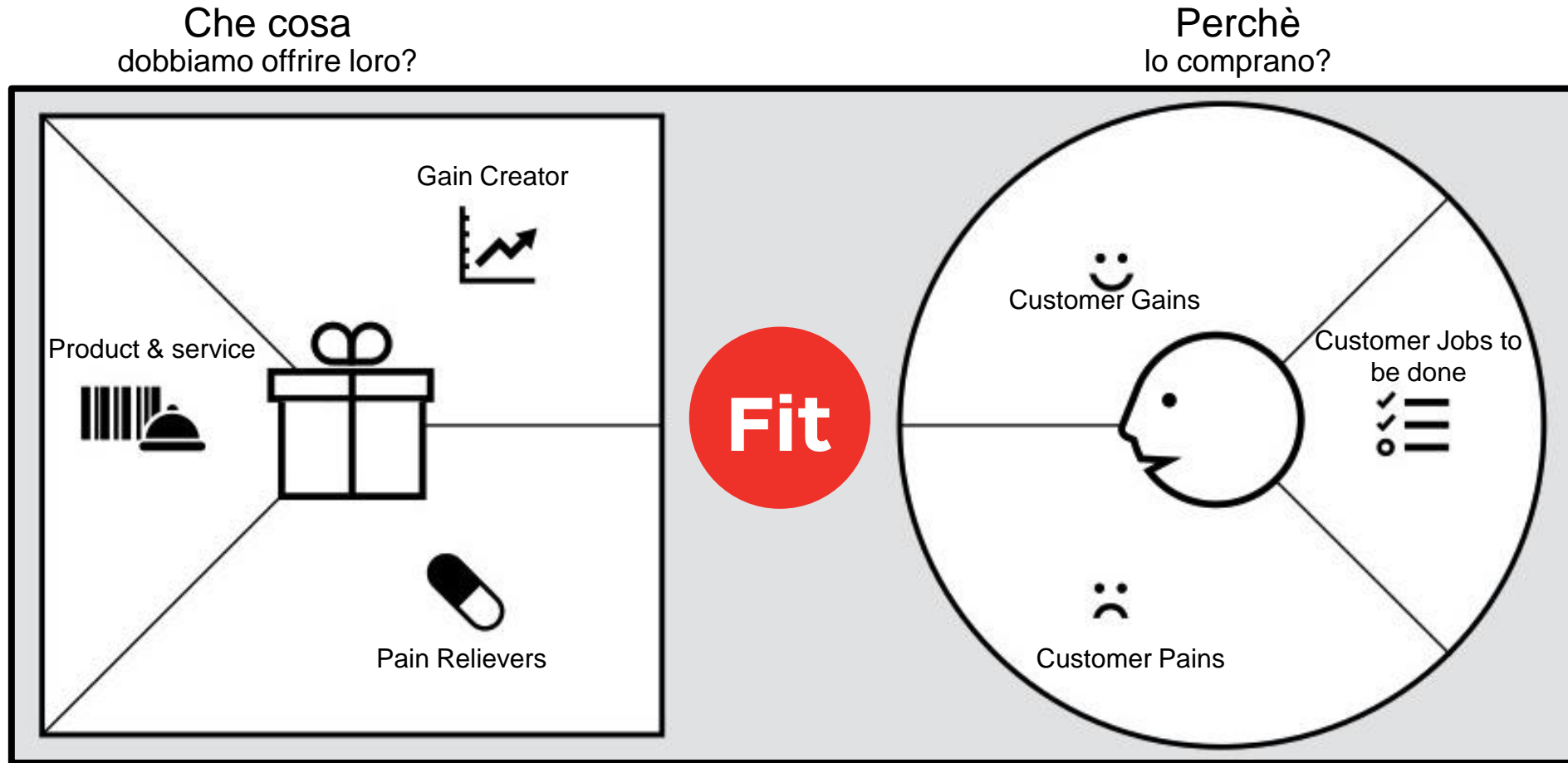
**Che cosa**  
dobbiamo offrire loro?

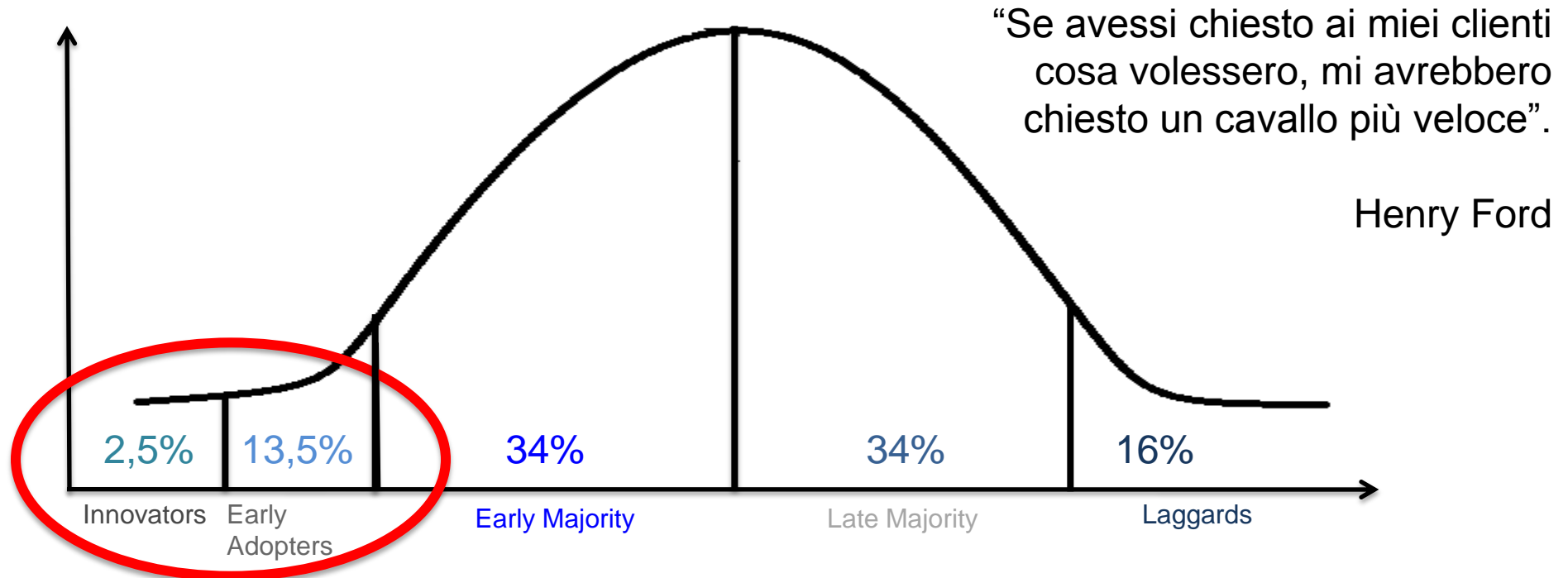




# Le innovazioni (di prodotto) market pull

Chiedersi anche “perché”?

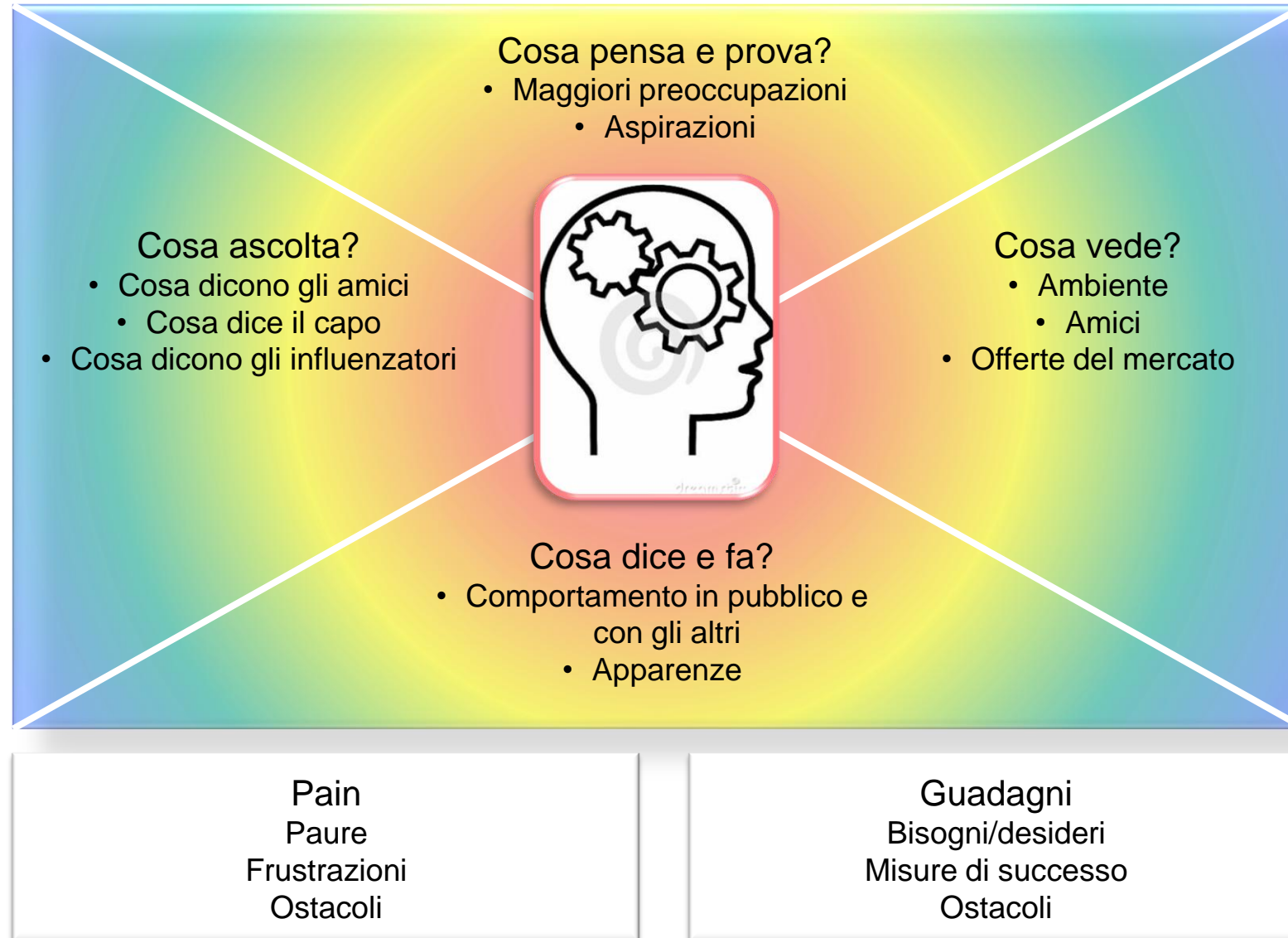




Extreme users

Occorre passare dalle ricerche di mercato all’osservazione degli extreme users, quei soggetti che presentano una sensibilità ai progressi futuri maggiore rispetto alla media e presentano perciò bisogni che gli individui “mediamente” non hanno.

## Per l'analisi degli extreme users

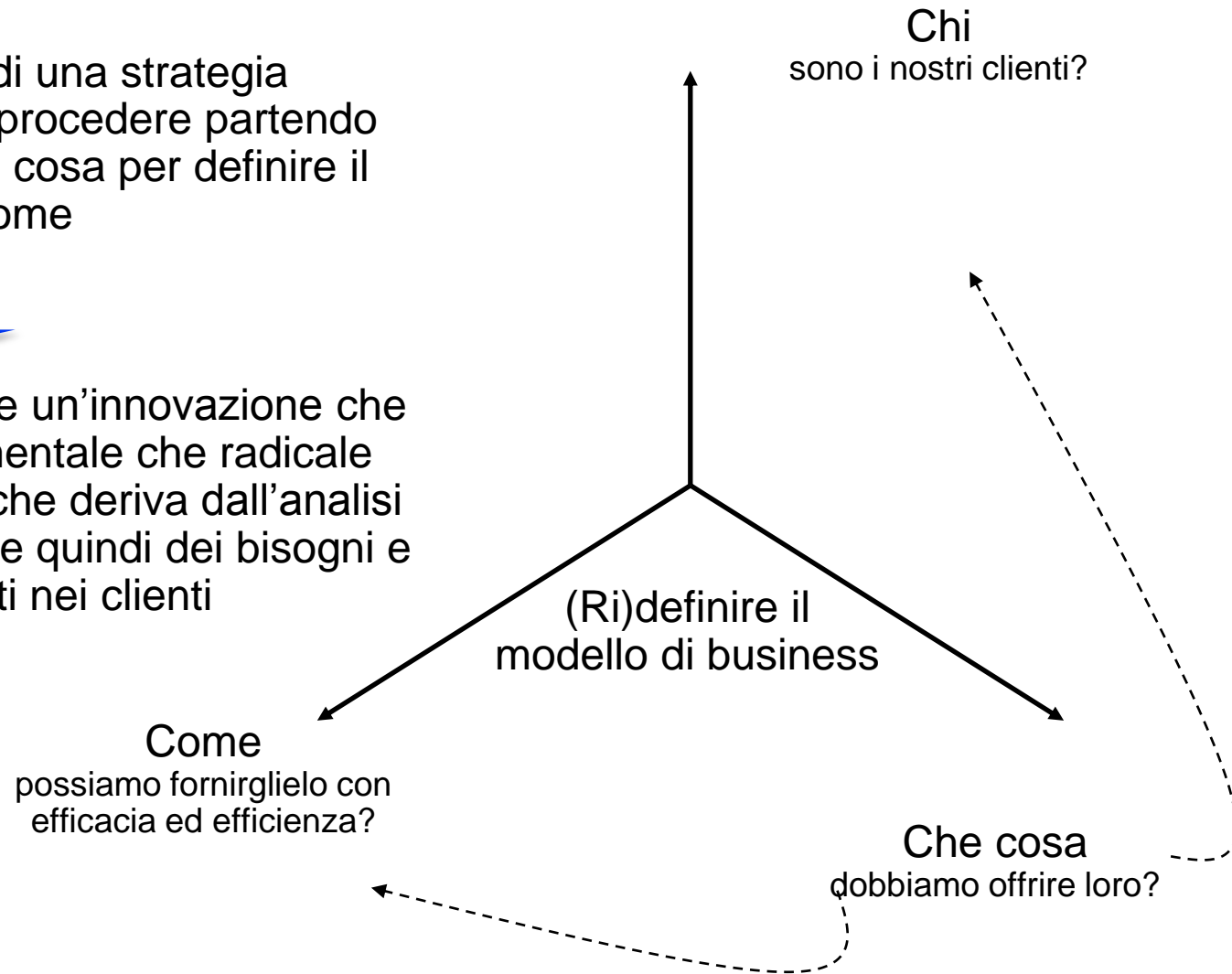


## Design Driven

Nella formulazione di una strategia innovativa si può anche procedere partendo dalla definizione del che cosa per definire il chi e il come



Questo porta a sviluppare un'innovazione che può essere sia incrementale che radicale definita Design Driven che deriva dall'analisi dei trend socio-culturali e quindi dei bisogni e desideri latenti nei clienti





1) Part of this work was supported by the design firm RichardsonSmith, Worthington, Ohio, and Ohio State University, Columbus, while on sabbatical leave in 1986-87 from the University of Pennsylvania, Philadelphia.

### Klaus Krippendorff

#### **On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that “Design Is Making Sense (of Things)”<sup>1</sup>**

##### **Introduction**

The etymology of *design* goes back to the Latin *de + signare* and means making something, distinguishing it by a sign, giving it significance, designating its relation to other things, owners, users, or gods. Based on this original meaning, one could say: design is making sense (of things).

##### **Design is making sense (of things)**

The phrase is conveniently ambiguous. It could be read as “design is a sense creating activity” that can claim perception, experience, and, perhaps, esthetics as its fundamental concern and this idea is quite intentional. Or it can be regarded as meaning that “the products of design are to be understandable or meaningful to someone” and that this interpretation is even more desirable. The phrase *of things* is in parentheses to cast doubt on a third interpretation that “design is concerned with the subjective meanings of ‘objectively existing’ objects.” The parentheses suggest that we cannot talk about things that make no sense at all, that the recognition of something as a thing is already a sense-derived distinction, and that the division of the world into a subjective and an objective realm is therefore quite untenable.

However, *making sense* always entails a bit of a paradox between the aim of *making* something new and different from what was there before, and the desire to have it make *sense*, to be recognizable and understandable. The former calls for innovation, while the latter calls for the reproduction of historical continuities. In the past, sense was provided by alchemy, mythology, and theology. Now we speak less globally of a symbolic ordering that is constitutive of cognition, culture, and reality. Somehow, the word

«L’etimologia di design risale al latino de + signare e significa fare qualcosa, distinguerla con un segno, darle un significato, definire il suo rapporto con le altre cose, con i proprietari, con i clienti o con gli dei. Basandosi su questa originale definizione, si può dire che: design è dare senso [alle cose]»

Klaus Krippendorff– Design Issues1989

“Dare senso al prodotto”

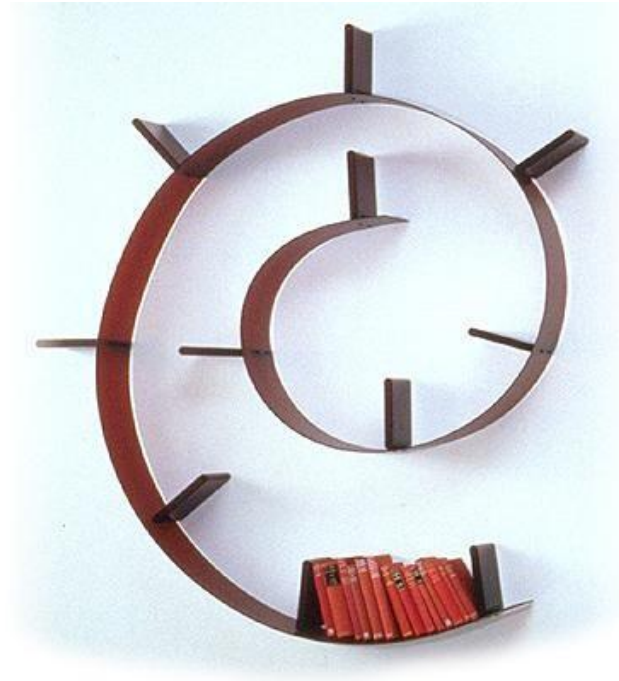
14

Un nuovo significato al prodotto libreria

# Kartell



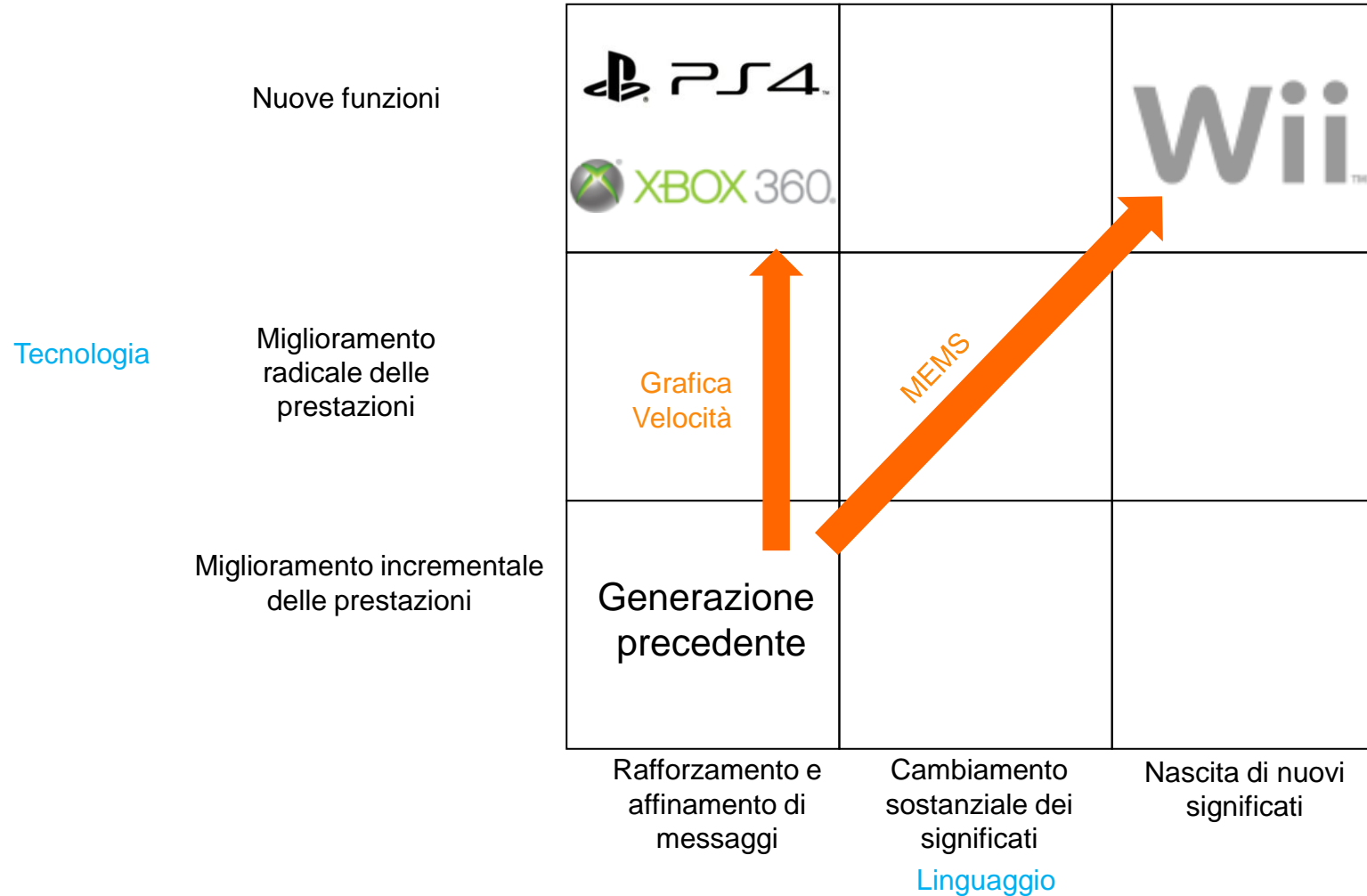
- Lanciata nel 1994
- PVC 6 colori, 3 Lunghezze
- Prezzo 140 € (Versione base)
- Venduti più di 200.000 pz
- Non è una libreria pratica
- Packaging salvaspazio



“prendere il posto di un dipinto”

“essere interpretata per diventare  
la tua particolare, unica, ingegnosa e splendente opera d’arte”

Esprime l’individualità di ciascuno



L'INNOVAZIONE **STRATEGICA** DI  
SIGNIFICATO



Un'innovazione strategica implica

Una strategia di leadership in tutte le dimensioni

## Strategia competitiva



## Strategia innovativa



# Un framework più complesso

## Per la (ri)definizione del modello di business

Per ridefinire il modello di business si deve dare una risposta diversa alle domande:

**Chi** sono i nostri stakeholder?

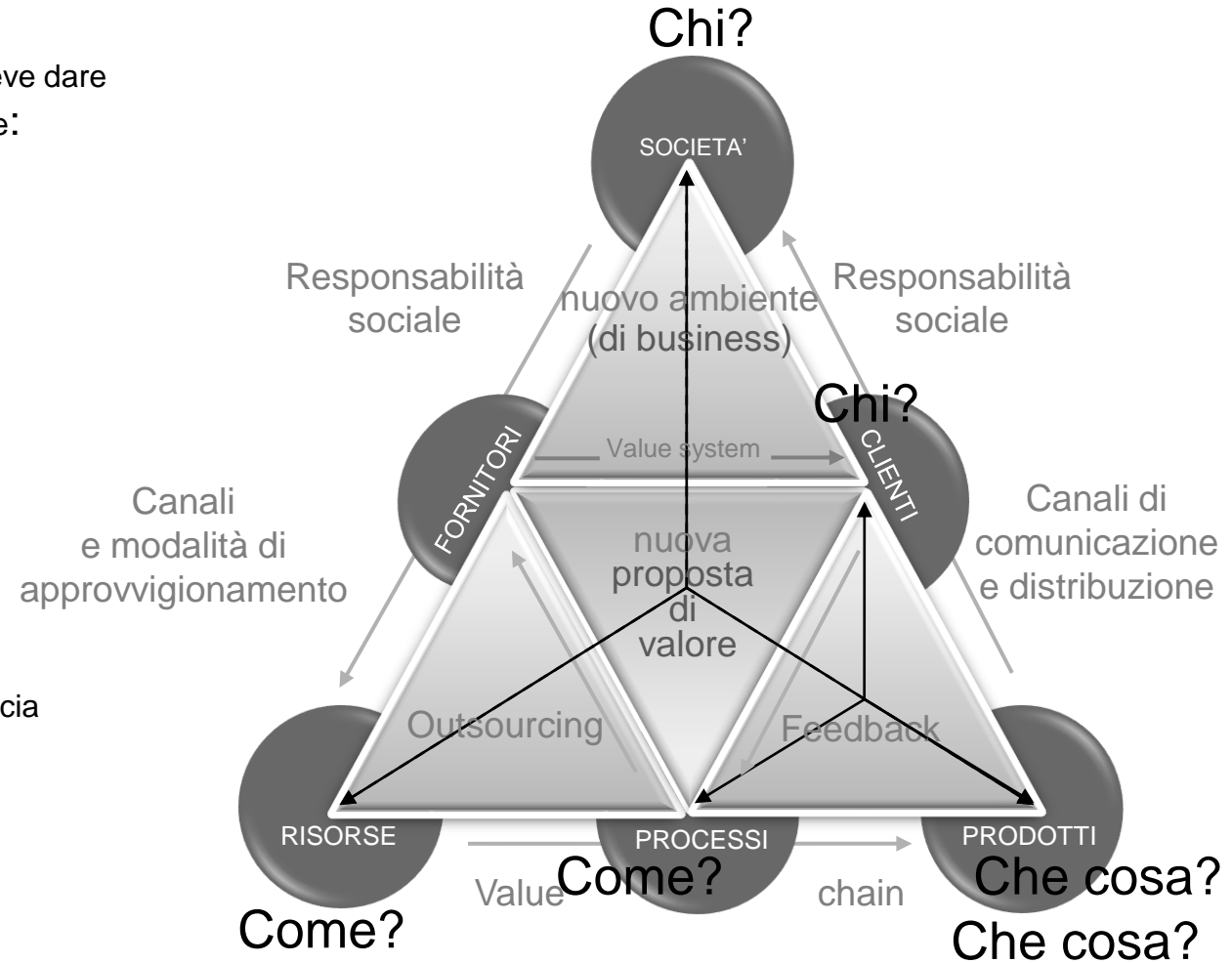
**Chi** sono i nostri clienti e mercati?

**Chi** sono i nostri fornitori e partner?

**Che cosa** offriamo loro?

**Come** riusciamo a fornirlo con efficacia ed efficienza?

**Come** alimentiamo le attività che sviluppiamo?



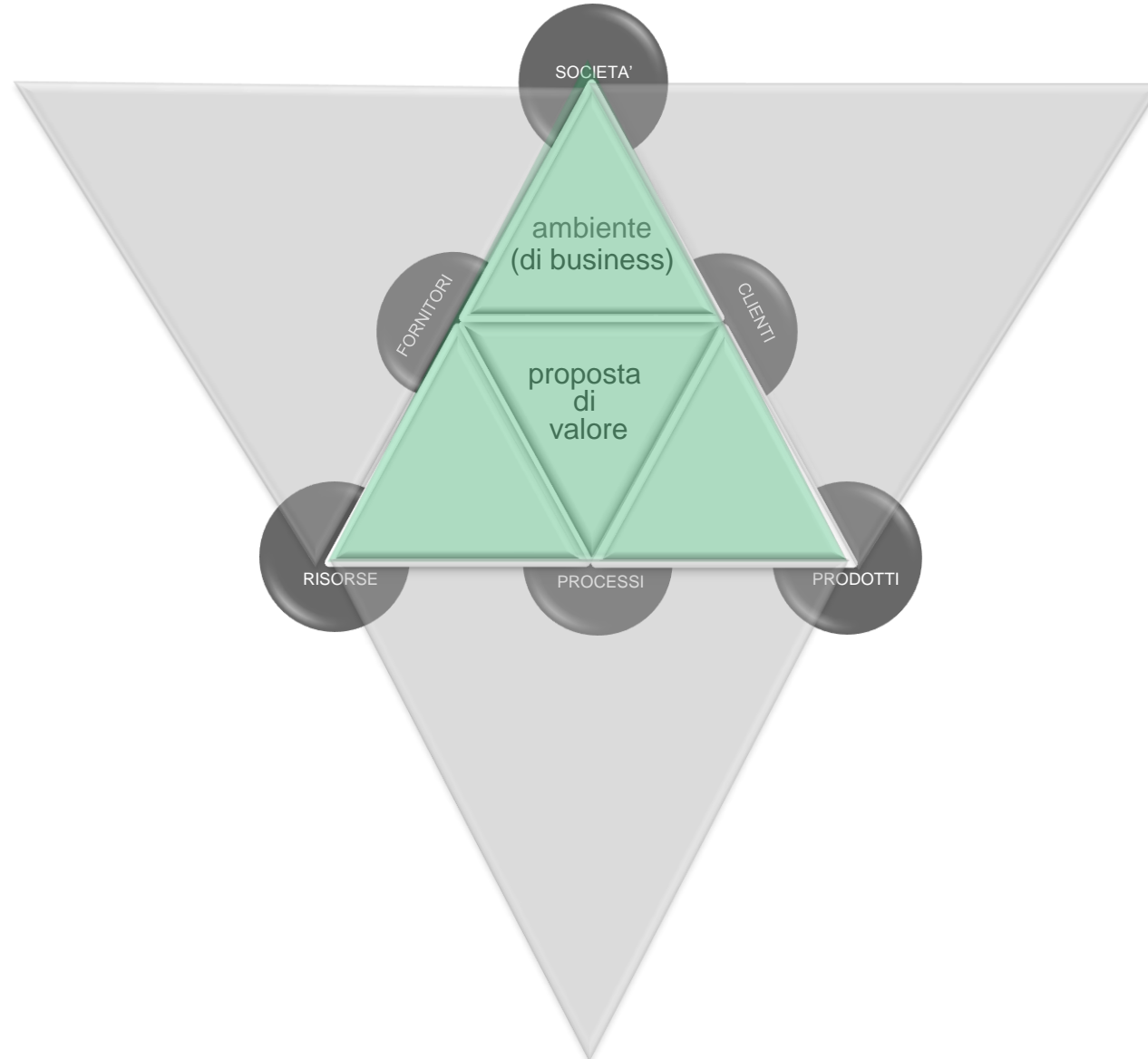
## Di ridefinizione del modello di business



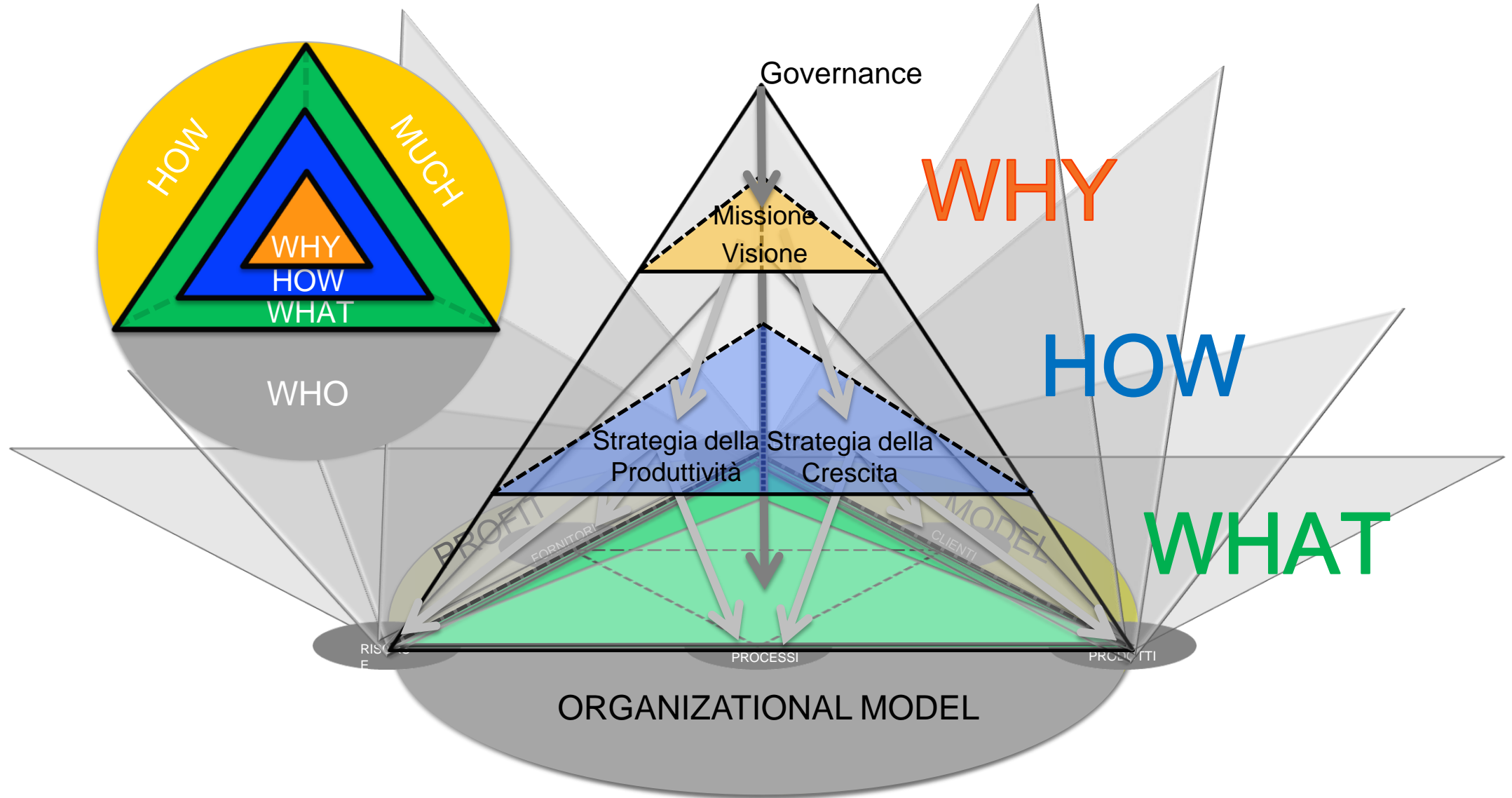


**La coerenza strategica (di significato)**

# Dal modello di business al tetraedro del valore (il Triangolo e il Tetraedro di Sierpinski)



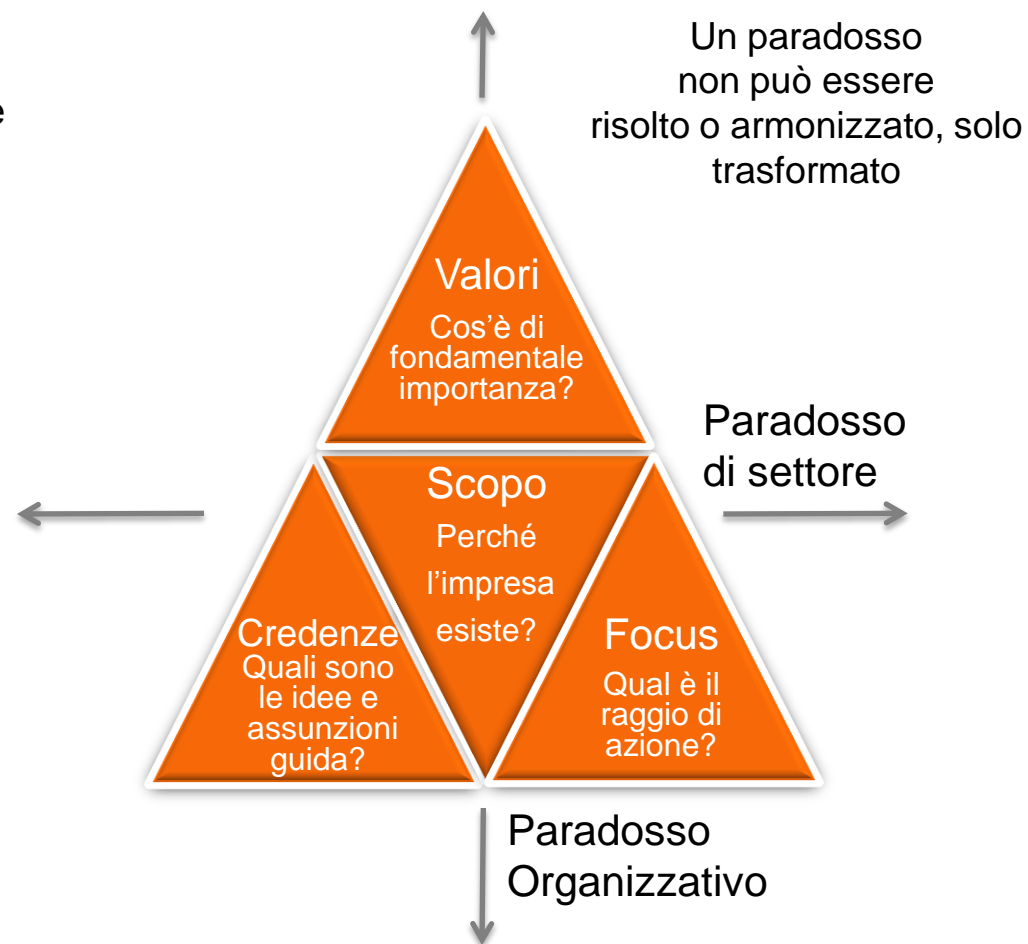
Di significato





“La missione aziendale è l'identità profonda e immutabile dell'impresa, l'obiettivo complessivo della sua strategia, e rappresenta quindi lo scopo che informa il modello di business” (Hamel, 2001).

Per elaborare una business strategy che renda l'impresa di successo è necessario che emerga una missione che risponda alle seguenti domande in modo che sia possibile trasformare le tensioni dovute ai paradossi.





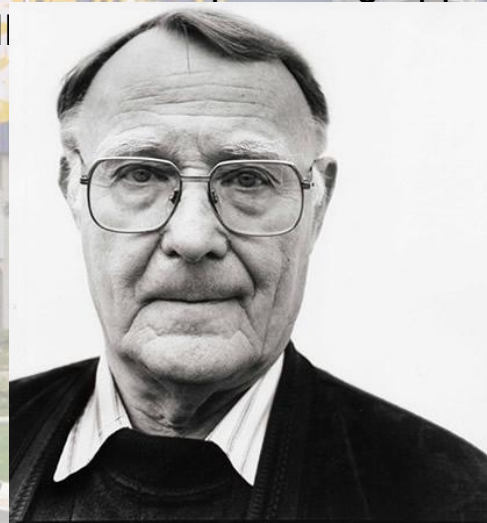
# Un esempio

## La missione di Ikea

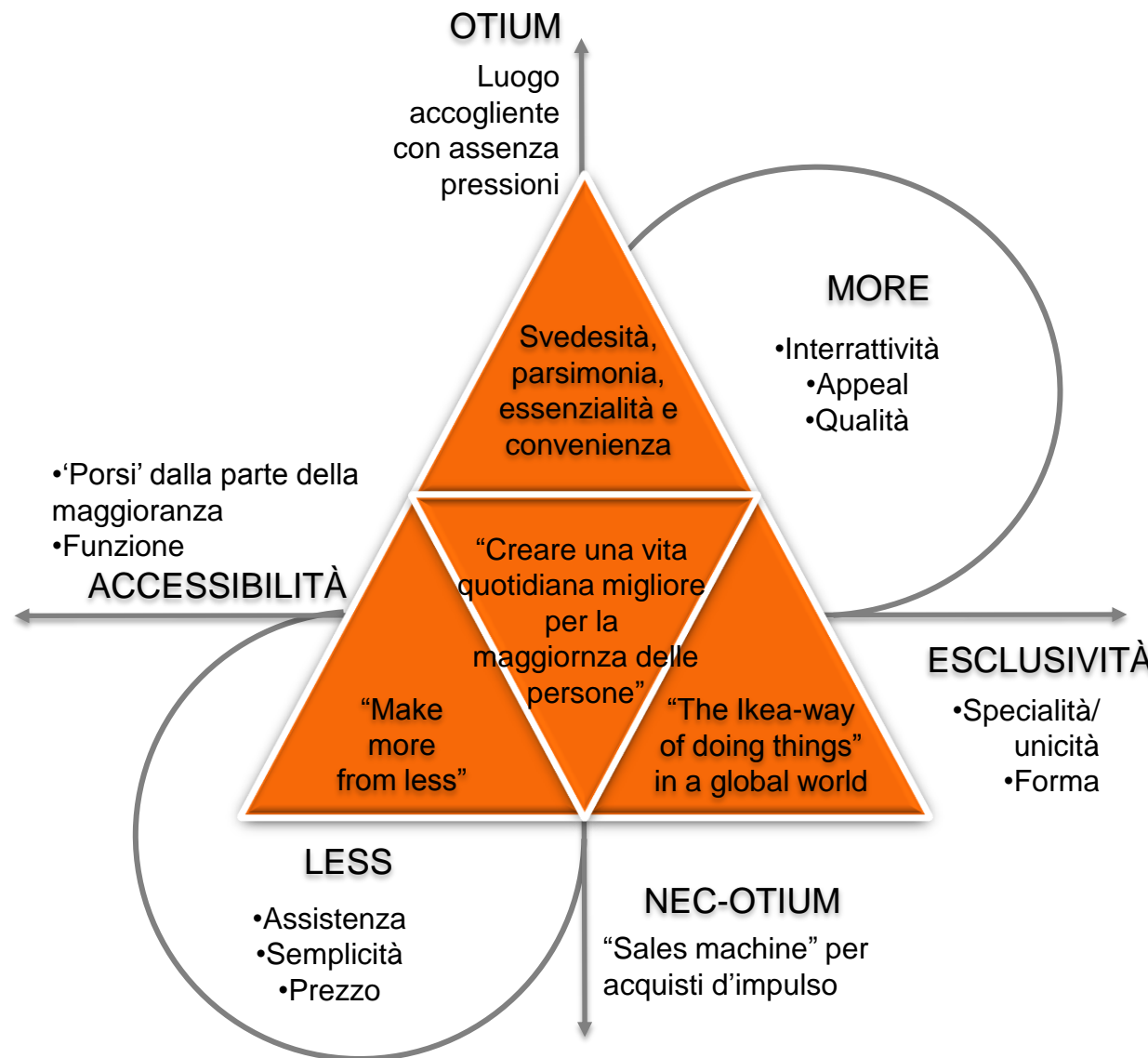


“ Creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone”

"In tutti i paesi e sistemi sociali, orientali così come occidentali, una quota sproporzionatamente elevata delle risorse viene utilizzata per soddisfare una piccola parte della popolazione. Nel nostro business, ad esempio, troppi prodotti nuovi e ben progettati possono essere acquistati solo da un piccolo gruppo di persone benestanti. L'obiettivo di Ilare questa situazione. "

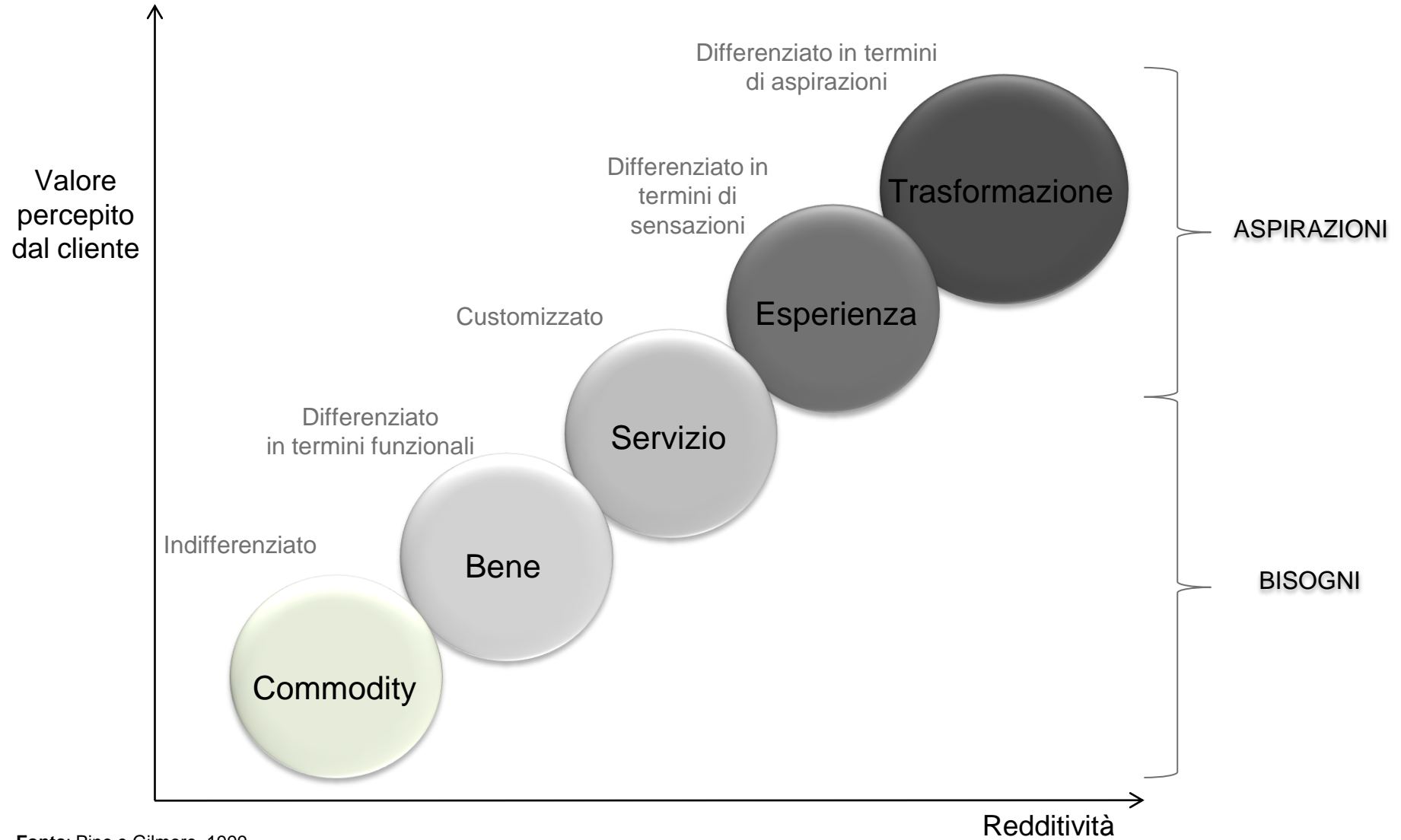


Ingvar Kamprad



# La proposta di valore

Dalla commodity alle esperienze trasformative



Fonte: Pine e Gilmore, 1999

Domande?