



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

Corso Ingegneria Industriale (IN03)

Anno accademico 2020 – 2021

BUSINESS MODEL CANVAS (128IN)

Programma

- Innovazione / innovazioni
- Il BMC per tutti (limiti e soluzioni)
- Esempio di un servizio / creare un canvas
- Strategie (blue ocean strategy, etc.)
- La check list del perfetto startupper

Libro consigliato



Chi siete

Presentatevi:

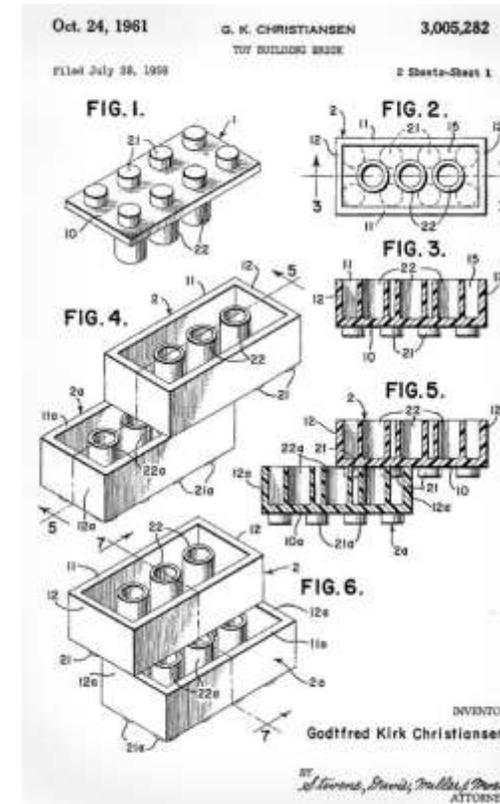
- Nome
- A che corso siete iscritti?
- Cosa vi aspettate da questo corso...
- Che passioni avete...
- Prospettive per il futuro: cosa farò da grande...

■ Innovazione / innovazioni

Innovazione / innovazioni



E' Ole Kirk
Kristiansen
che ha inventato...



Nato nel 1891 a Sønder Omme ora frazione di Billund, iniziò a lavorare come carpentiere e nel 1932 iniziò a fabbricare dei giocattoli di legno dopo aver perso il suo lavoro nel periodo della grande depressione detta anche crisi del 1929. Iniziò dando il nome Lego (il nome viene dall'espressione danese "Leg Godt" tradotto in "gioca bene") alla sua attività e l'azienda si sviluppò fino a divenire la LEGO nota al giorno d'oggi. Con l'avvento della plastica, nel 1947 ebbe il coraggio di riconvertire la sua azienda e di mettere in produzione dei mattoncini incastrabili. All'inizio la cosa sembrava non funzionare in quanto i bambini erano ancora abituati ai giochi in legno, ma poi piano piano il prodotto iniziò ad avere successo per arrivare alla notorietà che tutti conosciamo. Ole pensava che i bambini avessero una creatività maggiore rispetto a quella degli adulti, infatti pensava che con quei mattoncini potessero non solo sfogare la loro voglia di creatività ma anche riuscire ad immaginare un mondo migliore..(da WIKIPEDIA)

Innovazione e business model



CO-BRANDING

... è una strategia di gestione della marca. Consiste nell'inglobare le caratteristiche proprie di ciascuna marca in un nuovo prodotto in modo tale che il consumatore ne percepisca il **valore aggiunto**.



Innovazione / innovazioni



Modello di business di TESLA

Tesla regala i suoi brevetti sull'auto elettrica

di **Paolo Centofanti** - 13/06/2014 11:44

24

Con una mossa a sorpresa, Elon Musk annuncia che i brevetti accumulati da Tesla in questi anni nello sviluppo delle sue auto elettriche sono disponibili gratuitamente per tutti coloro che vorranno produrre i propri autoveicoli basati sulle tecnologie Tesla.

Tesla regala i brevetti e sfida i Costruttori di auto a fare meglio



Chiunque può usare i brevetti Tesla: Musk aveva liberalizzato i segreti delle auto elettriche, ma non sembra che in tanti siano interessati

5 febbraio 2019 - 13:05

Elon Musk ha fatto una delle sue rivelazioni (ri)liberalizzando i brevetti Tesla. Il tweet del CEO [Tesla](#) ha ovviamente provocato una eco mondiale che sembra voler dire “ehi, guardate che lo sto rifacendo, nel caso la volta precedente non ve ne foste accorti”. Il messaggio del manager visionario celebra l'importanza di salvare il pianeta con le auto elettriche, ma cercando di capire il perché di questa seconda tornata di tweek strabordanti di generosità intellettuale, qualcuno ha messo insieme una serie di eventi che si sincronizzano con l'exploit di Musk.

Rischio / torta

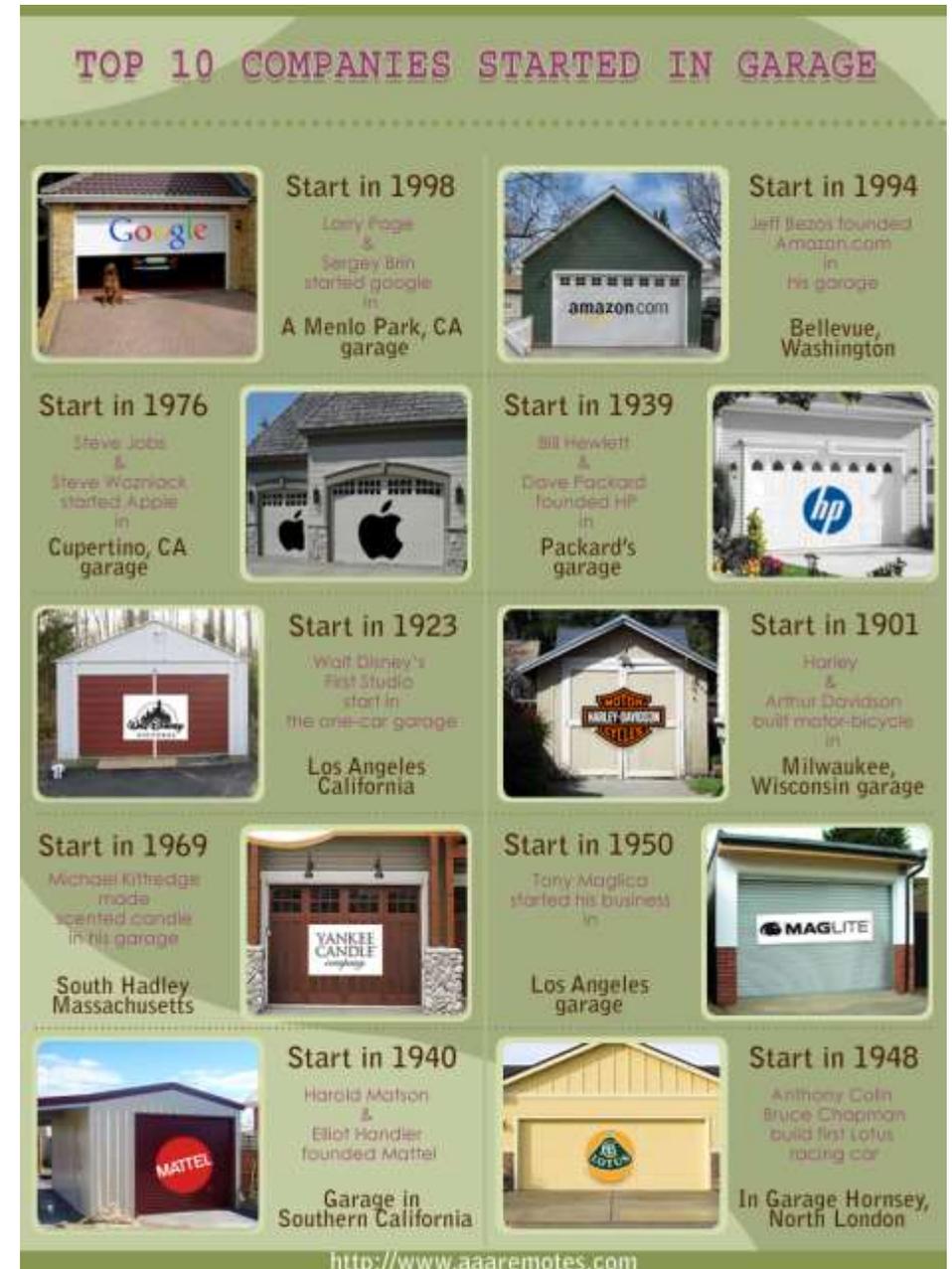
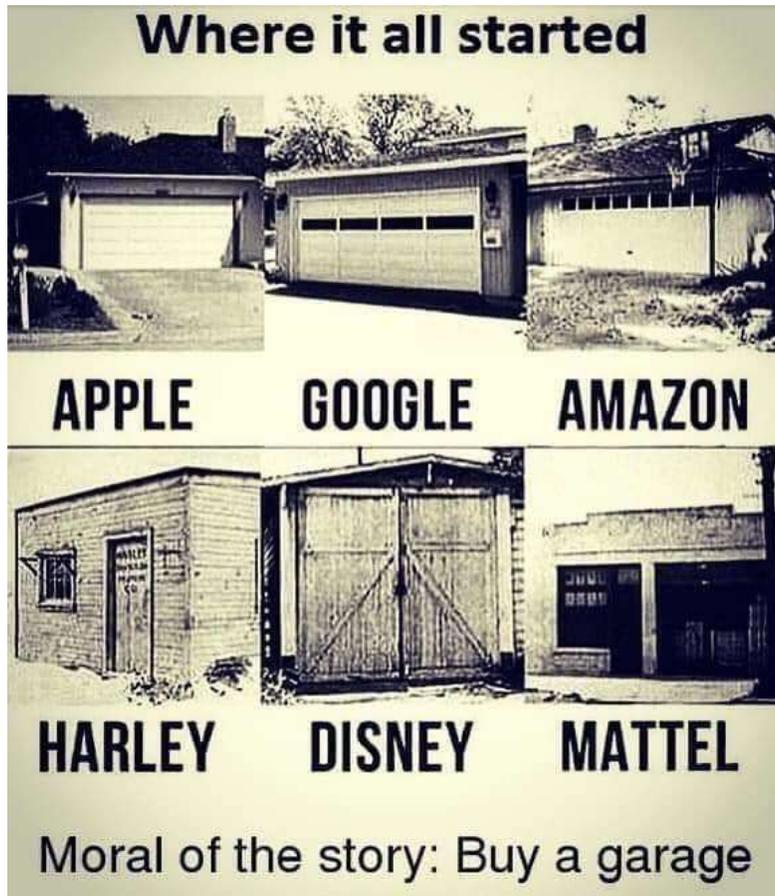
E come decido come gestire il rischio e quanto rischio affrontare?



A seconda di quanto la torta è grande... e la torta è diversa a seconda dell'attore (imprenditore, politico, ricercatore, scienziato, inventore, etc...)

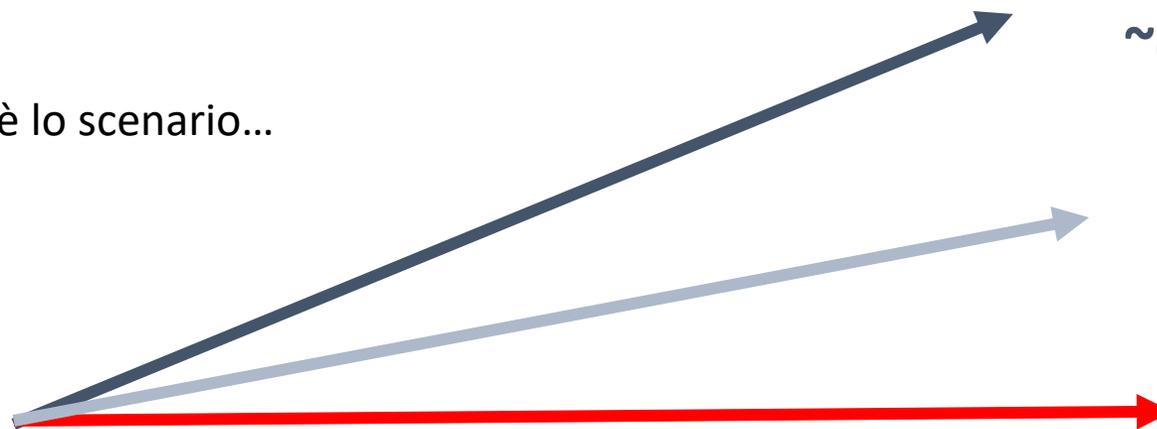


Innovazione / innovazioni



Perché occuparsi di innovazione

Perché questo è lo scenario...



BRICS

~6-10% di crescita annua

USA

~4% di crescita annua

Europa

~0-2% di crescita annua

Per immaginare scenari di **crescita** economica per le avanzate economie occidentali e produrre nuovi scenari di competitività internazionale bisogna...

...operare sulla distintività e sull'innovazione, cioè creare un sistema in cui la **conoscenza** è preponderante su produzione per generare una...

... **economia dell'innovazione** > cioè di un ambiente organizzato per far diventare l'innovazione un metodo sistemico di produzione attraverso la...

...“**privatizzazione**” della conoscenza che sembra un compromesso ineludibile per garantire che ci sia qualcuno che se ne fa carico (Antonelli, 2003)

Economia dell'innovazione come necessità

1. Globalizzazione dei mercati
(acquisti/vendite al miglior offerente)
2. Smaterializzazione dei prodotti
(aumento del valore basato sulla conoscenza)



Innovazione?

Quindi l'Università, maggiore produttore di CONOSCENZA deve utilizzare gli strumenti a disposizione per poterla trasferire (tra cui il brevetto) perché...

COS'E' L'INNOVAZIONE?

E' il punto terminale di un processo

scoperte (un incremento di conoscenze dovuto alla comprensione di correlazioni tra eventi) che generano nuova *conoscenza* (insieme di capacità di operare) che produce nuove *invenzioni* (una nuova idea concepita utilizzando delle conoscenze) che possono diventare *innovazione* (diffusione e utilizzo delle conoscenze o delle invenzioni per migliorare il sistema di vita)

CHI FA INNOVAZIONE?

Il driver che finalizza l'ultimo tratto del percorso sopra descritto è l'**IMPRESA**, che svolgendo una funzione di interfaccia tra i produttori di conoscenza e il mercato, trasforma l'invenzione in innovazione proprio perché il suo successo è legato alla diffusione del prodotto.

L'impresa si assume il **rischio di mercato** mentre gli altri attori, prevalentemente pubblici e specializzati nelle fasi a monte del processo, si assumono il **rischio scientifico** e l'incertezza del risultato tecnologico.

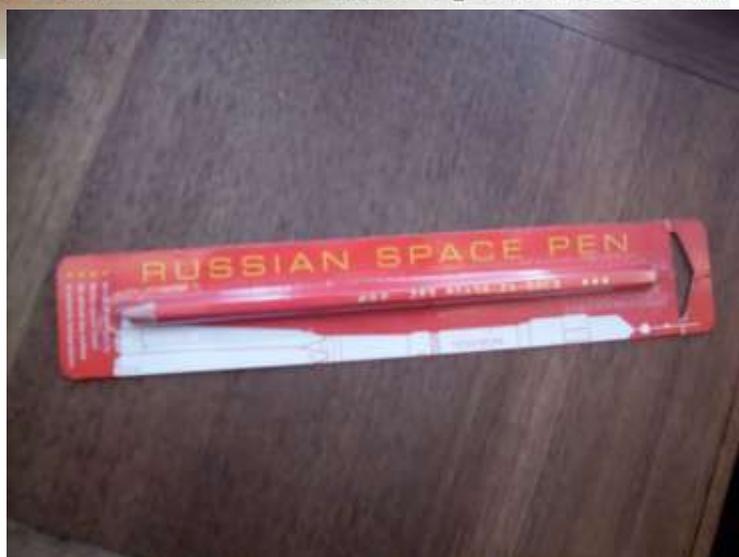
Quindi

INNOVAZIONE =
INVENZIONE
X
COMMERCIALIZZAZIONE



Cosa **non** è innovazione

Quando la NASA iniziò il lancio di astronauti, si accorse rapidamente che le penne non scrivevano con gravità zero. Per risolvere questo problema, gli scienziati della NASA assunsero la società di consulenza Andersen Consulting (oggi Accenture) per studiare il problema. Impiegarono dieci anni e 12 milioni di dollari sviluppando una penna che poteva scrivere con gravità zero, verso l'alto, verso il basso, con temperature da sotto zero fino a più di 300°C...

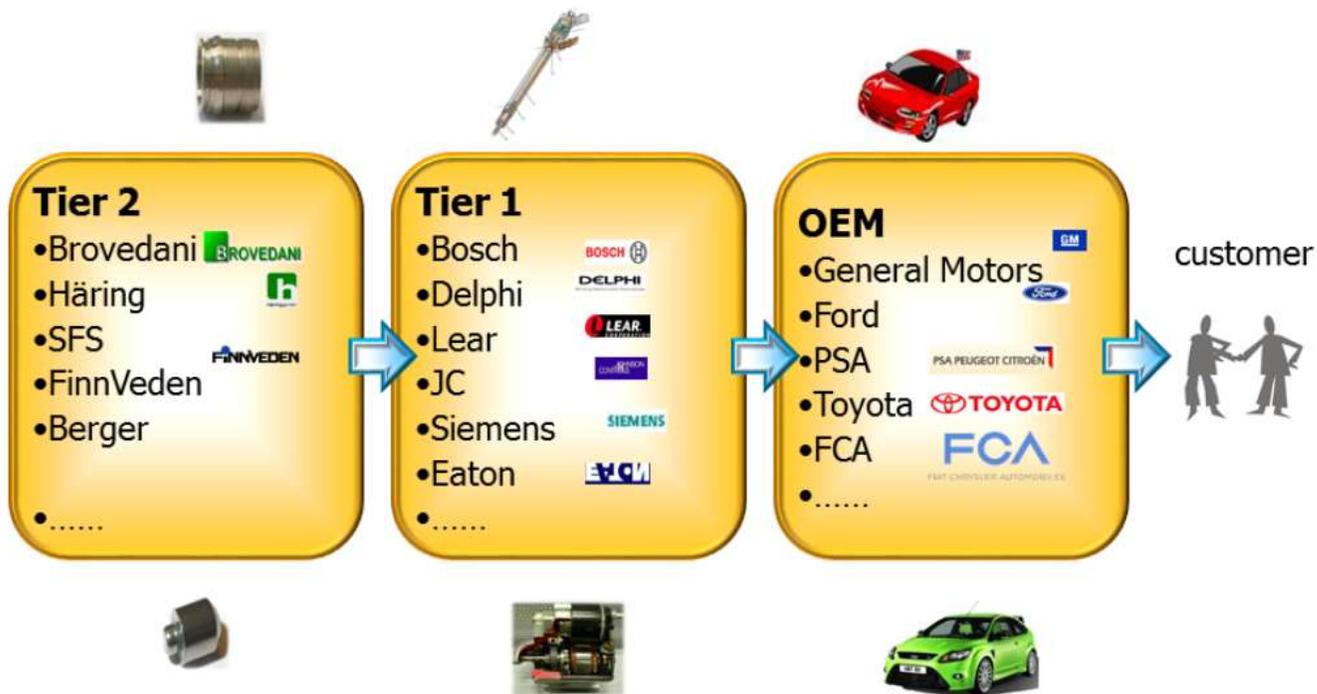


(but do not only innovate, disrupt!)



(but do not only innovate, disrupt!)

Value system



L'auto elettrica della Sony

sony sony vision-s ces

di Redazione online

Publicato 07 gennaio 2020

La Sony stupisce tutti al CES 2020 di Las Vegas la Sony presentando un prototipo di auto che testimonia l'interesse dell'azienda per il settore.



SORPRESA AL CES - Sta incuriosendo il mondo dell'auto la proposta di Sony, il colosso giapponese nell'elettronica di largo consumo, che espone in queste ore al CES 2020 di Las Vegas un prototipo di vettura completamente elettrica denominata Vision-S. Secondo le prime dichiarazioni ufficiali, questa concept testimonia l'interesse concreto dell'azienda nel settore della mobilità di domani ed è un autentico concentrato di elettronica applicata a un'auto a zero emissioni. La Sony Vision-S è dotata di 33 sensori di vario genere e tipo e sistemi radar che permettono di rilevare e riconoscere persone e oggetti all'esterno del veicolo. Nel comunicato Sony sostiene che l'auto è adatta ad una guida autonoma di livello 2.

(but do not only innovate, disrupt!)

Apple

Apple plans self-driving car 'in 2024 with next-level battery technology'

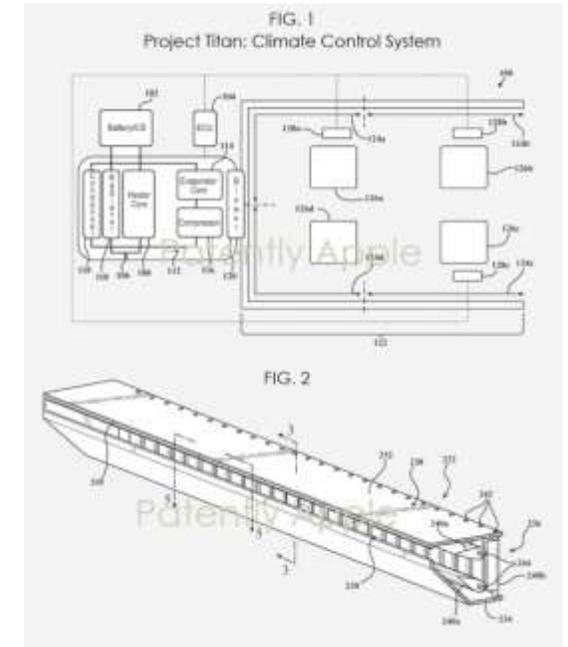
It has been a bumpy ride for Apple's Project Titan, but sources suggest a passenger vehicle may not be far off

Reuters

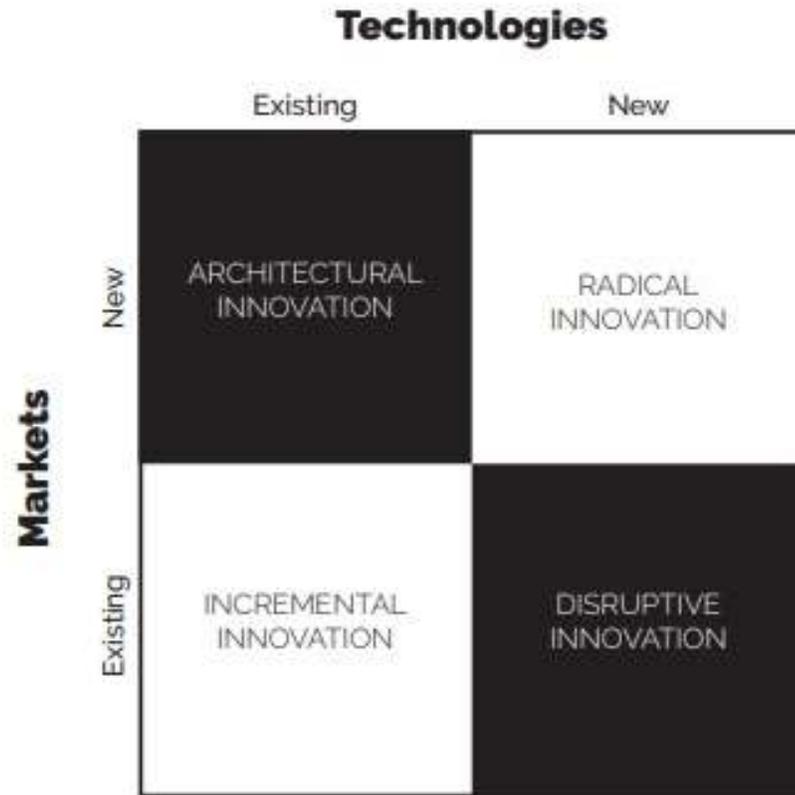
Tue 22 Dec 2020 01:28 GMT



▲ Central to Apple's self-driving car strategy is a new battery design that could 'radically' reduce cost and increase the vehicle's range, said a source. Photograph: Mike Segar/Reuters



Tipi di innovazione



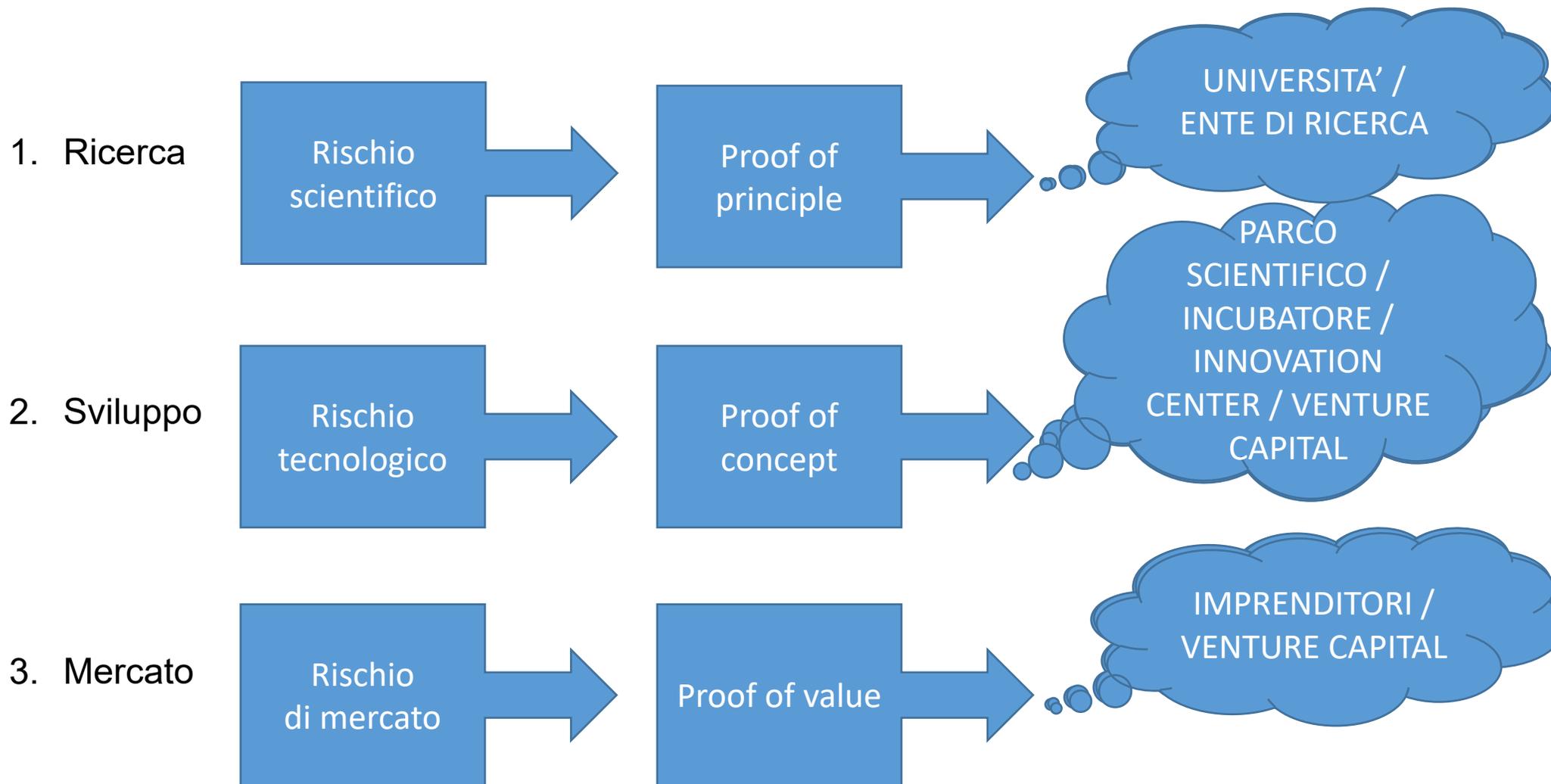
1. Architectural Innovation: A new product in which known components, based on existing technologies, are reconfigured in a novel way to attack new markets. **E.g.: Netflix**

2. Disruptive Innovation: An innovation that leverages new technologies to attack existing markets from the bottom up. **E.g.: Wikipedia**

3. Radical Innovation: An innovation that draws on novel methods or materials, is derived either from an entirely different knowledge base or from a recombination of the existing knowledge bases with a new stream of knowledge. **E.g.: Coinbase**

4. Incremental Innovation: An innovation that squarely builds on an established knowledge base and steadily improves an existing product or service. **E.g.: Apple**

Innovazione come gestione del rischio



Innovazione VS rischio

L'innovazione è quindi:

1. rispondere a un bisogno...
(espresso o latente)

Rischio
scientifico

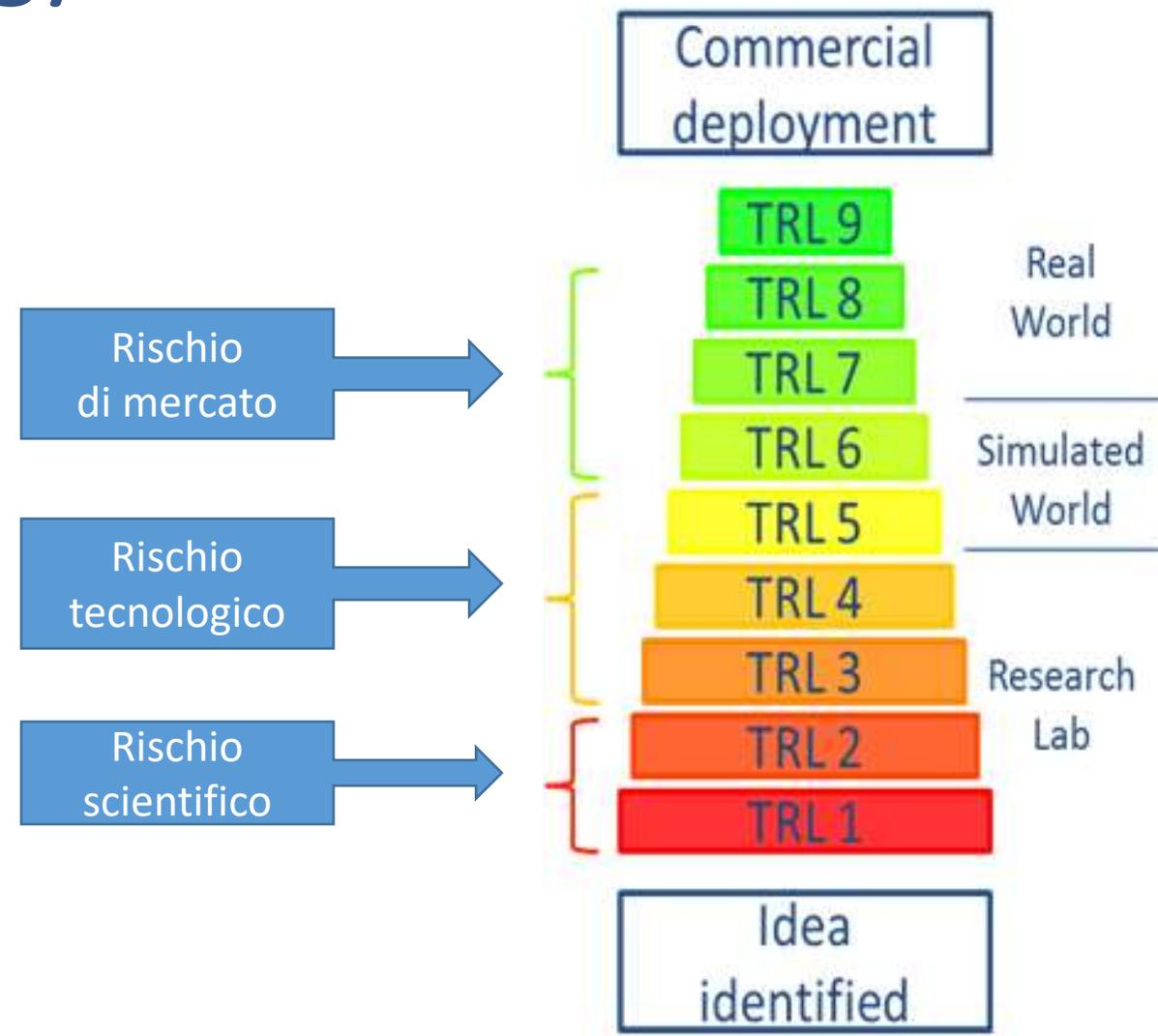
2...prima (o meglio)....

Rischio
tecnologico

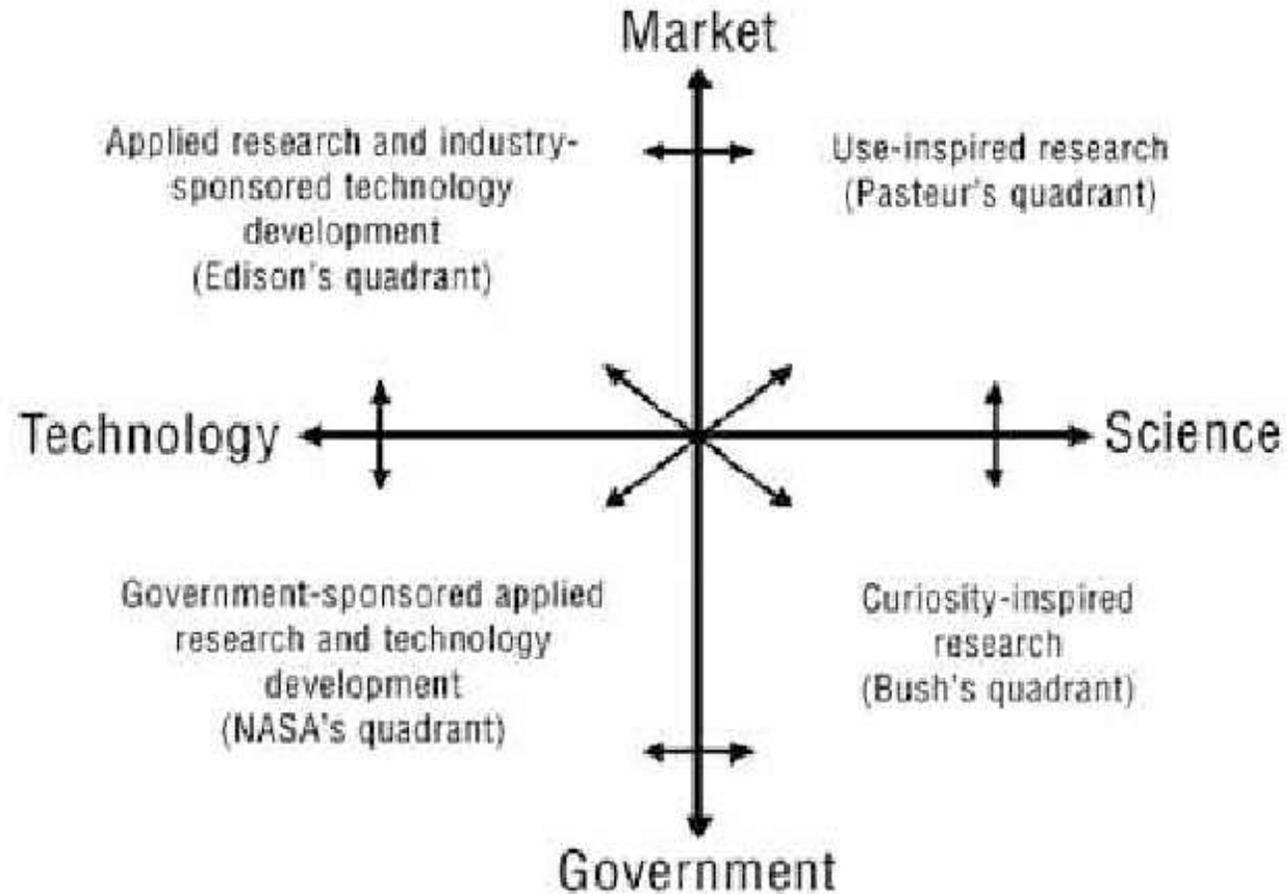
3...degli altri

Rischio
di mercato

Technology readiness level vs rischio



Innovazione come intersezione di forze



SOURCE: Adapted from Ruttan 2001, 357.

Knowledge based economy

Tre possibili strade con cui le aziende possono ottenere gli ingredienti principali per produrre innovazione (Love & Roper, 1999):

1. **ricerca e sviluppo** (lento, rischioso, costoso ma interno) > **ENDOGENA**
2. **trasferimento tecnologico** (veloce e più sicuro ma esterno) > **ESOGENA**
3. **networking** (poco costoso ma difficile da internalizzare e con maggior competizione) > **MISTA**

Tutti i campi tecnologici sono in:

1. Transizione
2. accelerazione
3. cross-settorializzazione (infoXXX, bioXXX, nanoXXX, mediaXXX)

Salute: la Medicina diventa info tech, turismo medicale, **invecchiamento** - 150+ anni di vita? Nuovi bisogni... teleassistenza...

Computing: nel 2025 i computer desktop avranno più capacità di calcolo delle persone, augmented reality, web 3D, web semantico, virtual reality (**VR-videogiochi**)

Comunicazione: dal Web 2.0 > contenuti prodotti dagli utenti al web **3.0 > contenuti proposti in base a profilazione**), wireless, HDTV, streaming, social networking, reti, infrastrutture, 5G, LTE...

Consumi elettronici: in rapidissimo cambiamento con nuovi modi di fruizione (Spotify, deezer, Netflix), musica in streaming (mp3 addio?), smartwatch, phablet

Media: E-everything (pervasività), **IOT**, blog, social (Pinterest, Instagram, Kindle, ...), nuovi business models, **sicurezza informatica/privacy (etica?)**

Cibo: la rivoluzione green continua, bioetica, bioeconomie, olio di palma...

Energia e ambiente: basso costo, energia pulita, batterie, fuel cell, enzimi, **auto elettriche...**

Dobbiamo conoscere l'innovazione e i suoi driver per capire e sviluppare le opportunità che ci stanno intorno (estrarre **informazioni qualificate in una valanga di informazioni > troppa informazione = nessuna informazione**)

Globalizzazione, dematerializzazione e...

... demonetizzazione

Demonetizing everything: video da youtube

Scenario futuro

Al

olatori



Illustra



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



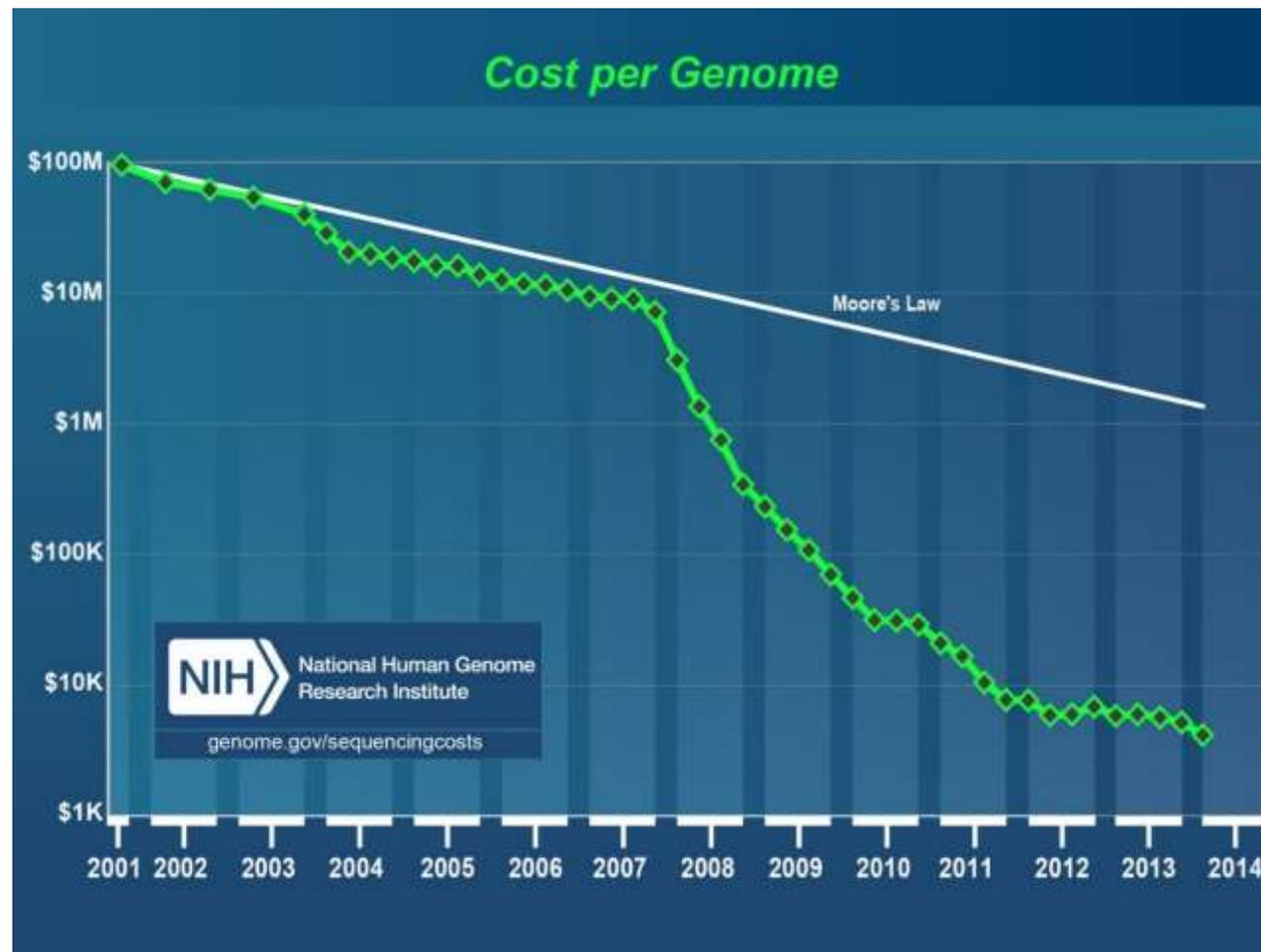
REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

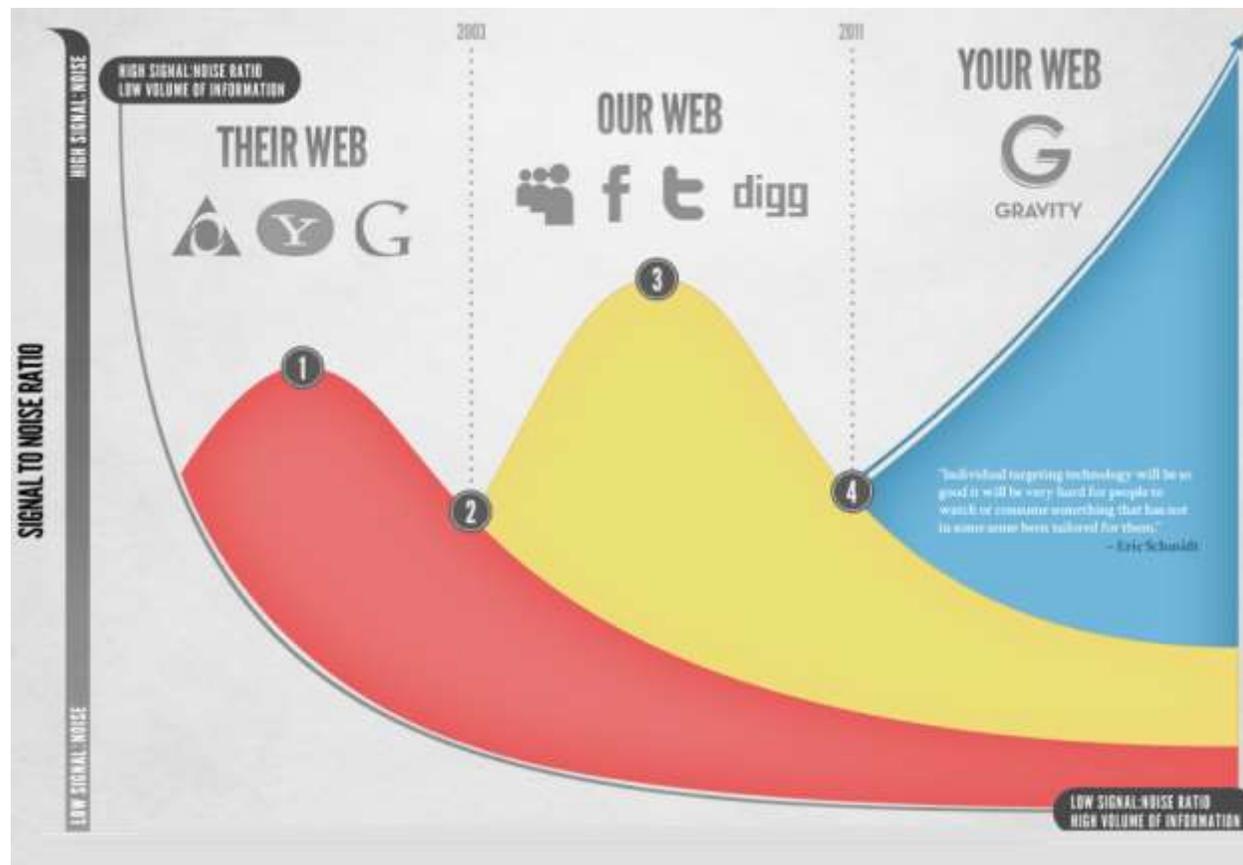
Scenario futuro

Meno costo per più informazioni



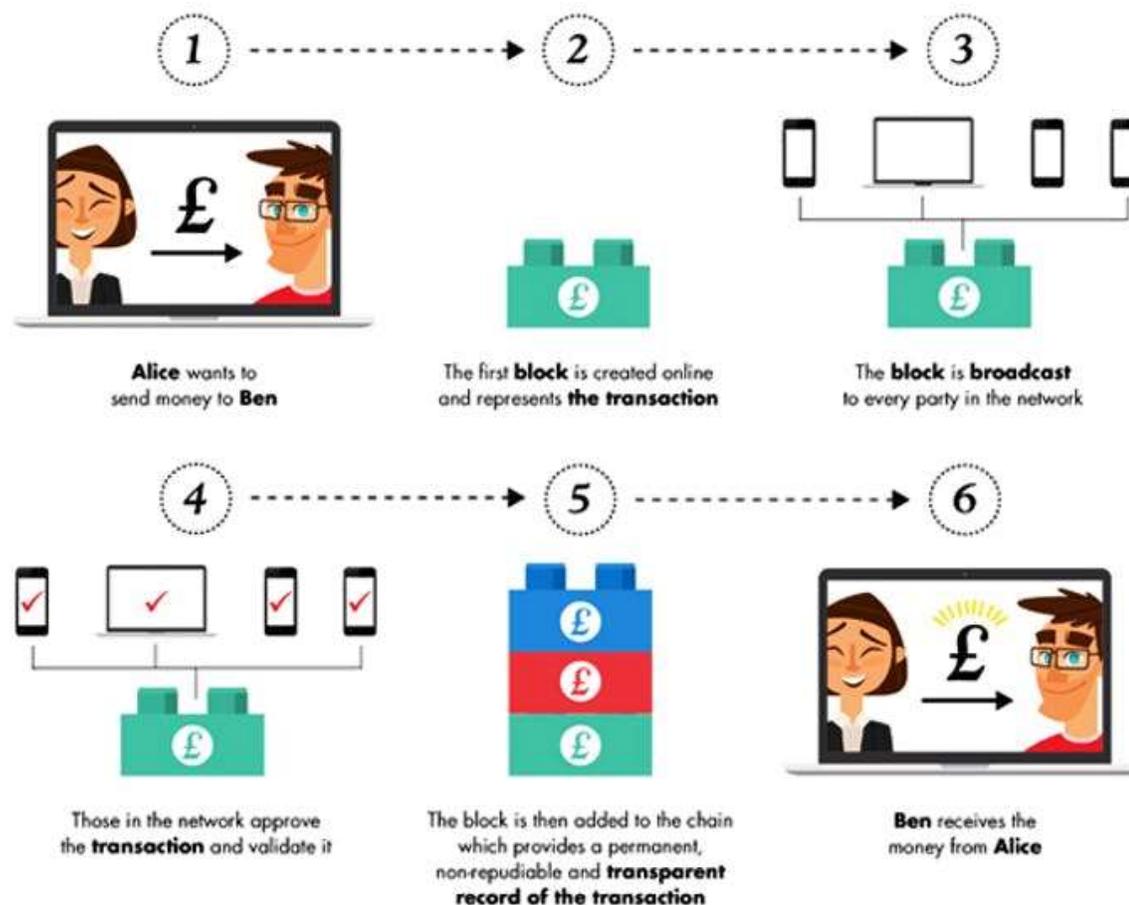
Scenario futuro

Web 3.0: solo informazioni utili



Scenario futuro

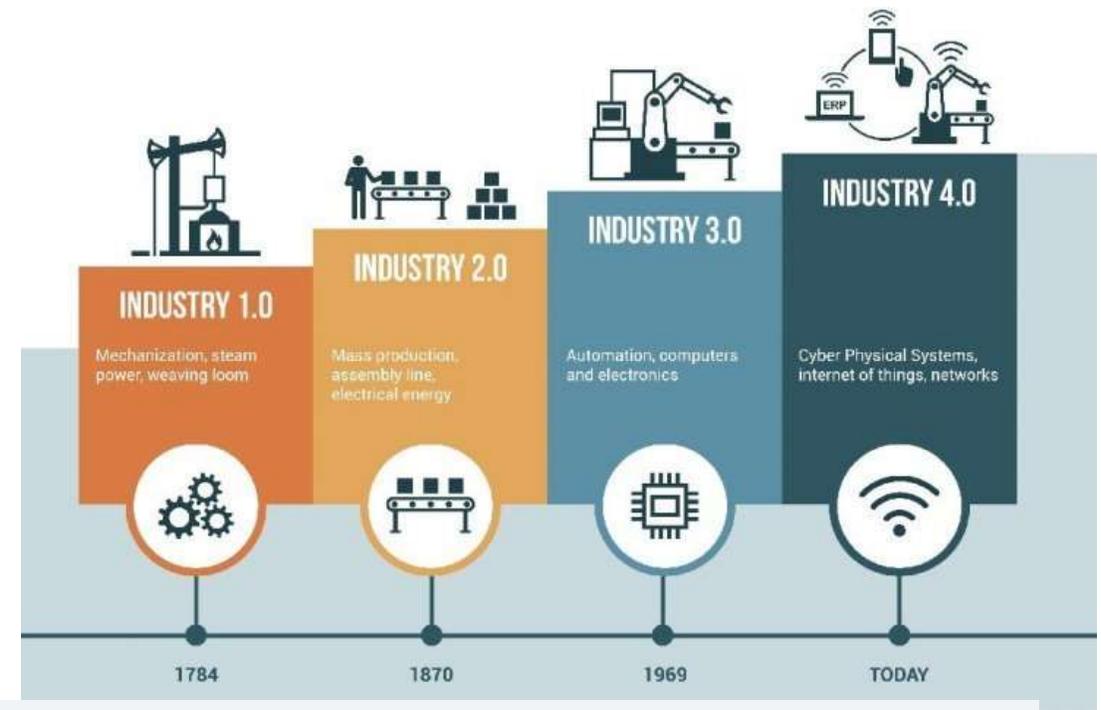
E il web 4.0?
Mai senti ti parlare di...



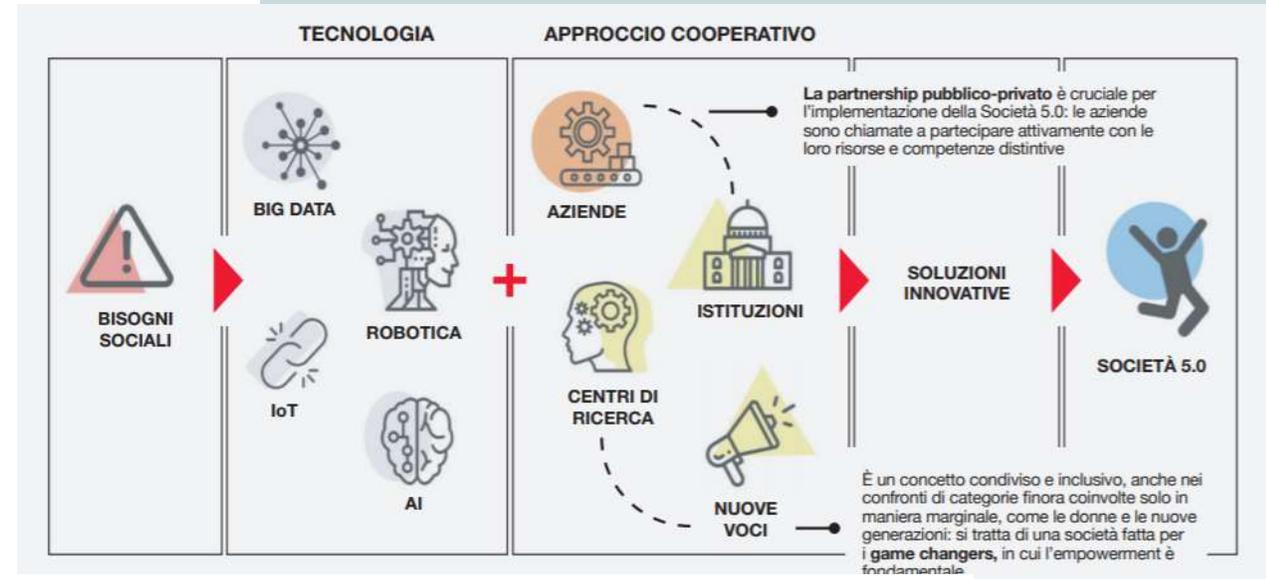
Una **blockchain** (in italiano letteralmente: *catena di blocchi*) è una [base di dati distribuita](#), introdotta dalla valuta [Bitcoin](#) che mantiene in modo continuo una lista crescente di [record](#), i quali fanno riferimento a record precedenti presenti nella lista stessa ed è resistente a manomissioni. La prima e più conosciuta applicazione della tecnologia blockchain è la visione pubblica delle transazioni per i bitcoin, che è stata ispirazione per altre criptovalute e progetti di database distribuiti (da WIKIPEDIA)

Scenario futuro

4.0 connettività



5.0 sostenibilità



Scenario futuro



Succedono strane cose... nuovi modelli di business

The infographic features a central vertical white line with five grey arrows pointing towards it from both sides. On the left side, the text reads: 'Justeat Foodora ...', 'Uber', and 'Alibaba'. On the right side, it reads: 'Bitcoin', 'Facebook', and 'Airbnb'. Each company name is accompanied by a short description of its business model. At the bottom of the infographic, there is a quote: 'Something interesting is happening.' by TOM GOODWIN, and the logo for 'wetpaint creative digital solutions' and the social media handle '@WetpaintMENA'.

Justeat
Foodora
...

The world's largest bank has no cash

Uber

Bitcoin

The world's largest taxi company, owns no vehicles.

Facebook

The most valuable retailer, has no inventory.

Alibaba

Airbnb

The world's largest accommodation provider, owns no real estate.

Freedom to haul the way you want.

Something interesting is happening.
TOM GOODWIN

wetpaint
creative digital solutions

@WetpaintMENA

FATEMI UN ULTERIORE ESEMPIO VOI!

E a velocità impensabili tempo fa...



vodafone
443 MILIONI Utenti
98.812 Dipendenti
25 Anni di vita

Vs.



WhatsApp
450 MILIONI Utenti
55 Dipendenti
5 Anni di vita



Hilton
610.000 Camere
88 Nazioni
93 Anni di vita

Vs.



airbnb
650.000 Camere
192 Nazioni
6 Anni di vita

Ma a che velocità?

Keep moving

Le cose cambiano più velocemente di quanto si possa pensare



1975 "Ci vorranno più di 100 anni prima che si riesca a decodificare il Genoma umano" *Bottenstein, MIT*



1992 "ci serviranno ancora 3 o 4 decenni prima di finire completamente il lavoro" *Ridley, CIT & MIT*



Giugno – 2000 "Fatto"

J. Craig Venter, Celera Genomics, Francis Collins, Human Genome Project

19



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



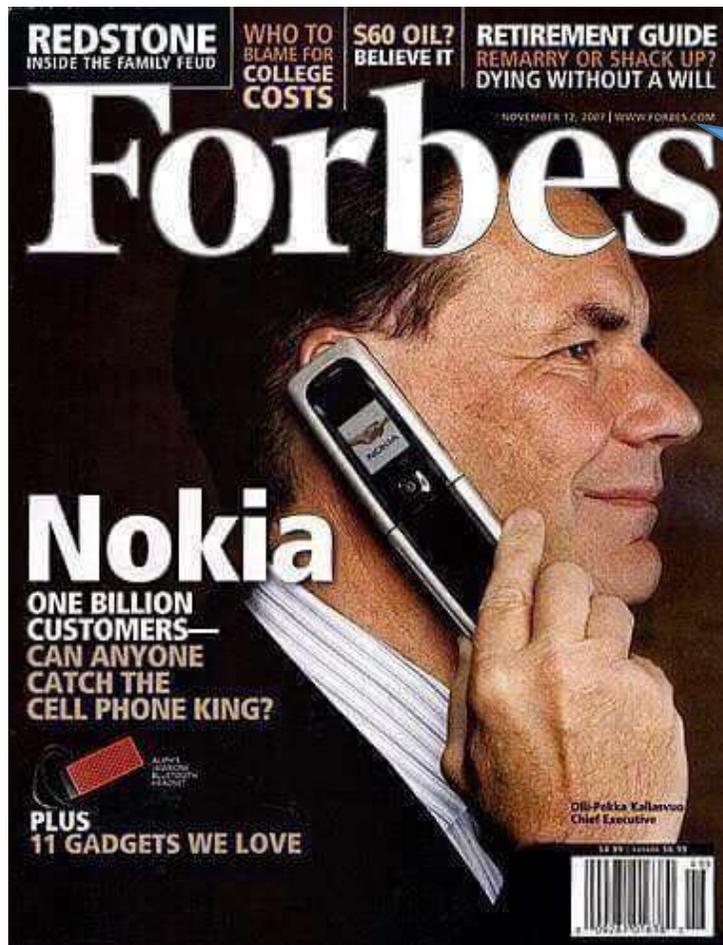
REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Come facciamo a prevedere?

E la colpa è di chi non ha saputo prevedere i nuovi modelli di business e di fruizione dei clienti....



12
novembre
2007!



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Curiosità

Perché solo a un certo punto dell'evoluzione dei cellulari sono comparse le microSIM e poi le nanoSIM?

Perché a luglio 2011 è scaduto il brevetto della SIM di NOKIA....

Europäisches Patentamt
European Patent Office
Office européen des brevets

Publication number: 0 522 762 A2

EUROPEAN PATENT APPLICATION

Application number: 92305976.0
Date of filing: 29.08.92
Int. Cl. 8: H04M 1/72, H04M 1/02, H04B 1/034

Priority: 09.07.91 FI 913321
Date of publication of application: 13.01.93 Bulletin 93/02
Designated Contracting States: DE FR GB
Applicant: NOKIA MOBILE PHONES LTD.
P.O. Box 86
SF-24101 Salo (FI)
Inventor: Myrskog, Markku
Virkkakatu 3 E 329
SF-00570 Culu (FI)

Inventor: Vanhanen, Petteri
Pikkatie 15 B 8
SF-00940 Jasil (FI)
Inventor: Seppänen, Arto
Kappikatie 2 C 15
SF-00460 Oulansalo (FI)
Inventor: Pitkänen, Risto
Turulentie 210
SF-25260 Valiko (FI)
Inventor: Uronen, Lasse
Vainukatu 6 F
SF-24280 Salo (FI)
Representative: Frain, Timothy John
Patent Department Nokia Mobile Phones
Ashwood House Pembroke Broadway
Camberley, Surrey GU16 1SP (GB)

Mobile phone.

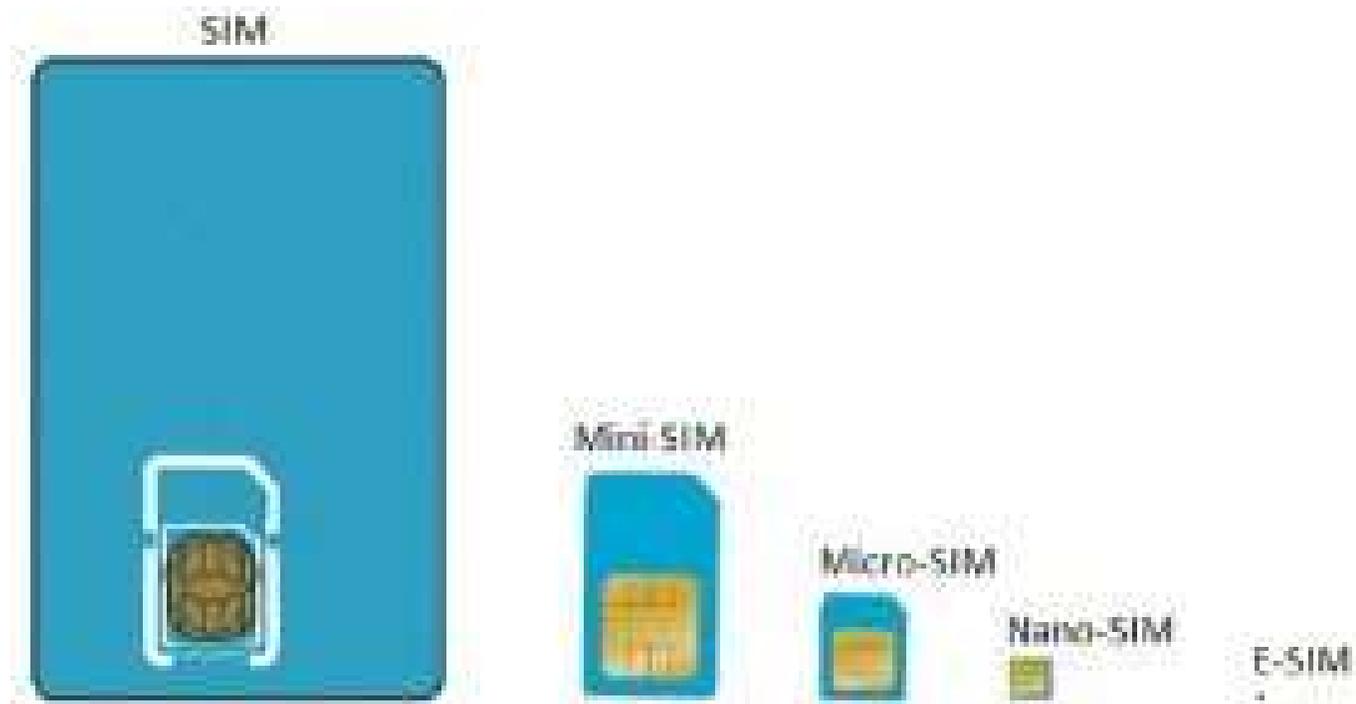
A smart card or a plug-in SIM unit (2) is placed in a compartment (5) which is located in the housing (1) of a mobile phone and closed by the battery unit (3).

EP 0 522 762 A2

Jouvé, 18, rue Saint-Denis, 75001 PARIS

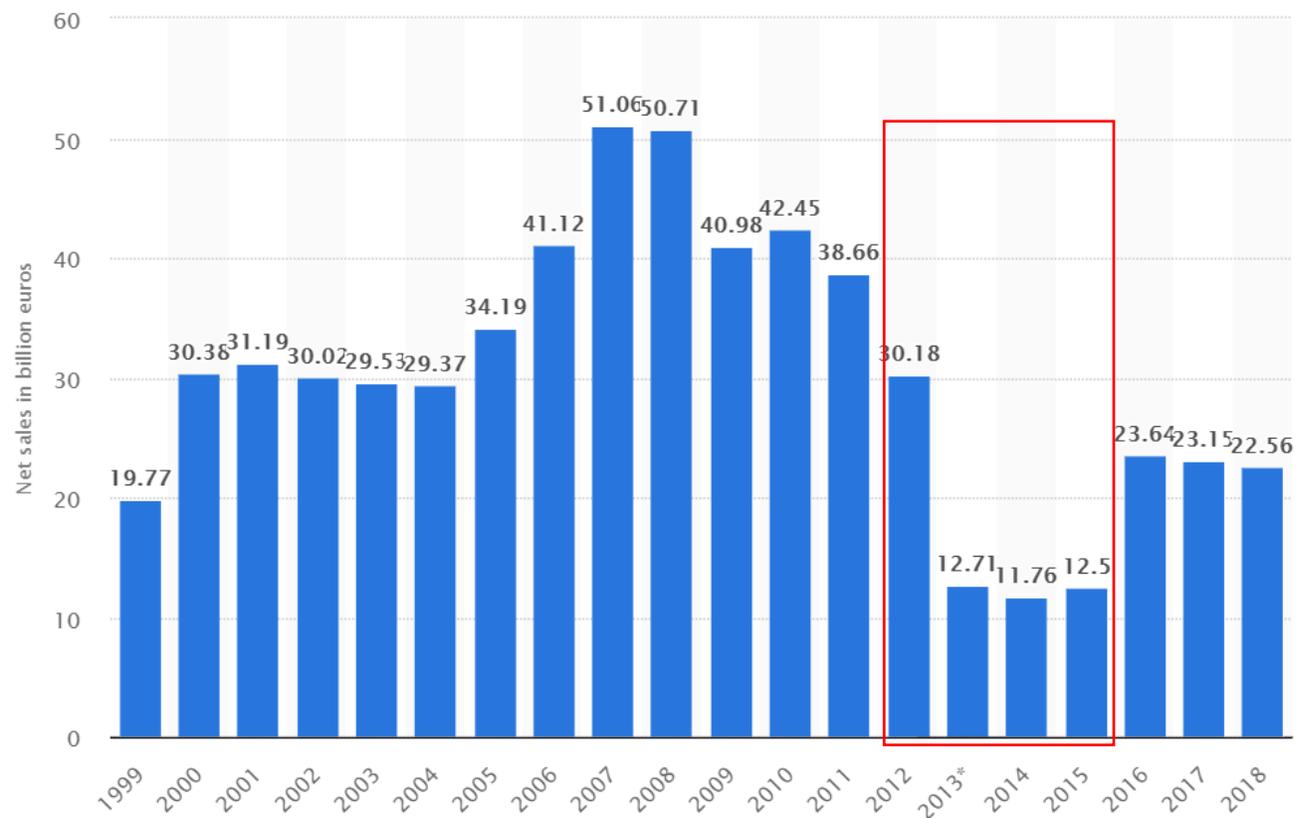
Innovazione tecnologica e brevetti

Esempio di evoluzione tecnologica in un primo tempo garantita dai brevetti e poi limitata dalla durata dei brevetti stessi



Innovazione tecnologica e brevetti

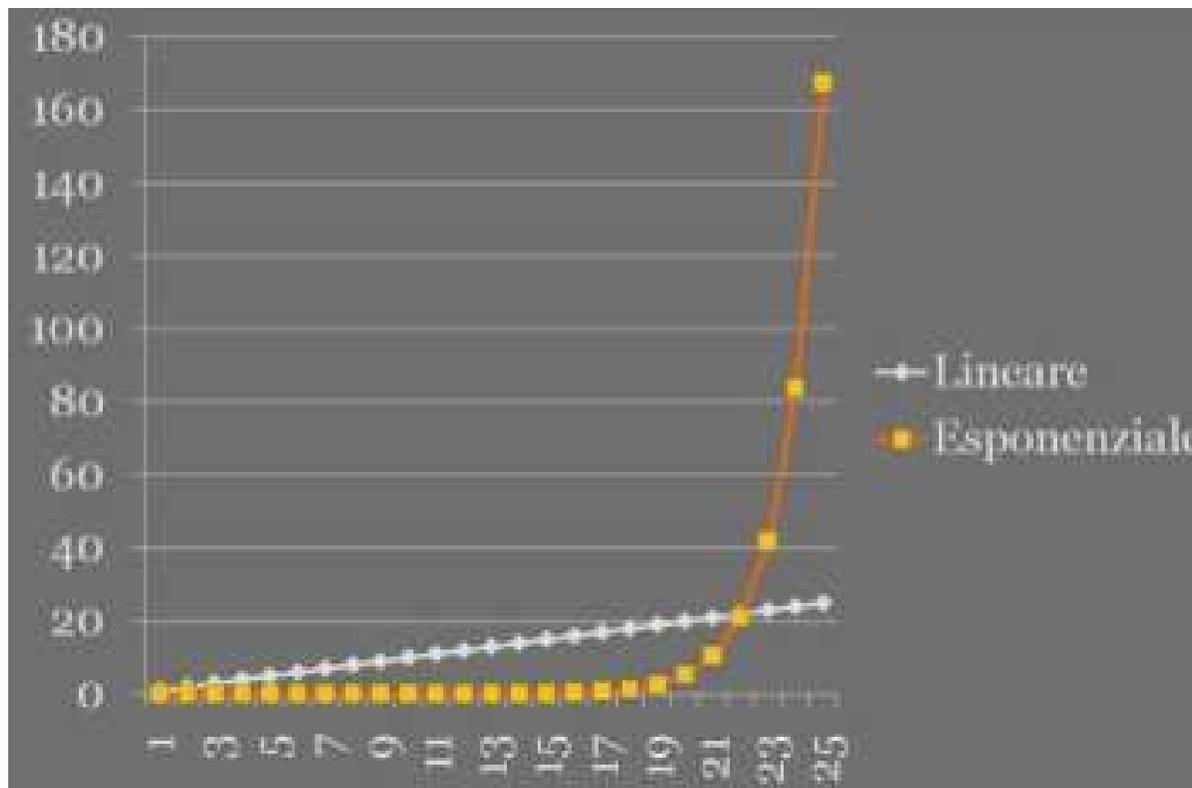
Nokia's net sales from 1999 to 2018 (in billion euros)



Perché succede questo?

*“L’analisi storica del progresso tecnologico dimostra che l’evoluzione della tecnologia segue un **processo esponenziale** e non lineare come invece si sarebbe portati a pensare.”*

Ray Kurzweil



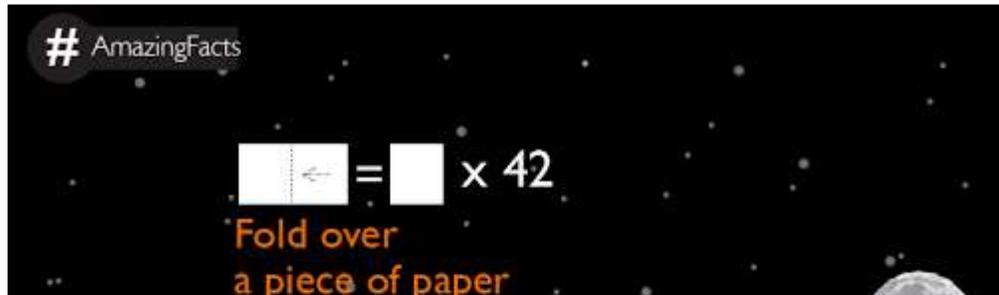
Il cambiamento è esponenziale, la nostra percezione è lineare

Esponenziale?



							128
256	512	1,024	2,048	4,096	8,192	16,384	32,868
64K	128K	256K	512K	1M	2M	4M	8M
16M	32M	64M	128M	256M	512M	1G	2G
4G	8G	16G	32G	64G	128G	256G	512G

Esponenziale?



La distanza tra terra e luna è circa 380.000 chilometri...
Cioè 380.000.000 metri o anche $3.8 \cdot 10^8$ m
Cioè 380.000.000.000 millimetri ovvero $3.8 \cdot 10^{11}$ mm

Supponiamo che un foglio di carta abbia lo spessore di 0,1 millimetri o anche $1 \cdot 10^{-4}$ m
la distanza tra la terra e la luna è di 3.800.000.000.000 fogli di carta uno sopra l'altro..

Poichè 2^{42} è circa 4.400.000.000.000 ovvero $4.4 \cdot 10^{12}$ vuol dire che basta piegare un foglio **solo** 42 volte e si ha uno spessore maggiore della distanza che c'è tra la terra e la luna..

Per arrivare poi ad una dimensione finale di un quadratino di 1cm di lato, facendo l'ipotesi di trascurare la carta che si dispone lungo la dimensione verticale, e che in realtà è molta, dobbiamo disporre di un foglio di partenza della dimensione di $1 \cdot 2^{42}$ cm² ovvero

$4.4 \cdot 10^{12}$ cm² ovvero $4.4 \cdot 10^8$ m² ovvero $4.4 \cdot 10^2$ km²
ovvero una estensione di 440 km² più grande del lago di Garda

Piegando un foglio di carta a metà per 103 volte, raggiungeremmo uno spessore di quasi 100 miliardi di anni luce, oltre il diametro dell'Universo conosciuto.

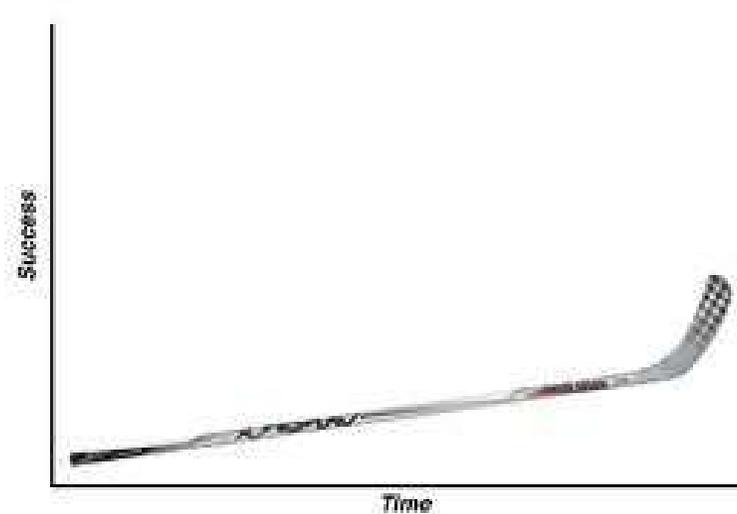
Hockeystick growth



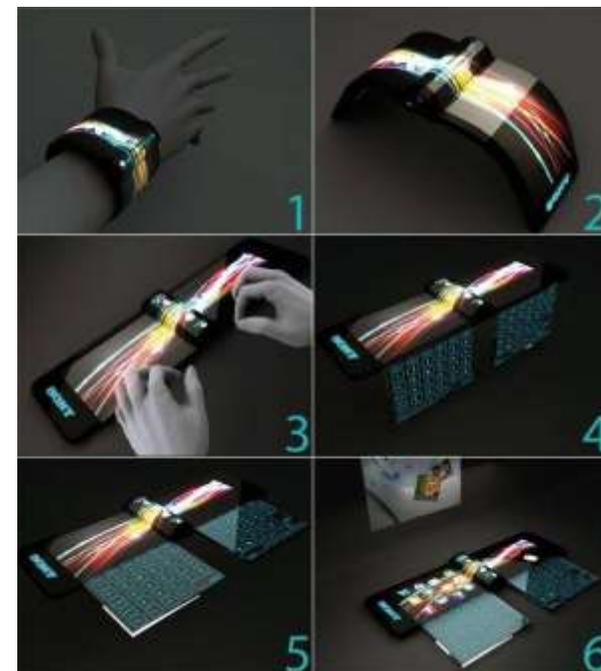
What people think hockey stick growth looks like



What hockey stick growth actually looks like



Evoluzione tecnologica



Ma il futuro lo possiamo prevedere?


US009482869B2

(12) **United States Patent**
Hoellwarth

(10) **Patent No.:** **US 9,482,869 B2**
(45) **Date of Patent:** **Nov. 1, 2016**

(54) **HEAD-MOUNTED DISPLAY APPARATUS FOR RETAINING A PORTABLE ELECTRONIC DEVICE WITH DISPLAY**

(71) Applicant: **Apple Inc.**, Cupertino, CA (US)
(72) Inventor: **Quin C. Hoellwarth**, Kana, ID (US)
(73) Assignee: **Apple Inc.**, Cupertino, CA (US)

(*) Notice: Subject to any disclaimer, the term of this patent is extended or adjusted under 35 U.S.C. 154(b) by 0 days.

(21) Appl. No.: **14/604,089**
(22) Filed: **Jan. 23, 2015**

(65) **Prior Publication Data**
US 2015/0198811 A1 Jul. 16, 2015

Related U.S. Application Data
(63) Continuation of application No. 12/242,911, filed on Sep. 30, 2008, now Pat. No. 8,957,835.

(51) **Int. Cl.**
G02B 27/01 (2006.01)
G06F 3/01 (2006.01)
(Continued)

(52) **U.S. CL.**
CPC **G02B 27/0176** (2013.01); **G02B 27/0093** (2013.01); **G02B 27/017** (2013.01); **G02B 27/012** (2013.01); **G06F 3/012** (2013.01); **G06F 3/041** (2013.01); **G06F 3/0412** (2013.01); **H04M 1/0266** (2013.01); **H04M 1/05** (2013.01); **H04M 1/72569** (2013.01); **G02B 2027/014** (2013.01); **G02B 2027/0132** (2013.01); **G02B 2027/0156** (2013.01); **G02B 2027/0178** (2013.01); **G02B 2027/0178** (2013.01)

(58) **Field of Classification Search**
CPC G02B 27/017; G02B 27/0156; G02B

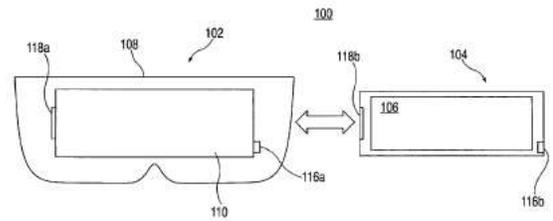
(56) **References Cited**
U.S. PATENT DOCUMENTS
4,575,722 A * 3/1986 Anderson G09G 3/002 345:1.1
5,003,300 A 3/1991 Wells
(Continued)

FOREIGN PATENT DOCUMENTS
DE 10047237 7/2002
DE 10103022 7/2002
(Continued)

Primary Examiner—Stephen Sherman
(74) *Attorney, Agent, or Firm*—Joseph F. Guinan

(57) **ABSTRACT**
Head-mounted display systems and methods of operation that allow users to couple and decouple a portable electronic device such as a handheld portable electronic device with a separate head-mounted device (e.g., temporarily integrates the separate devices into a single unit) are disclosed. The portable electronic may be physically coupled to the head-mounted device such that the portable electronic device can be worn on the user's head. The portable electronic device may be operatively coupled to the head-mounted device such that the portable electronic device and head-mounted device can communicate and operate with one another. Each device may be allowed to extend its features and/or services to the other device for the purpose of enhancing, increasing and/or eliminating redundant functions between the head-mounted device and the portable electronic device.

10 Claims, 25 Drawing Sheets



Ma il futuro lo possiamo prevedere?

**Apple, un visore
16K nel 2020. La
Mela lavora alla
"realtà
immersiva"**



Il progetto T288 potrebbe portare l'azienda nel mercato della realtà virtuale. E i prossimi iPhone potrebbero esserne il cuore

di TIZIANO TONIUTTI

04 maggio 2018

Ma il futuro lo possiamo prevedere?

UK Patent Application (19) GB 2537119 (11) A (13)	
(43) Date of A Publication: 12.10.2016	
(21) Application No: 1506070.4	(51) INT CL: F03H 9/00 (2009.01) H05B 6/94 (2006.01)
(22) Date of Filing: 07.04.2015	(56) Documents Cited: GB 2492361 A GB 2334761 A GB 2389601 A WO 2007/092264 A2
(71) Applicant(s): Roger John Shawyer 31 The Drive, Southbourne, Emsworth, Haris, PO10 8JP, United Kingdom	(58) Field of Search: INT CL: F03H, H02N, H05B Other: WPL, EPODOC
(72) Inventor(s): Roger John Shawyer	
(74) Agent and/or Address for Service: Roger John Shawyer 31 The Drive, Southbourne, Emsworth, Haris, PO10 8JP, United Kingdom	

(54) Title of the Invention: **Superconducting microwave radiation thruster**
Abstract Title: **Superconducting microwave radiation thruster**

(57) A superconducting microwave radiation thruster used to accelerate a spacecraft or an airborne vehicle comprises a tapered central section 2 with a minor end plate 1 at one end and a major end plate 3 at the other end. The minor end plate is specially shaped and attached to the tapered section with both parts being formed of non superconducting material. The major end plate 3 is flat and made of superconducting material and is attached to the tapered section by screws. A single crystal sapphire substrate 4 is glued to the major end plate. Thrust is generated via a thrust plate 11 that is connected via a thermal insulator 10 and cooler 7 to the major end plate. The geometry is intended to simplify the manufacturing of the thruster. The thruster includes circularly polarised input and detector antennae which, when combined with a phase locked loop control circuit, enable the input frequency to be corrected for Doppler shifts, caused by acceleration of the thruster. These Doppler shifts would otherwise cause a decrease in cavity Q value, and thus a decrease in output thrust.

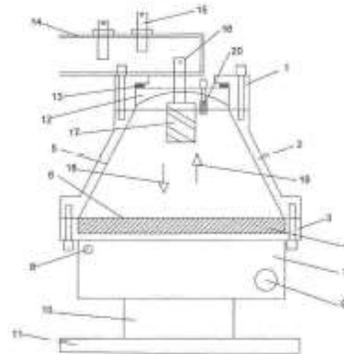


Figure 1. Schematic Diagram of the Superconducting Thruster

GB 2537119 A

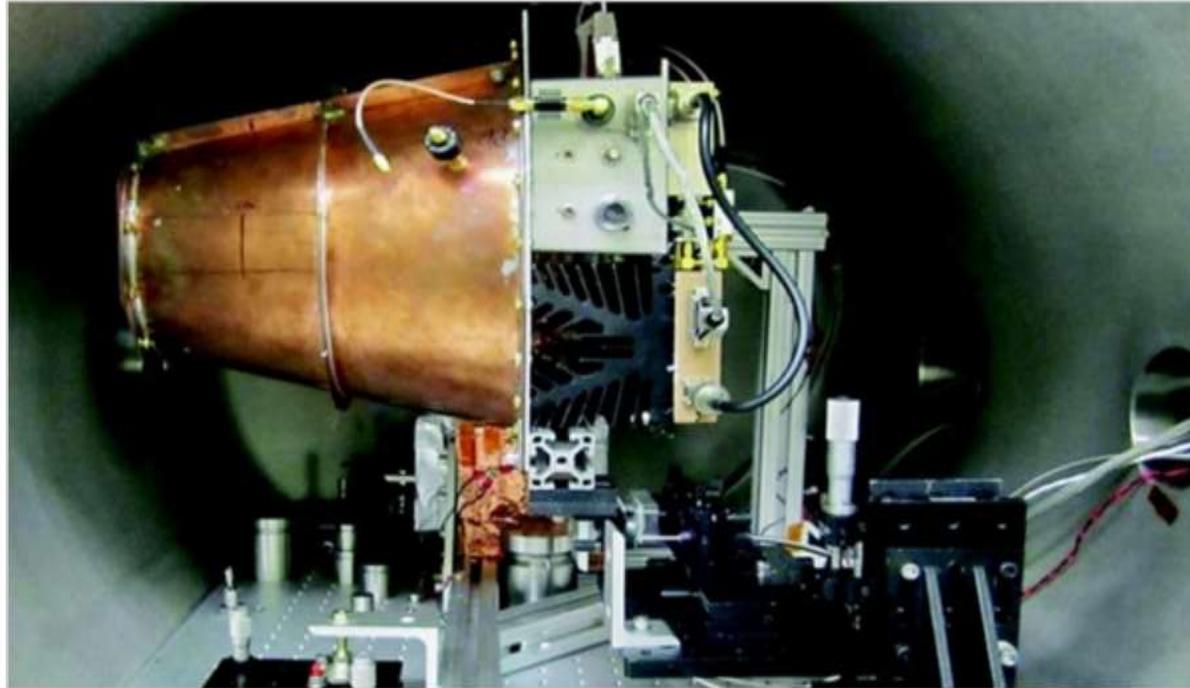


Ma il futuro lo possiamo prevedere?

Eppur si muove: l'EmDrive, il motore impossibile

La NASA ha pubblicato i risultati di un test che confermerebbe la controversa propulsione elettromagnetica, che potrebbe farci arrivare su Marte in 70 giorni e senza carburante, sfidando però i principi della fisica

di Nadia Drake e Michael Greshko



Il prototipo dell'EmDrive utilizzato nel test della NASA. Fotografia per gentile concessione AIAA

Ma il futuro lo possiamo prevedere?

공개특허 10-2018-0129724

 (10) 대한민국특허청(KR) (12) 공개특허공보(A)		(11) 공개번호 10-2018-0129724 (43) 공개일자 2018년11월09일
(51) 국제특허분류(Int. Cl.) G06F 1/28 (2006.01) G06F 9/30 (2006.01) (52) CPC특허분류 G06F 1/2862 (2013.01) G06F 1/2813 (2013.01)	(71) 출원인 삼성전기주식회사 경기도 수원시 영통구 삼성로 129 (대안동)	(72) 발명자 김희상 서울특별시 관악구 관악로 285, 110동 1408호(봉선동, 성원하이파크) 박영수 경기도 광명시 디지털로 58, 111동 1405호(철산동, 철산하이안자+1파크) (보편적 계사)
(01) 출원번호 10-2018-0047068 (02) 출원일자 2018년04월20일 심사청구일자 없음 (30) 우선권주장 1000180083065 2018년04월30일 대한민국(KR)	(74) 대리인 권혁록, 이계순	

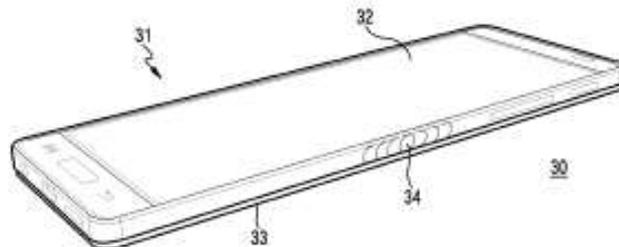
전체 청구항 수 : 총 20 항

(64) 발명의 명칭 플렉시블 필자 장치

(67) 요약

본 발명의 다양한 실시예는 플렉시블 전자 장치에 관한 것이다. 제시된 플렉시블 전자 장치는 본체; 상기 본체 제1면에 고정된 플렉시블 디스플레이; 상기 본체 제1면과 대치하는 제2면의 제2면역에 배치된 보조 디스플레이; 상기 본체 제2면에 대면한 상태로 이동가능하게 결합되며, 상기 본체 제2면 전체를 덮을 정도의 면적을 가지고, 상기 본체를 감지거나, 터치하거나, 점화할 때 이동하는 커버를 포함하며, 상기 전자 장치의 언폴딩 상태에서 상기 보조 디스플레이는 커버에 의해 커버되고, 상기 전자 장치의 폴딩 상태에서, 상기 보조 디스플레이는 개방될 수 있다.

도면도 - 도4



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
 in Friuli Venezia Giulia**
 UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



REGIONE AUTONOMA
 FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
 DEGLI STUDI DI TRIESTE

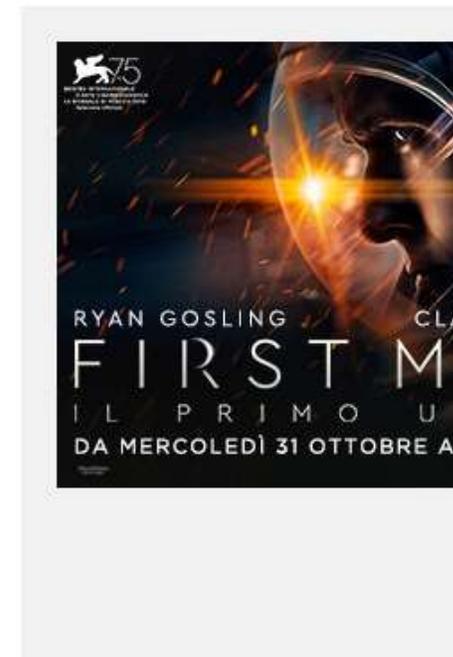
Ma il futuro lo possiamo prevedere?

TECNOLOGIA

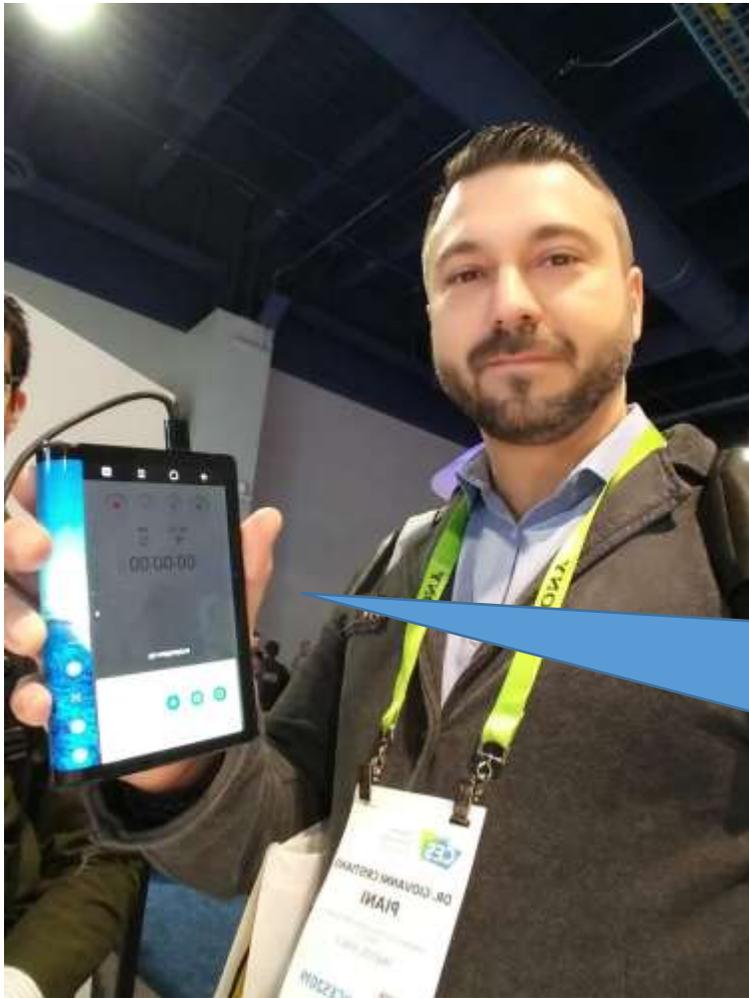
MERCOLEDÌ 31 OTTOBRE 2018

Il primo smartphone al mondo con display flessibile

È stato presentato mercoledì dalla semiconosciuta Royole Corporation, che ha battuto sul tempo Samsung e Huawei: ma il prodotto sembra avere ancora qualche problema



Ma il futuro lo possiamo prevedere?



È oggi

Ma il futuro lo possiamo prevedere?



Ma il futuro lo possiamo prevedere?



US 20190053388A1

(19) **United States**
(12) **Patent Application Publication** (10) **Pub. No.: US 2019/0053388 A1**
Rothkopf et al. (43) **Pub. Date: Feb. 14, 2019**

(54) **FLEXIBLE DISPLAY DEVICES**

(71) Applicant: **Apple Inc.**, Cupertino, CA (US)

(72) Inventors: **Fletcher R. Rothkopf**, Los Altos, CA (US); **Andrew J. M. Janik**, Toronto (CA); **Teodor Dabov**, San Francisco, CA (US)

(21) Appl. No.: **16/159,253**

(22) Filed: **Oct. 12, 2018**

Related U.S. Application Data

(60) Continuation of application No. 15/270,936, filed on Sep. 20, 2016, now Pat. No. 10,104,787, which is a continuation of application No. 14/335,783, filed on Jul. 18, 2014, now Pat. No. 9,504,170, which is a division of application No. 13/177,165, filed on Jul. 6, 2011, now Pat. No. 8,787,016.

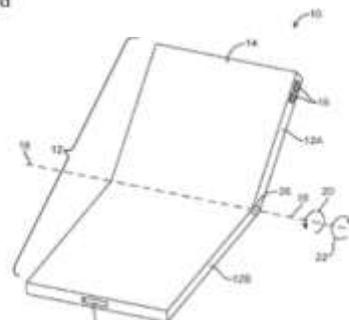
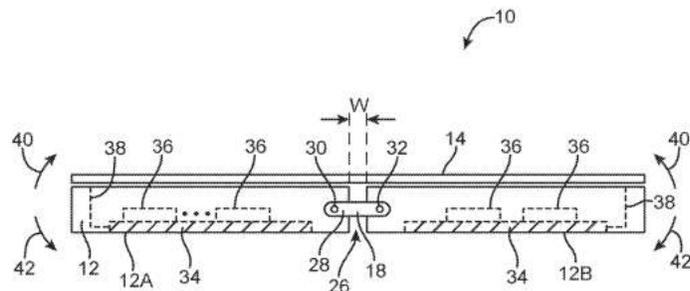
Publication Classification

(51) **Int. Cl.**
H05K 5/00 (2006.01)
H05K 5/02 (2006.01)
H04M 1/02 (2006.01)
G06F 1/16 (2006.01)

(52) **U.S. Cl.**
CPC **H05K 5/0017** (2013.01); **H05K 5/0226** (2013.01); **H05K 5/0217** (2013.01); **G06F 1/1681** (2013.01); **G06F 1/1652** (2013.01); **H04M 1/0268** (2013.01); **H04M 1/022** (2013.01); **H04M 1/0216** (2013.01)

(57) ABSTRACT

Electronic devices may be provided that contain multiple housing portions. The housing portions may be coupled together using hinges. The hinges may include hinges based on a three-bar linkage, hinges based on a four-bar linkage, hinges with slotted members, hinges formed from flexible support structures, and hinges based on flexible housing structures. Flexible displays may be mounted to the housing portions overlapping the hinges. When the housing portions in a device are rotated relative to each other, the flexible display may bend. The hinge may be configured to allow the flexible display to be placed in a front-to-front configuration in which an active side of the display faces itself or a back-to-back configuration. Engagement structures may be used to help the housing grip external objects and to hold the housing portions together. The hinges may be provided with rotational detents to help hold the flexible display in desired positions.



NO! Ma sarà domani perché ci sono già i brevetti

Ma il futuro lo possiamo prevedere?



e
ch

Ma il futuro lo possiamo prevedere?



#maancheno
SMARTWATCH FLESSIBILE anteprima NUBIA ALPHA da MWC2019

84.625 visualizzazioni

👍 2258 🗨️ 84 ➔ CONDIVIDI ⚙️ SALVA ...



Esiste già...
Riflessioni:
Maturità dei prodotti
Ciclo di vita
Curva di rogers

Ma il futuro lo possiamo prevedere?



US 20160034679A1

(19) **United States**
 (12) **Patent Application Publication** (10) Pub. No.: **US 2016/0034679 A1**
 YUN et al. (43) Pub. Date: **Feb. 4, 2016**

(54) **WEARABLE DEVICE AND METHOD OF OPERATING THE SAME**

Publication Classification

(71) Applicant: **SAMSUNG ELECTRONICS CO., LTD.**, Suwon-si (KR)

(51) **Int. CL.**
G06F 21/32 (2006.01)
G06K 9/00 (2006.01)
G06K 9/62 (2006.01)
G02B 27/01 (2006.01)

(72) Inventors: **In-kuk YUN**, Suwon-si (KR); **Je-in YU**, Seoul (KR); **Dae-kwang JUNG**, Suwon-si (KR)

(52) **U.S. CL.**
 CPC *G06F 21/32* (2013.01); *G02B 27/0172* (2013.01); *G06K 9/00885* (2013.01); *G06K 9/6201* (2013.01); *G02B 2027/0178* (2013.01); *G02B 2027/014* (2013.01); *G02B 2027/0138* (2013.01); *G06K 2009/00932* (2013.01)

(73) Assignee: **SAMSUNG ELECTRONICS CO., LTD.**, Suwon-si (KR)

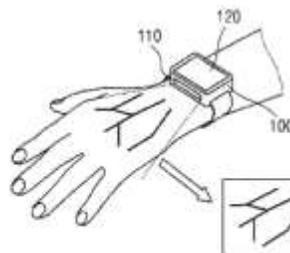
(21) Appl. No.: **14/812,436**

(57) **ABSTRACT**
 A wearable device includes: a sensor configured to capture a vein image of a user, and a processor configured to control the sensor to capture the vein image of the user wearing the wearable device when a function or an application is selected, identify the user by comparing the captured vein image with at least one registered vein image, and execute the function or the application when the user has execution authority.

(22) Filed: **Jul. 29, 2015**

(30) **Foreign Application Priority Data**

Jul. 31, 2014 (KR) 10-2014-0098645



- PROVISION OF MUSIC LIST
- PROVISION OF ADVERTISEMENT/INFORMATION
- SETTING UPDATE
- PROVISION OF CONTACT LIST
- AUTOMATIC LOGIN TO SNS
- DATA TRANSMISSION
- DATA TRANSMISSION
- PAYMENT WITH CREDIT CARD

<VEIN CAPTURING>

<VEIN AUTHENTICATION>

<EXECUTION OF FUNCTION>

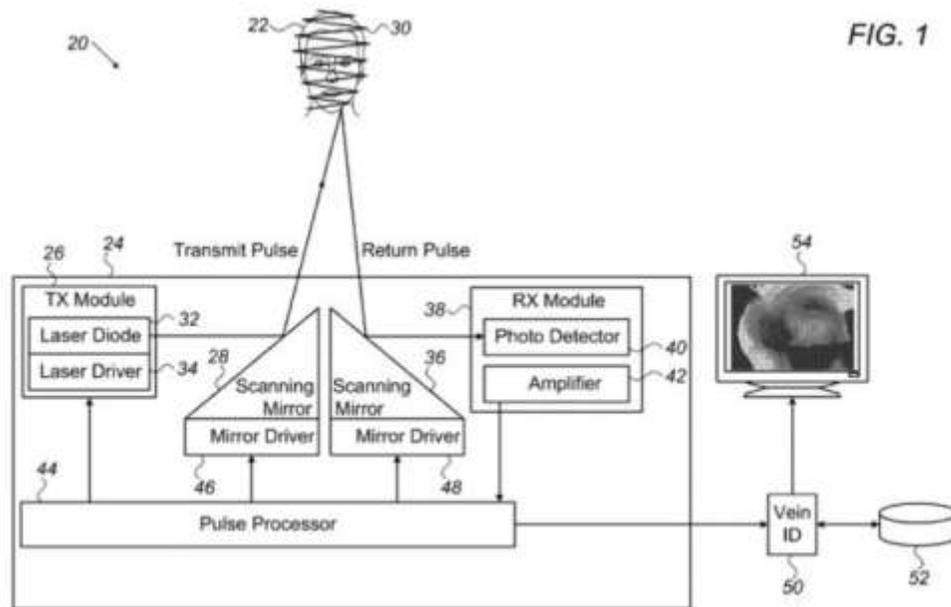


Ma il futuro lo possiamo prevedere?

Apple, in futuro, potrebbe ampliare le potenzialità e la precisione del **Face ID** implementando anche un **sistema di scansione delle vene presenti sul viso** - ma la tecnologia potrebbe essere applicata anche ad altre parti del corpo, come la **mano**. Questo è quanto **emerso da una richiesta di brevetto risalente al 12 novembre 2015** che è stata recentemente accettata dal *Patent and Trademark Office* degli Stati Uniti.

Il progetto descrive un sistema che, attraverso un **emettitore ottico capace di emanare impulsi di luce infrarossa** e un **ricevitore configurato per captare la relativa luce riflessa** dalla superficie corporea di un soggetto, riuscirà a generare un' **immagine dei vasi sanguigni presenti all'interno dell'area interessata**. I dati verrebbero rilevati con una precisione tale da poter essere utilizzati per realizzare una **mappa tridimensionale della superficie del corpo**.

Si!



Ma il futuro lo possiamo prevedere?



Ma il futuro lo possiamo prevedere?

Mwc 2019, Lg presenta lo smartphone che riconosce le vene della mano



di Luca Zorloni

24 FEB. 2019



La casa sudcoreana presenta un dispositivo che si può sbloccare attraverso il riconoscimento delle vene delle mani. Arriva anche il modello per il 5G

Barcellona – Arriverà entro l'estate in **Italia Lg G8s ThinQ**, lo **smartphone** di Lg che si sblocca con il **riconoscimento delle vene** della mano. Lo ha presentato la casa sudcoreana al **Mobile world congress** di Barcellona (la fiera globale delle comunicazioni). Insieme al **primo smartphone** per il **5G**, il cui debutto è ormai alle porte, in Corea del sud ma non solo.



Programma Operativo Regionale 2014-2020

**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**

UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO

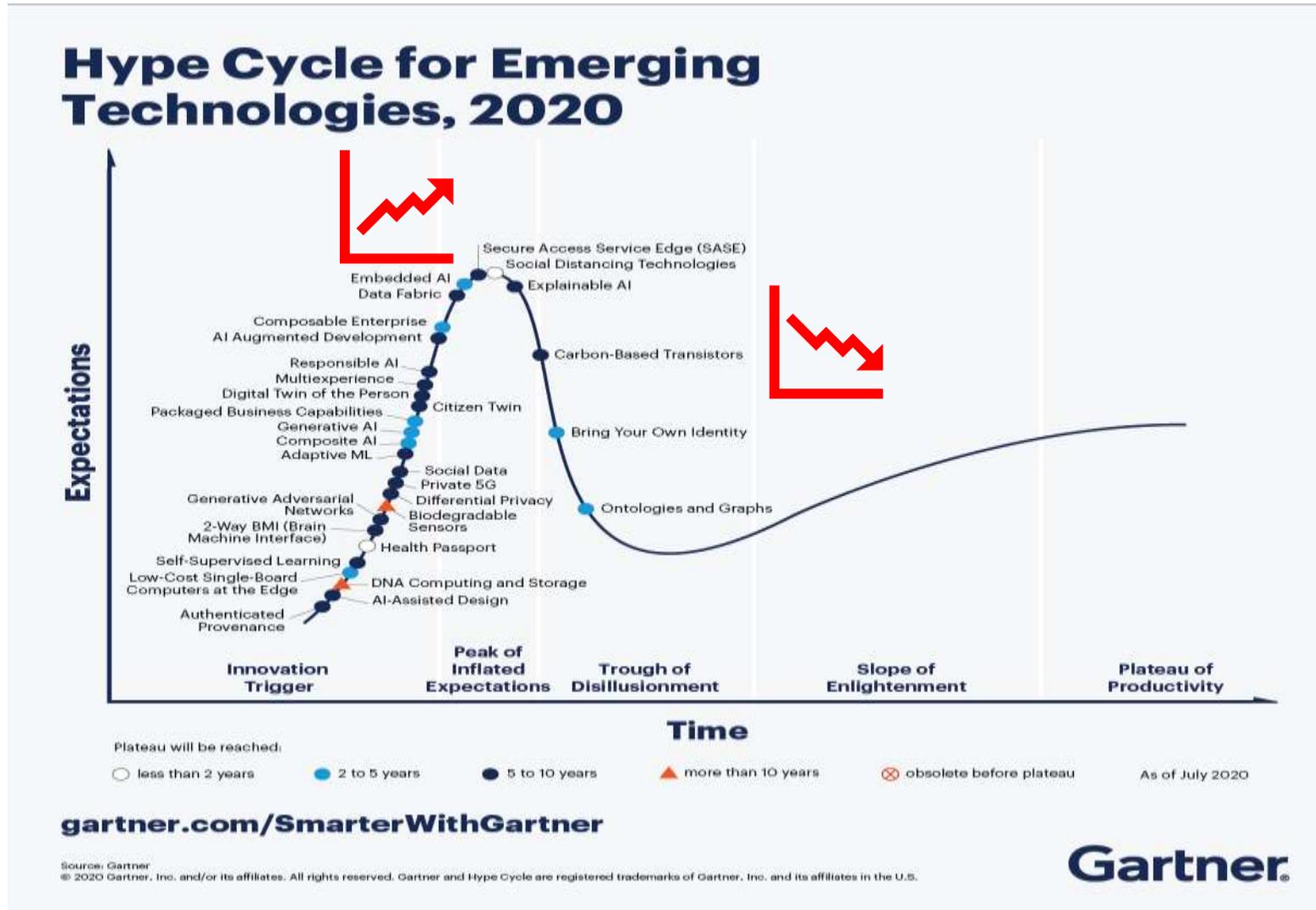


REGIONE AUTONOMA
FRIVLI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Ma il futuro lo possiamo prevedere?



Leggere il presente



Si è cominciato a parlare di auto a guida autonoma troppo presto: il responso del CES 2019



Sono innumerevoli ormai le edizioni del CES di Las Vegas in cui l'auto a guida completamente autonoma avrebbe dovuto avere la sua consacrazione, ma siamo ben lungi dagli scenari di mobilità automatica immaginati qualche anno fa. Anzi, l'edizione 2019 del Consumer Electronics Show ha visto grande attenzione a dispositivi focalizzati sulla guida autonoma di Livello 3, quella che è definita come "Automazione Condizionata"

di [Roberto Colombo](#) pubblicato il **18 Gennaio 2019** nel canale [TECNOLOGIA](#)

 **Ivana Kottasová** 
@IvanaKottasova

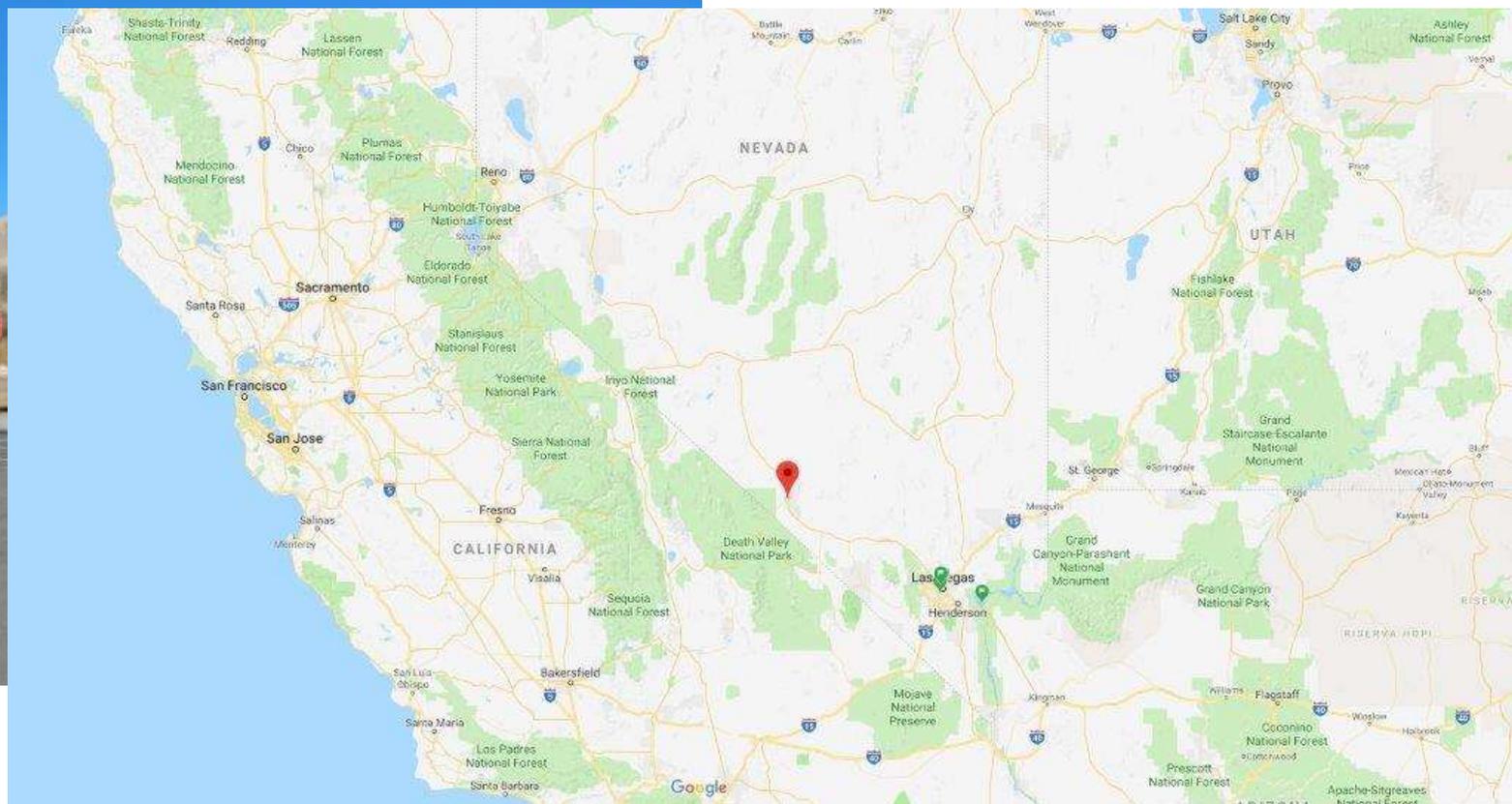
A message from #MWC19: If you're not 5G, past.

👍 6 10:53 AM - Feb 26, 2019

Quanto valore avete in tasca?



Partiamo da un esempio...



Esempio di ricerca...



Espacenet
Ricerca brevetti
In collaborazione con l'Ufficio Europeo dei Brevetti



Espacenet
Ricerca brevetti
In collaborazione con l'Ufficio Europeo dei Brevetti

US2017096073 (A1)

Informazioni bibliografiche

- Descrizione
- Rivendicazioni
- Mossici
- Documento originale
- Documenti citati
- Documenti che citano
- Stato giuridico INPADOC
- Famiglia di brevetti INPADOC

« Riguardo Espacenet Altri servizi online dell'OEB »

Ricerca avanzata

Selezionare la raccolta che si desidera: Worldwide - collezione completa

Ricerca in base alla classificazione

AIUTO RAPIDO

- Quanti termini è possibile inserire in ogni campo?
- È possibile lanciare una ricerca con una combinazione di parole?
- Come faccio a inserire le parole della descrizione o delle rivendicazioni?
- È possibile utilizzare troncature o caratteri wild card?
- Come inserire correttamente un numero di pubblicazione, un numero di domanda o un numero di priorità?
- Come posso inserire i nomi di persona e di organizzazioni?
- Qual è la differenza tra CIB e CCB?
- Quale formato posso usare per la data di pubblicazione?
- Come posso inserire un intervallo di date per la ricerca della data di pubblicazione?
- Posso memorizzare le mie richieste?

COLLEGAMENTI CORRELATI

Inserire una o più date o intervalli

Data di pubblicazione: []

Inserire il nome di una o più persone

Richiedente(i): [] Institut Pasteur

tesla

RICERCA AVANZATA

Inserire le parole chiave in inglese

Parola(e) chiave nel titolo: [] electric vehicle

Parola(e) chiave nel titolo o nel riassunto: []

Inserire i numeri con o senza il carattere #

Numero di pubblicazione: []

Numero di domanda: []

Numero di priorità: []

Collegamenti correlati +

ELENCO DEI RISULTATI

Selezionare tutti i documenti (0/18)

18 risultati trovati nella banca dati Worldwide electric vehicle nel titolo AND tesla come richiedente

Ordinato per [Data di pubblicazione] Or []

- CONTROL SYSTEM FOR AN ALL-WHEEL DRIVE ELECTRIC VEHICLE**

Inventore: TANG YIFAN [US] Richiedente: TESLA MOTOR COMPANY INC [US]
- CHARGING STATION PROVIDING THERMAL CONDITIONING OF ELECTRIC VEHICLE DURING CHARGING SESSION**

Inventore: MARDALL JOSEPH [US]; VAN DYKE CHRISTOPHER H [US] Richiedente: TESLA MOTOR COMPANY INC [US]
- Electric-vehicle connector post**

Inventore: FERGUSON JOSHUA WILLARD [US]; VON HOLZHAUSEN FRANZ [US] (+3) Richiedente: TESLA MOTOR COMPANY INC [US]
- CONTROLLING A COMPRESSOR FOR AN ELECTRIC VEHICLE**

Inventore: [] Richiedente: []

Informazioni bibliografiche: US2017096073 (A1) — 2017-04-06

★ Elenco miei brevetti | Precedente | 2 / 18 | Seguinte | Rapporto errori | Stampare

CHARGING STATION PROVIDING THERMAL CONDITIONING OF ELECTRIC VEHICLE DURING CHARGING SESSION

Segnapagina: US2017096073 (A1) - CHARGING STATION PROVIDING THERMAL CONDITIONING OF ELECTRIC VEHICLE DURING CHARGING SESSION

Inventore(i): MARDALL JOSEPH [US]; VAN DYKE CHRISTOPHER H [US] ±

Richiedente(i): TESLA MOTOR INC [US] ±

Classificazione: -internazionale: B60L11/18; H01M10/44; H01M10/625
-cooperativo: B60L10/06; B60L11/1816; B60L11/1827; B60L11/187; B60L11/1874; B60L11/1875; H01M10/443; H01M10/625; H01M10/686; B60L11/1877; H01M2220/20; Y02T10/7005; Y02T10/705; Y02T10/7072; Y02T90/121; Y02T90/126; Y02T90/14

Numero di domanda: US201615381259 20161216 | Raccolta globale

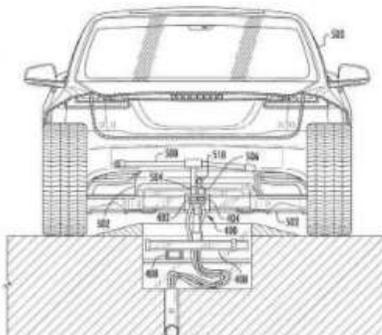
Numero(i) di priorità: US201615381259 20161216 ; US201414264364 20140429

Pubblicato anche come: US2015306974 (A1) ; US9527403 (B2)

Riassunto di US2017096073 (A1)

Tradurre questo testo in [Italian] | palenitranslate

A vehicle includes an energy storage configured to store electric energy for at least propulsion of the vehicle, an energy storage thermal system configured to provide thermal conditioning of the energy storage, and a coupling configured to receive thermal conditioning of the energy storage from a thermal system external to the vehicle. The coupling provides thermal conditioning of the energy storage while charging when available from the thermal system external to the vehicle. The energy storage thermal system provides thermal conditioning of the energy storage while charging when the thermal system external to the vehicle is not available.



Elementi fondamentali di un business

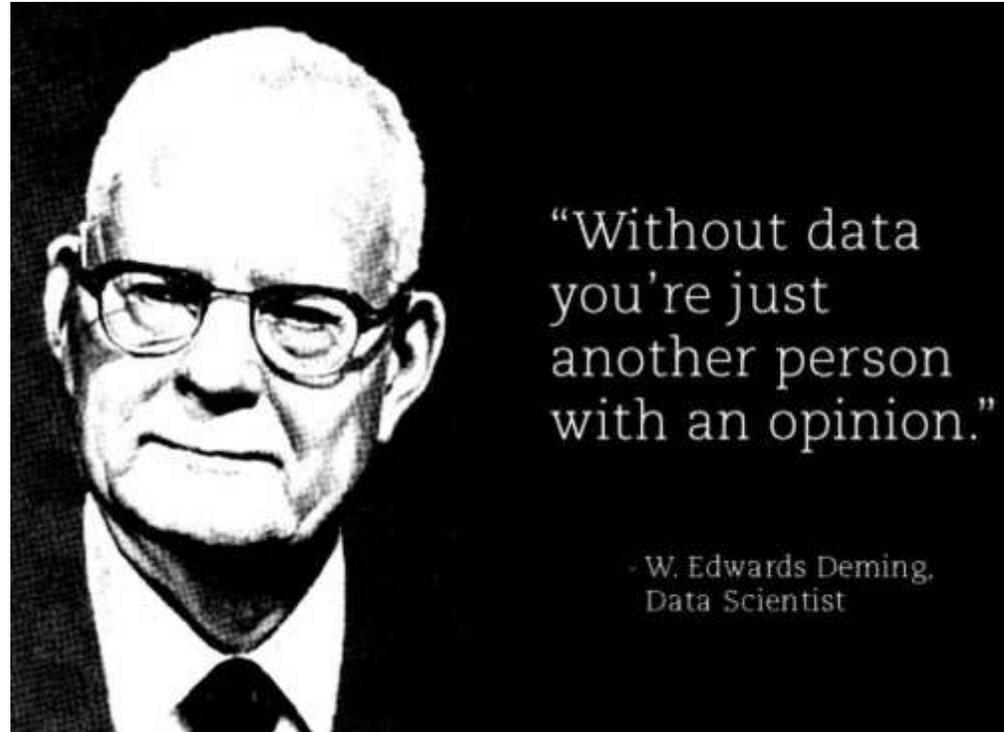
$$Q = K \times L \times T \times ?$$

SUGGERIMENTI?

$$Q = K \times L \times T \times D$$

[Dove **D** sta per (BIG) **DATA**]

«DATA is the new GOLD»



https://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming
(October 14, 1900 – December 20, 1993)

Come proteggete voi questo asset?

Come proteggete voi questo asset?

Top 10 Biggest Data Breaches of All Time

	Company	# of ppl affected	What got leaked
1	 COURT SQUARE VENTURES	200 million 	names  addresses  bank details 
2	 U.S. VOTE FOUNDATION	191 million 	  birth dates  phone numbers  party affiliations 
3	 Adobe	150 million 	e-mail  password  credit card details 
4	 ebay	145 million 	    
5	 Heartland	130 million 	credit card details 
6	 TARGET	110 million 	     
7	 T.K. MAXX	94 million 	credit card details 
8	 Anthem	88 million 	    social security numbers  employment information 
9	 PlayStation	77 million 	names  addresses  e-mail  birth dates 
10	 MOSSACK FONSECA	11.5 million 	11.5 million leaked documents  214 000 offshore companies 

Check at: <https://haveibeenpwned.com>

Siete stati attenti?

Proprio sicuri?

Mai sentito il detto:

Se una cosa è gratis
Il prodotto... sei tu!

Sicuri sicuri?

When Facebook sells your information

What you think is
going to happen

What really happens

Capire dove va il futuro...

Il grande manager è colui NON che sa tutto di quel mercato o di quel prodotto o di quella tecnologia ma... colui che sa interpretare i

SEGNALI DEBOLI

Sempre di più siamo circondati da milioni di dati... = sempre più informazioni

Sarà sempre più difficile leggere le connessioni per creare il KNOWLEDGE

E' fondamentale saper «distillare» i dati che generano le connessioni e saperle leggere

Ad esempio con il

DATA MINING

La statistica può essere definita altrimenti come "estrazione di informazione utile da insiemi di dati".

Il concetto di data mining è simile ma con una sostanziale differenza: la statistica permette di elaborare informazioni generali riguardo ad una popolazione (es. percentuali di disoccupazione, nascite), mentre il data mining viene utilizzato per cercare correlazioni tra più variabili relativamente ai singoli individui; ad esempio conoscendo il comportamento medio dei clienti di una compagnia telefonica cerco di prevedere quanto spenderà il cliente medio nell'immediato futuro.

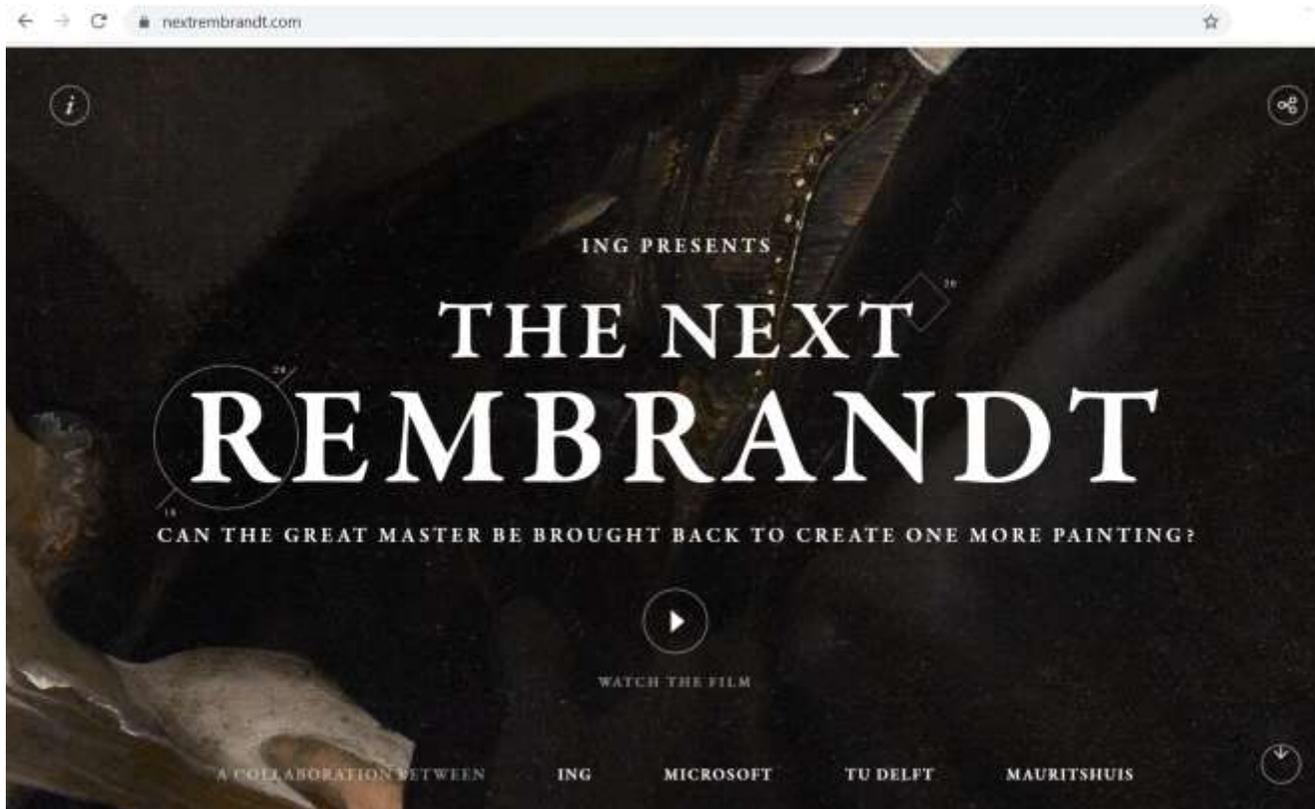
In sostanza il data mining è "l'analisi, da un punto di vista matematico, eseguita su database di grandi dimensioni". Il termine data mining è diventato popolare nei tardi anni '90 come versione abbreviata della definizione appena esposta.

Segnale debole...

The screenshot shows the Aiva Technologies website. The navigation bar includes 'About', 'Creations', 'Press', 'Jobs', 'Contact', and a 'REQUEST A QUOTE' button. The main content area features a video player with the following text: 'I AM THE WORLD'S FIRST VIRTUAL ARTIST RECOGNIZED BY AN AUTHOR'S RIGHTS SOCIETY'. Below the text is a button that says 'Listen to "I am AI". Op. 24'. The video player controls at the bottom show a progress bar at 0:00 of 2:34, a volume icon, and a 'More creations' button.



Segnale debole...



<https://www.youtube.com/watch?v=luygOYZ1Ngo>



Esempio



di Lorenzo Longhitano
1 AGO, 2017

L'intelligenza artificiale di Facebook ha sviluppato un linguaggio incomprensibile, ma è tutto ok

Un esperimento interrotto all'improvviso ha generato inquietudine in Rete nelle ultime ore, ma quanto accaduto è perfettamente normale

Sta agitando la Rete in questi giorni la notizia di due intelligenze conversazionali — due bot — **attivati da Facebook e poi spenti in fretta e furia** perché improvvisamente impazziti e diventati in grado di **parlare e comprendersi in una lingua a noi sconosciuta**. La storia è vera, ma i suoi risvolti non sono neanche lontanamente inquietanti come **preconizzato da molti**.

I due bot sono stati messi da Facebook uno davanti all'altro per **portare a termine uno scenario di collaborazione** ipotetico: la suddivisione di alcuni oggetti da portare a termine con una **contrattazione uno contro uno**. Nel corso dell'esperimento il dialogo è avanzato in inglese fino al momento in cui i due bot, chiamati Bob e Alice, non hanno iniziato a basare i propri scambi su una lingua deforme, non più normata dalle regole sintattiche che conosciamo e dunque più vicina a un idioma ignoto.

Facebook ha dovuto per questo staccare la spina all'esperimento e tanto sta bastando per gettare nel panico molti osservatori, preoccupati che l'intelligenza artificiale stia iniziando a **conspirare contro di noi**.

In realtà non c'è stato alcun intento rivoluzionario da parte di Bob e Alice, ma solo **un errore di programmazione** da parte dei ricercatori che, anziché costringere i bot a mantenersi nei binari di un inglese comprensibile dagli umani, si sono limitati a implementare questa istruzione come una strategia di comunicazione preferibile ma facoltativa.

I bot sono stati così **lasciati liberi di ispirarsi uno all'altro**, trovando più semplice e meno ambiguo deviare dal lessico e dalla sintassi umani per iniziare a ripiegare su un'alternativa più efficiente.

Prodromi
di AI?

Fare previsioni

OpenAI ha sviluppato un'intelligenza artificiale troppo potente per essere rilasciata



OpenAI è riuscita a sviluppare un'Intelligenza Artificiale in grado di scrivere articoli, news e molto altro; è diventata però troppo potente, tanto che i ricercatori si sono rifiutati di renderla totalmente Open Source.

di [Riccardo Donati](#) pubblicata il **18 Febbraio 2019**, alle **09:01** nel canale [SCIENZA E TECNOLOGIA](#)

L'utilizzo sbagliato di questa nuova Intelligenza Artificiale può portare alla stesura di fake news, automatizzare la "produzione" di SPAM, automatizzare la produzione di contenuti abusivi sui social media o addirittura impersonare la gente online. Lo scopo per il quale questa Intelligenza Artificiale è stata realizzata è invece differente: può essere molto utile a migliorare gli assistenti di scrittura (trovare errori e suggerire correzioni più adatte), ad affinare un dialogo migliore con un essere umano ([Google Duplex](#)), a limitare gli errori durante la traduzione di testi e raffinare il riconoscimento vocale.

Paura di
AI?

Fare previsioni

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Giustizia: Intelligenza artificiale contro avvocati, ecco come è andata

Un algoritmo ha battuto venti avvocati di grido nella revisione di contratti legali coperti da stringenti accordi di riservatezza. Si apre una nuova era?

La società americana LawGeex ha contrapposto un algoritmo basato sull'intelligenza artificiale a 20 avvocati con decenni di esperienza in diritto societario, in forza a società come Goldman Sachs, Cisco, Alston & Bird e K&L Gates. L'obiettivo era individuare nel minor tempo possibile, con un sufficiente livello di accuratezza, le possibili falle inserite in cinque contratti legali coperti da stringenti accordi di riservatezza (NDA), fondamentali nella maggior parte degli accordi commerciali tra aziende. L'intelligenza artificiale dell'algoritmo sviluppato da LawGeex sarebbe riuscita a raggiungere un tasso di accuratezza del 94% medio, superiore a quello degli avvocati inchiodati in media ad un tasso dell'85%. Gli avvocati in carne ed ossa, inoltre, avrebbero impiegato in media 92 minuti per individuare norme potenzialmente invalidanti per la validità legale dei 5 contratti, rispetto ai 26 secondi impiegati all'intelligenza artificiale LawGeex. L'avvocato più rapido avrebbe comunque impiegato 51 minuti nell'individuare le falle inserite ad hoc nei contratti, mentre all'avvocato meno "efficiente" sarebbero serviti ben 156 minuti.



Aiuto da AI?

Fare previsioni serve per...

- « dare l'informazione giusta alla persona giusta, nel momento giusto per prendere la giusta decisione »



Fare previsioni

Siamo stati abituati a studiare la storia, adesso dobbiamo imparare anche a studiare i FUTURI... perché come avete visto con la esponenzialità: più una macchina va veloce più è necessario che i fari illuminino più lontano soprattutto agli incroci (futuri...)

Si fa con tre attività (che sembrano simili ma non lo sono) che servono per immaginare la roadmap di:

possibile > volare nello spazio

plausibile > volare per tempi lunghi nello spazio

probabile > 6 mesi per andare su Marte

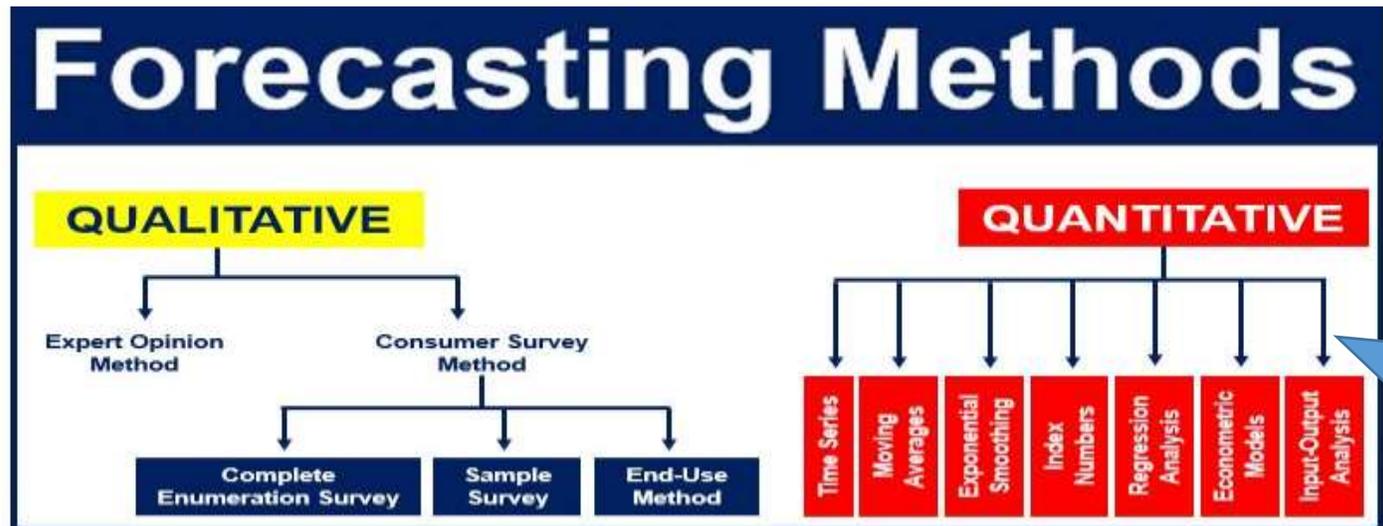
Fare previsioni

forecast > 1964 Finet = predire macinando dati > variabili > equazioni > modelli econometrico > fondamentalmente quantitativi (es aumento pil) > anni limitati di previsione non oltre il triennio

foresight > = previsione su finestre temporali molto ampie 20/30/40 anni > anche metodi qualitativi > intelligenza collettiva > tenere in considerazione per la valutazione almeno il doppio degli anni in precedenza = 20 in avanti partendo da 40 indietro
lavora sulla ricerca di discontinuità storiche
analisi degli scenari orientando le scelte verso quei futuri, esempio la macchina che si guida da sola

anticipation > attività sul futuro immediato > maturata la consapevolezza faccio le attività per raggiungere quel futuro (prendo l'ombrello quando guardo le previsioni danno pioggia e sono preparato anche se poi non piove)

Prendere decisioni



Es:
Brevetti in un
determinato
settore in
crescita...

LANDSCAPING (s) vs FORECASTING (t)



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA

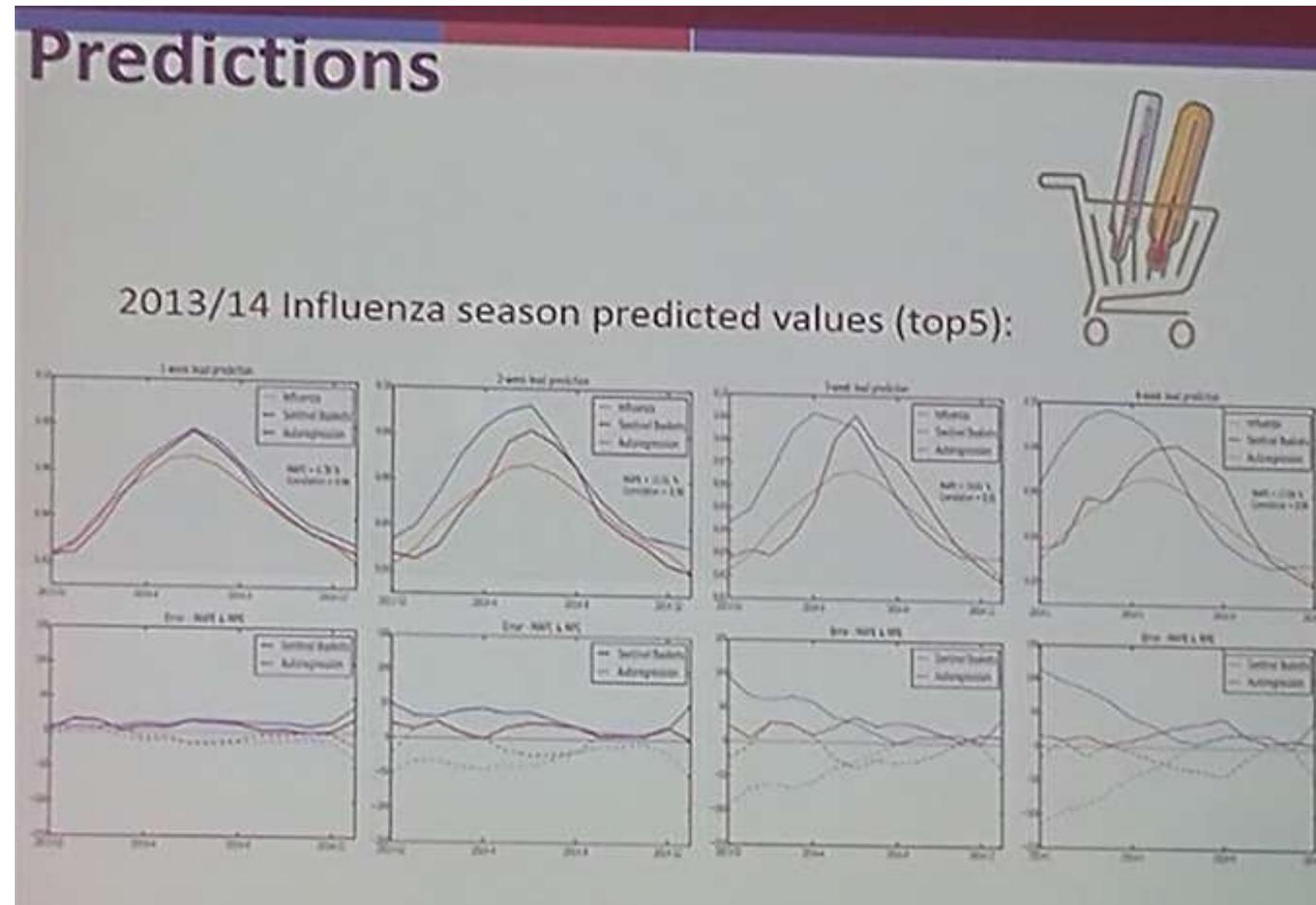


UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Nowcasting

Esempio: valutare quante persone in una popolazione hanno l'influenza andando a leggere i dati delle vendite della GDO (cosa c'è nel carrello della spesa?)

Si è visto che è un ottimo indicatore rispetto al picco influenzale che arriverà dopo 4 settimane e consentirà agli ospedali di attrezzarsi



Es: forecasting tecnologico

Quali sono le dimensioni minime di una stampante?



...e di un cd player?



...e di un paio di pattini?



Che tipo di prodotto abbiamo / che azienda siamo

PUSH or PULL / TOP DOWN or BOTTOM UP

Quali fattori determinano l'offerta di innovazioni?

- ❖ Motivazione dell'inventore (invention motivation, etc);
- ❖ Base di conoscenze/knowledge/wisdom;
- ❖ Costi delle attività di R&S

Supply push/
top down

Quali fattori determinano la domanda di innovazioni?

- ❖ Condizioni competitive nella struttura e nelle dimensioni del mercato
- ❖ Aumenti dell'utilità del consumatore resi possibili dall'innovazione;
- ❖ Disponibilità a pagare del consumatore (value for money/utilità);

Demand
pull/
bottom
up

Push / pull



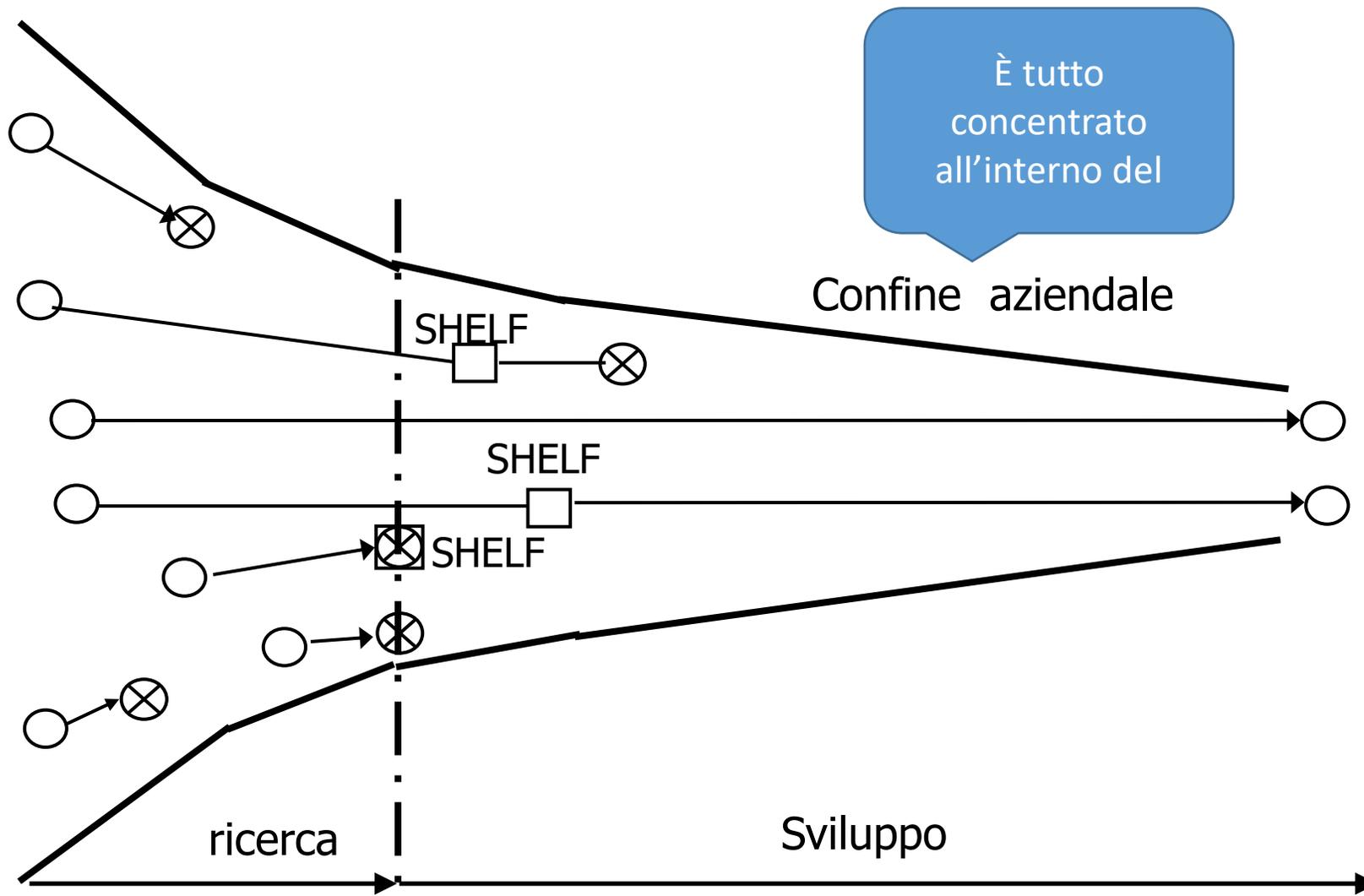
Il Tablet è un esempio evidente dell'approccio Technology Push poiché non è nato per soddisfare i bisogni, ma di conciliare di nuovi conciliare tecnologia degli Smartphone con i Notebook.

di



Coca Cola nel 1985 decise di modificare la formula originaria della famosa bevanda lanciando la New Coke. Malgrado i test dimostrassero la preferenza per il nuovo gusto, l'azienda decise di tornare sui suoi passi viste le proteste e i reclami che attestavano il legame emozionale che intercorreva tra i consumatori e la formula classica.

Innovazione vecchio modello



Ma ce n'è uno nuovo?

La PHILIPS (ad esempio) dice che però non è più possibile fare solo ricerca e sviluppo interna... ci sono troppe variabili in un mondo globalizzato:

1. Mobilità dei ricercatori a livello internazionale
2. Emergere di nuovi paesi tecnologici (Cina, corea del sud)
3. Facilità di reperire le informazioni
4. Interesse delle università/centri di ricerca a «vendere» tecnologia
5. ...

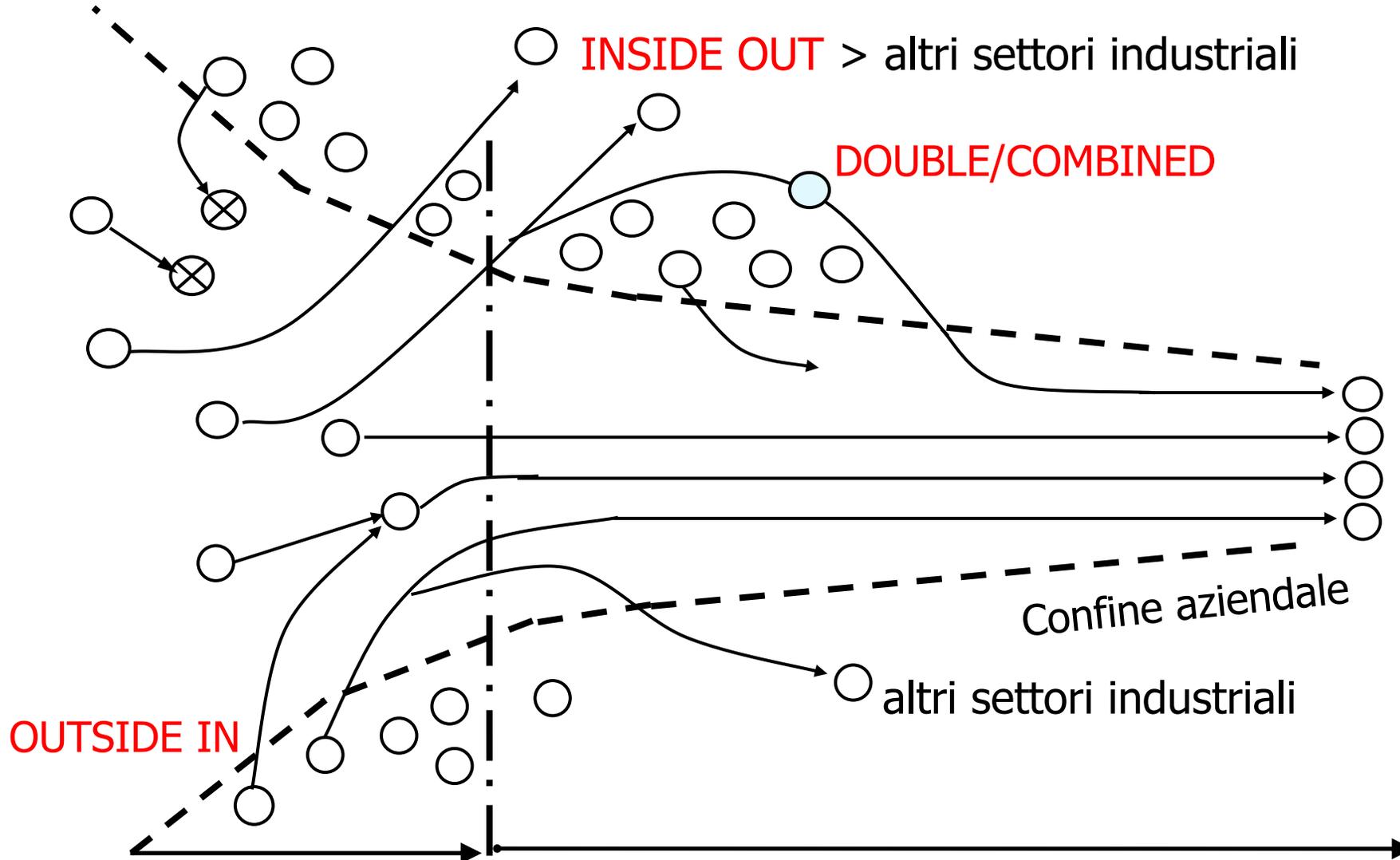
Quindi ha deciso di cambiare modello e adottare una visione di

OPEN INNOVATION

Con tre possibili strategie principali:

1. **INSIDE - OUT:** ad esempio commissionando della ricerca all'esterno a delle università
2. **OUTSIDE – IN:** ad esempio entro nel capitale di una start up che sviluppa tecnologie che mi interessano
3. **DOUBLE (COMBINED):** ad esempio commissiono ricerca ma poi mi compro il brevetto che ne esce

Innovazione nuovo modello



ricerca



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO

Sviluppo



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Differenze

CLOSED BUSINESS

OPEN INNOVATION



Ad esempio...

The screenshot shows the Innocentive website. At the top, there is a navigation bar with links: Our Solvers, Our Offering, Challenge Center, Resources, About, Blog, Contact, and Register. The main banner features a cityscape at night with the headline "Changing the Way the World Innovates" and a sub-headline: "InnoCentive is the global pioneer in crowdsourced innovation. We leverage the power of the crowd to help organizations of all sizes solve their critical business, scientific, and technical problems." Below the banner are two main sections: "Solution Seekers" and "Problem Solvers".

Solution Seekers
Benefit from diverse perspectives, shared risk, increased stakeholder engagement, and on-demand access to creative problem solvers.
[Learn More >](#)

Problem Solvers
Earn cash awards, tackle real-world problems, and raise your profile as a leading innovator.
[Learn More >](#)

User login
Username or e-mail*
Password*
[LOG IN](#)

[Create new account](#)
[Request new password](#)

The SimplyInnovate page for associated process to review have now been embedded in Open Innovation portal. Create your account and start with Philips!

L'OPEN INNOVATION

- Avviene dappertutto!!! Non è confinata nei laboratori R&S delle aziende, ma avviene al bar, nei coworking universitari, nei garage...
- Sposta il focus dall'invenzione all'innovazione
- Anche se «L'open innovation sta alle imprese come il sesso sta agli adolescenti: tutti ne parlano e pochi lo applicano» perché ci sono delle difficoltà...

Difficoltà del modello OPEN INNOVATION:

- Passare dal «NOT INVENTED HERE» (sindrome NIH) al «PROUDLY FOUND ELSEWHERE» (anticorpo PFE)
- Capacità di maneggiare nuove tecnologie es. BIOTECH (Philips ok, ma una PMI?)
- Incentivi a cooperare (es. BREVETTI+)
- Competenze diverse: CLOSED (ricercatore) vs OPEN (tecnologo)

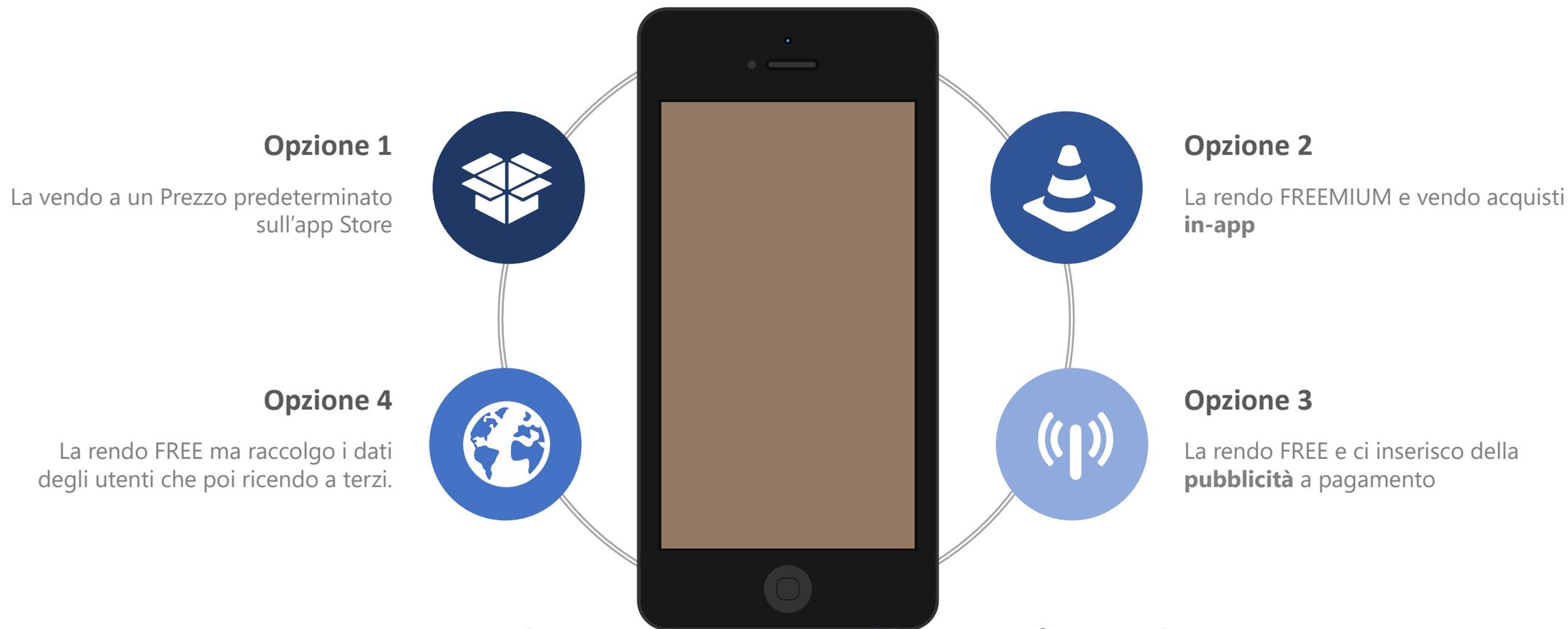
Nuovi modelli, vecchie strategie?

		2	4
+		<i>Fai rete</i>	<i>Corri!</i>
Esperienze Innovazione		1	3
-		<i>Guarda</i>	<i>Trova un amico</i>
	0	-	+
		<i>Fondi da Investire</i>	

Nuovi modelli, nuove strategie?

	HOW YOU...	SUCH AS...	
CONFIGURATION	Profit Model	make money	Gillette
	Network	connect with others to create value	TARGET
	Structure	align your talent and assets	WHOLE FOODS MARKET
	Process	use signature or superior methods to do your work	ZARA
OFFERING	Product Performance	employ distinguishing features and functionality	OXO
	Product System	create complementary products and services	SEICOR
EXPERIENCE	Service	support and enhance the value of your offerings	Zappos
	Channel	deliver your offerings to customers and users	NESPRESSO
	Brand	represent your offerings and business	Virgin
	Customer Engagement	foster distinctive interactions	Wii

Ho realizzato una app... come la vendo?



Come decido quello più adatto?

Analizzando i vari business model, ad esempio...

The Sanrio logo is written in a blue, rounded, cursive font.

Sanrio Co., Ltd. is a [Japanese company](#) that is known primarily for designing, producing, and marketing kawaii characters. The company has created a wide variety of products like stationery, school supplies, gifts, and other accessories that are sold all throughout the world, with their items featuring their kawaii characters that are loved by many people of all ages.



Rainbow è una content company dedita alla creazione di contenuti di intrattenimento per famiglie e bambini a livello internazionale, e attualmente è il più grande studio in Europa dedicato alla produzione televisiva e cinematografica d'animazione. Rainbow è un'azienda completamente integrata, leader nella creazione, produzione, distribuzione & licensing delle proprie IPs.



Il business model canvas

All'inizio c'era il modello...

SCAMPER:

S	sostituire	componenti, materiali, persone
C	combinare	aggregare, unire, integrare
A	adattare	sostituire, cambiare funzione, utilizzare altre componenti
M	modificare	ingrandire, rimpicciolire, cambiare forma, cambiari attributi
P	prevedere un altro utilizzo	altro scopo, altra spiegazione
E	eliminare	rimuovere, semplificare, ridurre
R	ribaltare	cambiare ordine, cambiare approccio

"who's who« (are you who?)

I have a technological breakthrough!

I have an idea!

I have a passion!

Technology:

"I have a robot that allows you to interact with a computer by a computer."

This statement radiates with passion because someone benefits from being able to interact with a 3D dimensional object on their computer. It is possible to feel it, in some way, in person. He founded a company, SensAble, to develop this very technology, and throughout the video is SensAble's story.

Idea:

"I want to start a company in Africa that develops a sustainable business model to improve life for people there and empower them with jobs."

Here, the idea is that a sustainable business model can reduce poverty in Africa more effectively than current contributions to the poor. This sentence is a good example of how to move on to the next step of Market Segmentation. Although as you will see, you will have to be very specific before you can turn the idea into a business plan.

Passion:

"I have a master's in mechanical engineering and I can quickly prototype most any technological gadget you want . . . now I want to put my skills to use in the most impactful way possible, and be my own boss."

This person has identified a personal comparative advantage, the ability to prototype gadgets quickly, which can help a business go through product iterations faster. The person may want to consider a hardware-based business, as it would line up well with the comparative advantage.

Senso comune / realtà

Myths to defy...

1. **Individuals** start companies
2. Entrepreneurs are **charismatic** people
3. Some people has the entrepreneurship **gene**

Reality to enhance...

1. **Teams** start companies
2. Entrepreneurs are **communicators, recruiters and salespeople**
3. Entrepreneurship can be **taught**

There are two types of entrepreneurship

1. **SMALL MEDIUM ENTERPRISE** ENTREPRENEURSHIP

1. Likely started by one person to serve local markets (family business)
2. No needs too much money
3. Geographically dispersed
4. Difficult to outsource jobs

2. **INNOVATION DRIVEN ENTERPRISE** ENTREPRENEURSHIP

1. More risky and ambitious, based on a competitive advantage
2. To serve global markets to create wealth
3. Work in teams
4. Need money to scale up but at exponential growth (going big or going home)

Con diversi modelli di crescita

SME Entrepreneurship

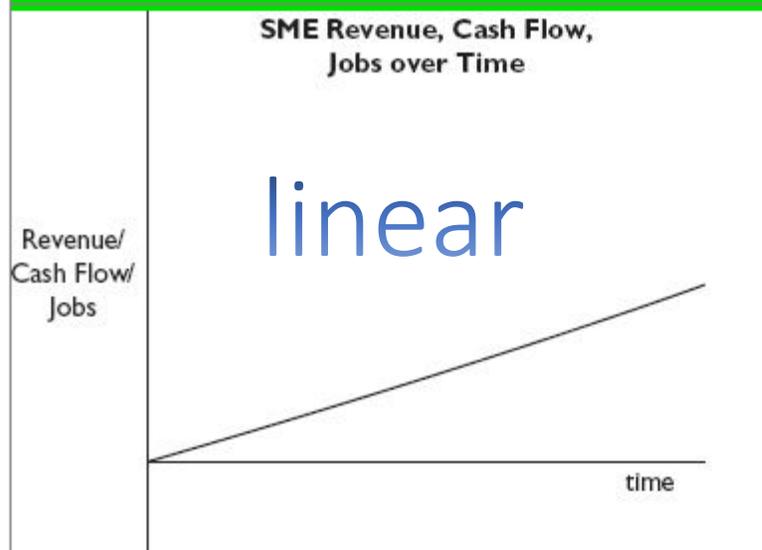
Focus on addressing local and regional markets only.

Innovation is not necessary to SME establishment and growth, nor is competitive advantage.

“Non-tradable jobs”—jobs generally performed locally (e.g., restaurants, dry cleaners, and service industry).

Most often family businesses or businesses with very little external capital.

The company typically grows at a linear rate. When you put money into the company, the system (revenue, cash flow, jobs, etc.) will respond quickly in a positive manner.



IDE Entrepreneurship

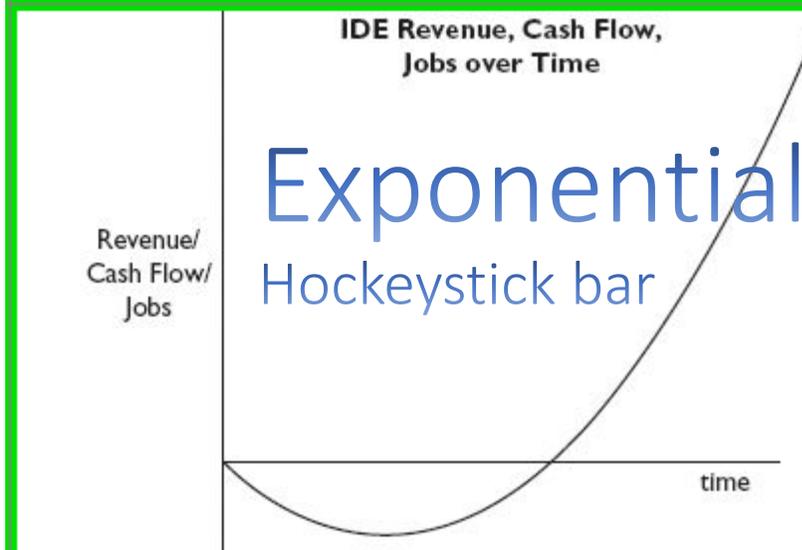
Focus on global/regional markets.

The company is based on some sort of innovation (tech, business process, model) and potential competitive advantage.

“Tradable jobs”—jobs that do not have to be performed locally.

More diverse ownership base including a wide array of external capital providers.

The company starts by losing money, but if successful will have exponential growth. Requires investment. When you put money into the company, the revenue/cash flow/jobs numbers do not respond quickly.



But first... what's a business model?

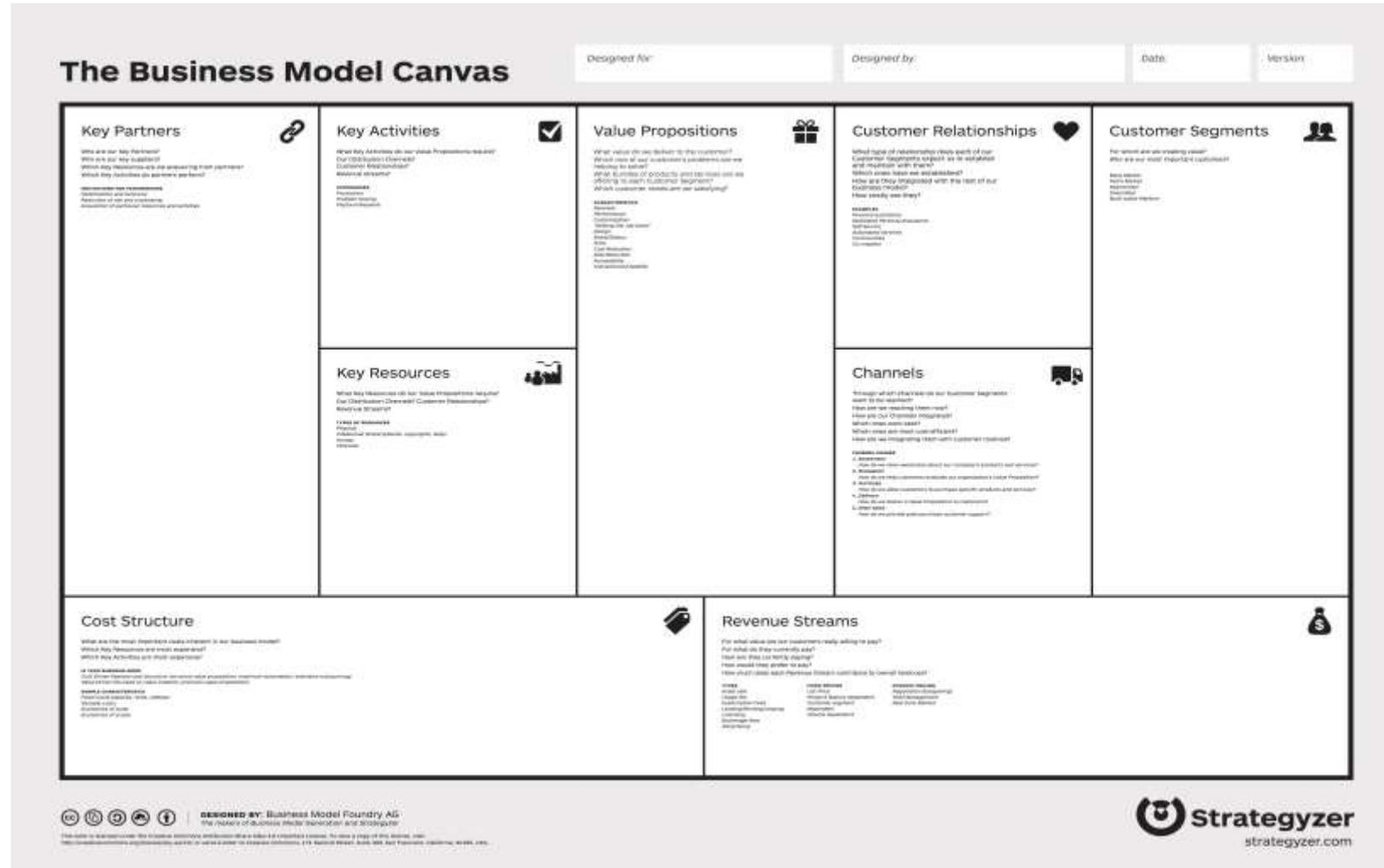
And then... what's the difference compared to a business plan?

Business model describes how a company creates, delivers and captures value (who and why)

Business plan describes what, where, when, how much time, how much money the company needs to perform the business model

So... how to focus a business model at a glance in a clear and a basic way so i can explain it to my granma?

BMC is a visual chart template for developing business models

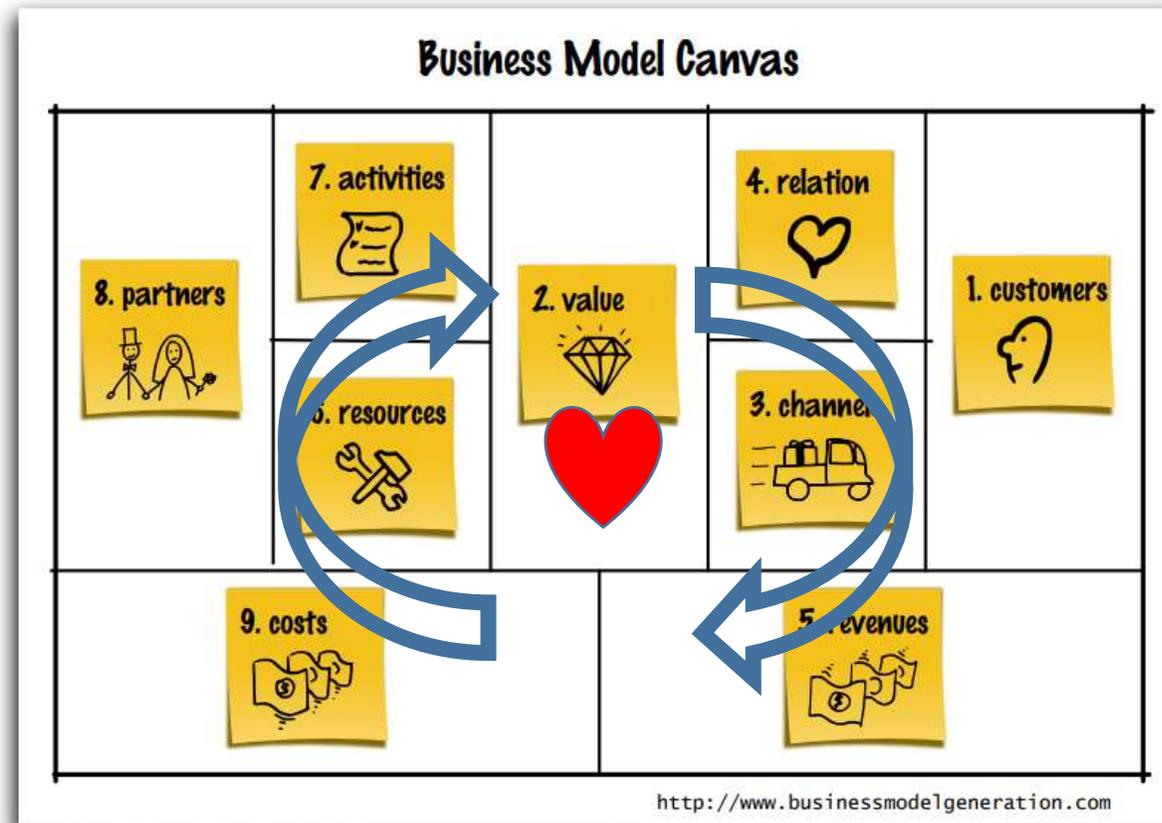


BMC is a visual chart template for developing business models

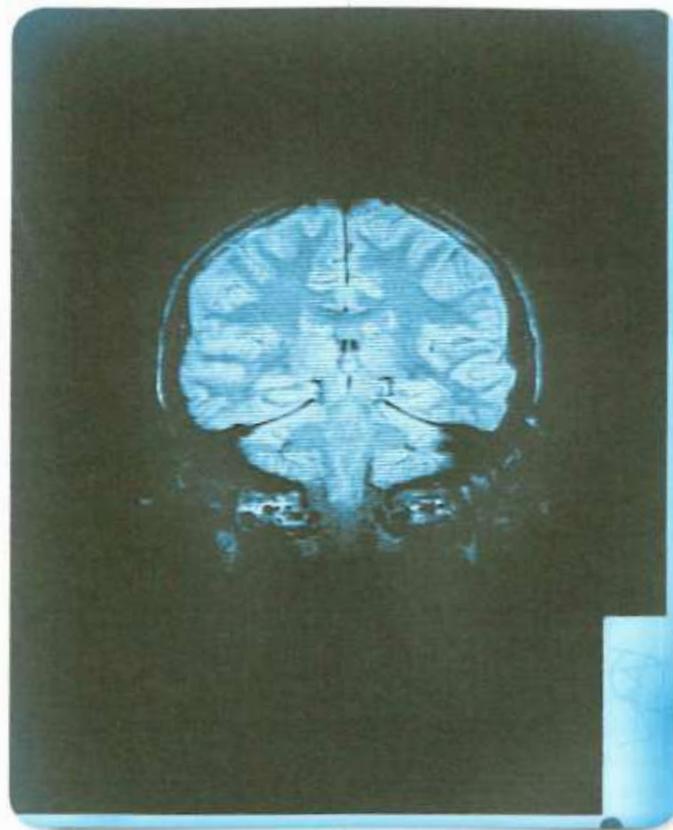
- Un business model è un sistema in cui ogni elemento influenza gli altri
- Acquista senso solo nella sua unità
- Difficile avere un quadro generale senza visualizzazione
- La visualizzazione trasforma ipotesi tacite in informazioni esplicite
- Sposta la discussione dall'astratto al concreto
- Facile da gestire/modificare/ricostruire spostando pezzi da un posto all'altro
- Valorizza le domande strategiche
- Chiarisce le relazioni tra i vari aspetti
- Semplifica la complessità
- Favorisce il dialogo perché crea un linguaggio comune (comprensione)

Logica

- Costruito in nove blocchi da destra a sinistra con una sequenza logica che parte dal valore creato al centro

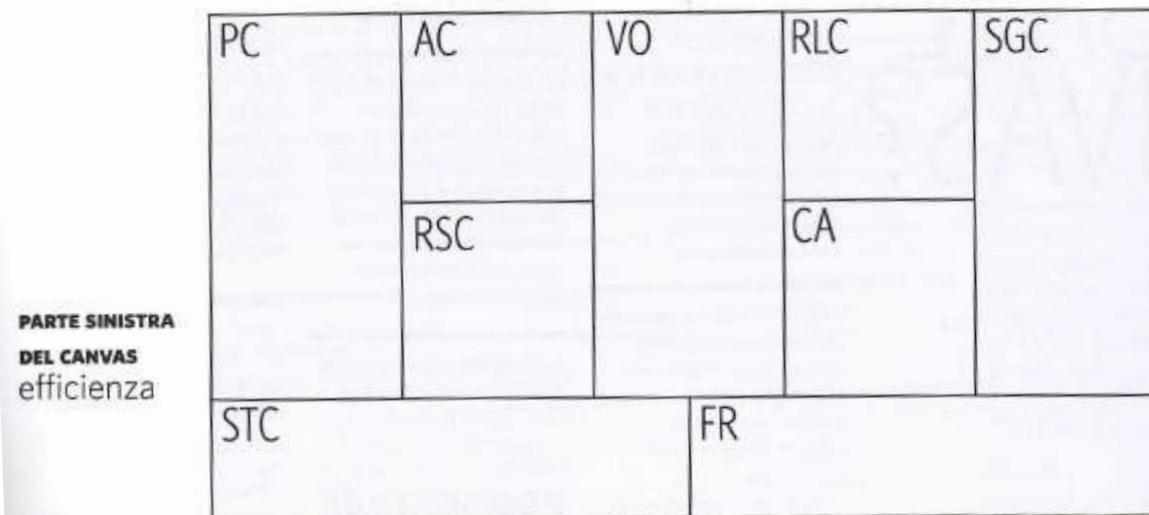


Destra/sinistra – logica/emozione – efficienza/valore



EMISFERO SINISTRO
logica

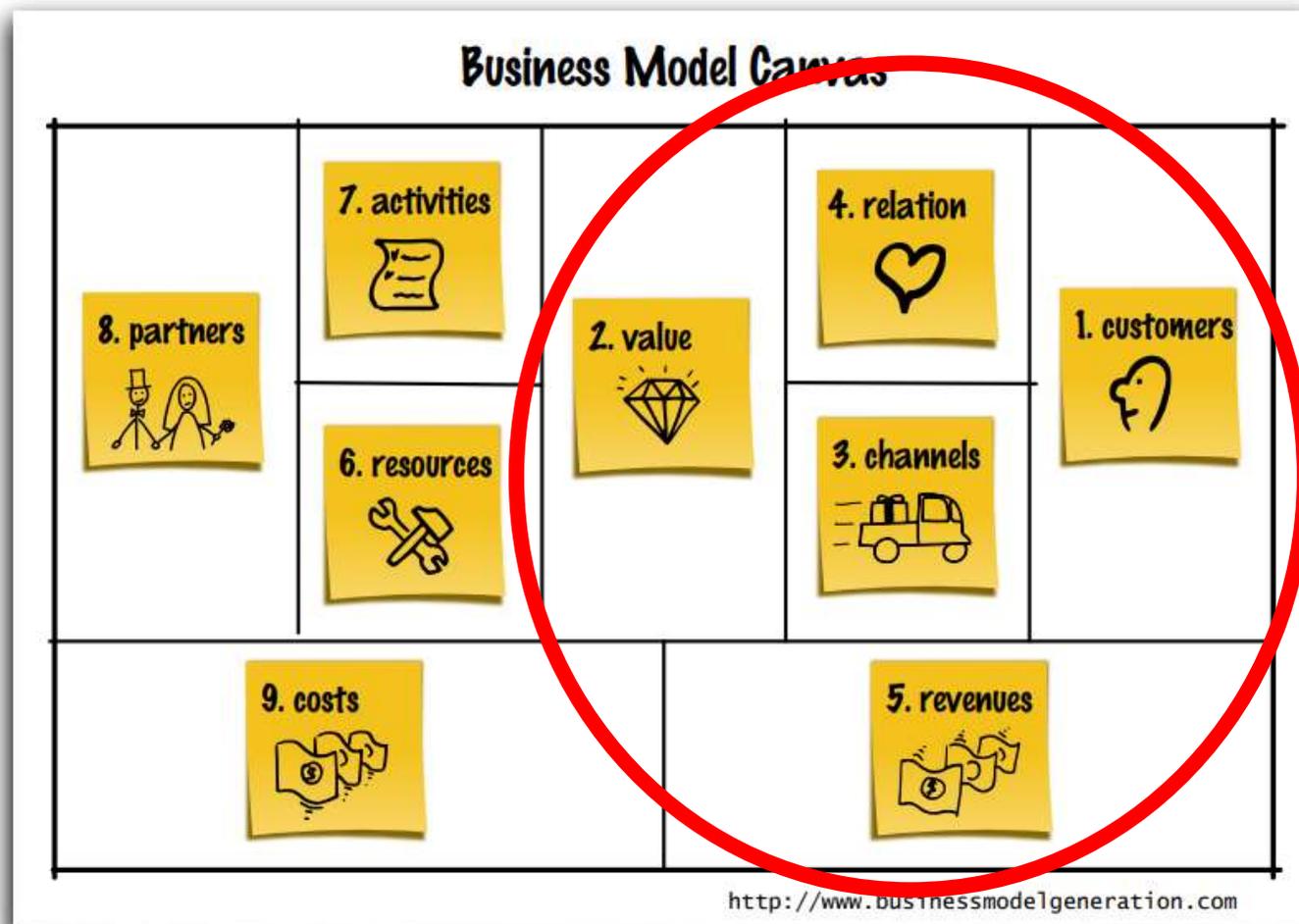
EMISFERO DESTRO
emozione



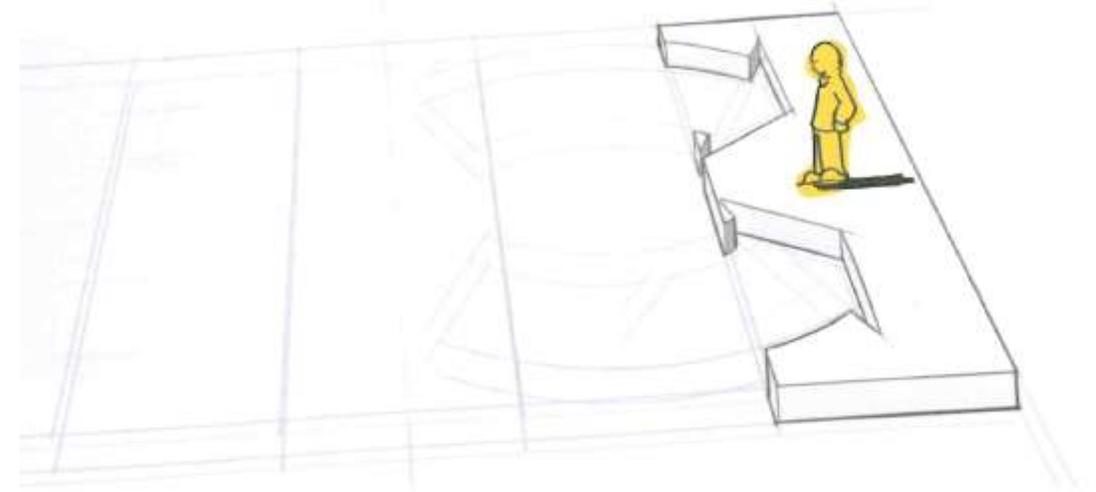
PARTE SINISTRA
DEL CANVAS
efficienza

PARTE DESTRA
DEL CANVAS
valore

FASE 1: PARTE DESTRA > valore



Blocco 1: i clienti



Per chi stiamo creando valore?
Chi sono i clienti più importanti?

Blocco 1: i clienti

Che tipo di mercato è:

- Di massa
- Di nicchia
- Segmentato (età, geografia, sesso, \$, etc) es. conto corrente bancario
- Diversificato (es. amazon web services)
- Mercati multi sided (es. possessori carte di credito/negozi)

Blocco 1: i clienti

1. customers



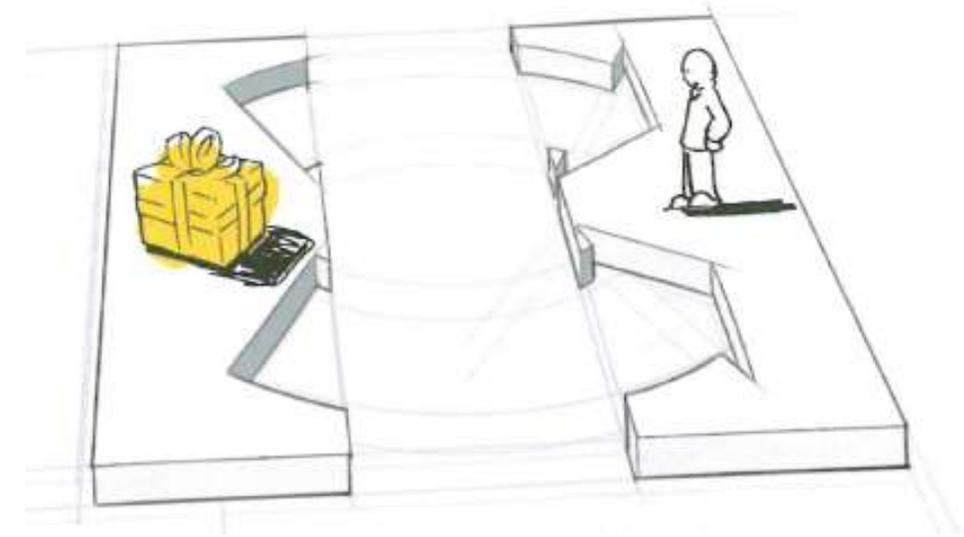
What:

customers grouped by needs, relationship, interests, profit and distribution channels

To do:

- describe customers
- classify them
- understand needs
- for what they pay
- profitability

Blocco 2: il valore offerto



Quale valore trasferiamo al cliente?

Quale problema del nostro cliente contribuiamo a risolvere?

Quali necessità del cliente soddisfiamo?

Quale insieme di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela?

Blocco 2: il valore offerto

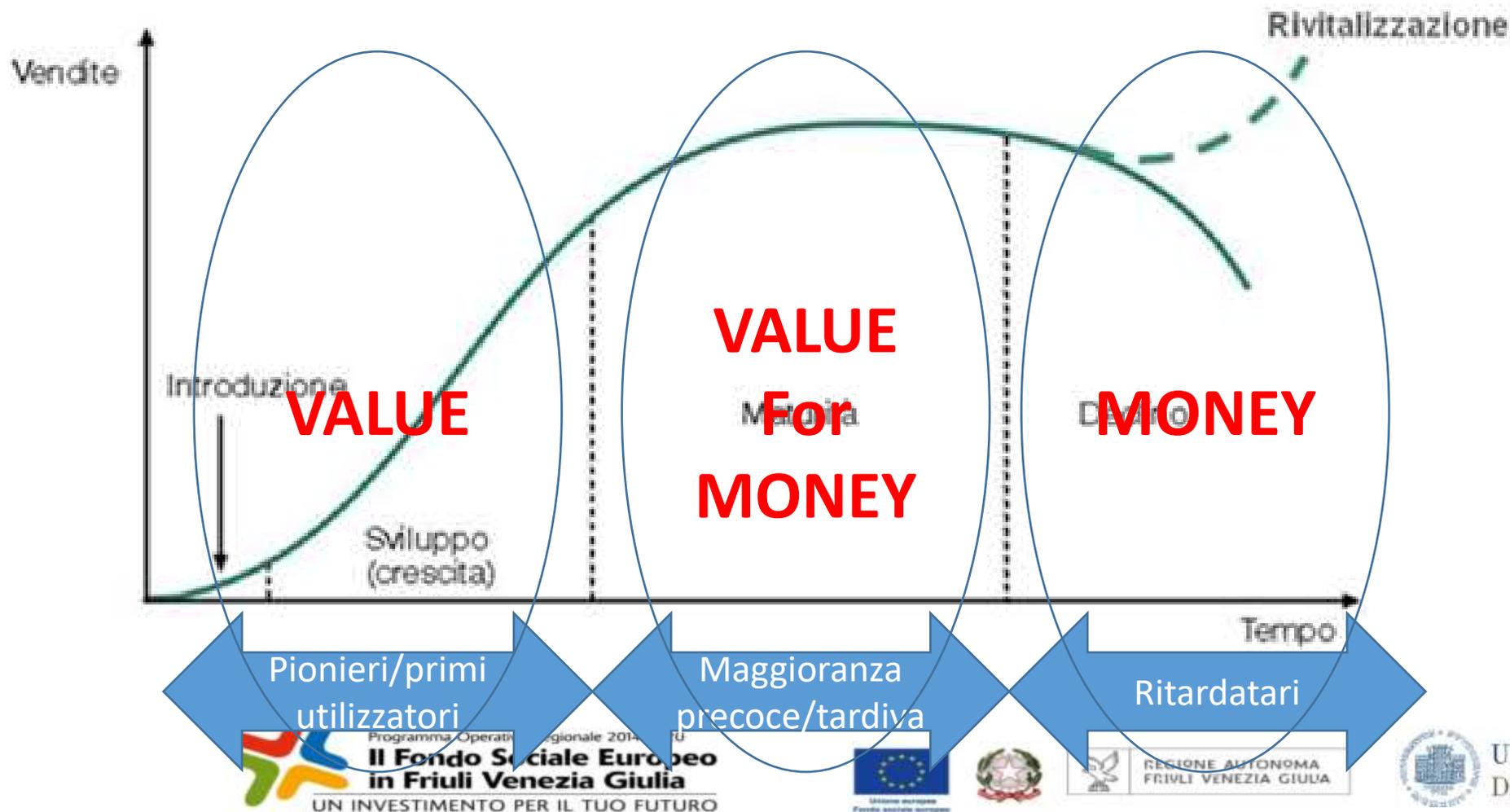
Che tipo di bisogno soddisfiamo:

- Novità
- Performance
- Personalizzazione
- Risolviamo un problema (es. forniture chiavi in mano)
- Design (moda, made in italy)
- Marchio/status
- Prezzo
- Riduzione dei costi
- Riduzione di rischi (es. garanzia auto usata)
- Accessibilità (entro in mercati non serviti)
- Convenienza/usabilità (mp3 rispetto a cd)

Value for money!

Value for Money (curva di Rogers)

Il ciclo di vita del prodotto (del servizio / del punto vendita)



Blocco 2: il valore offerto

2. value proposition



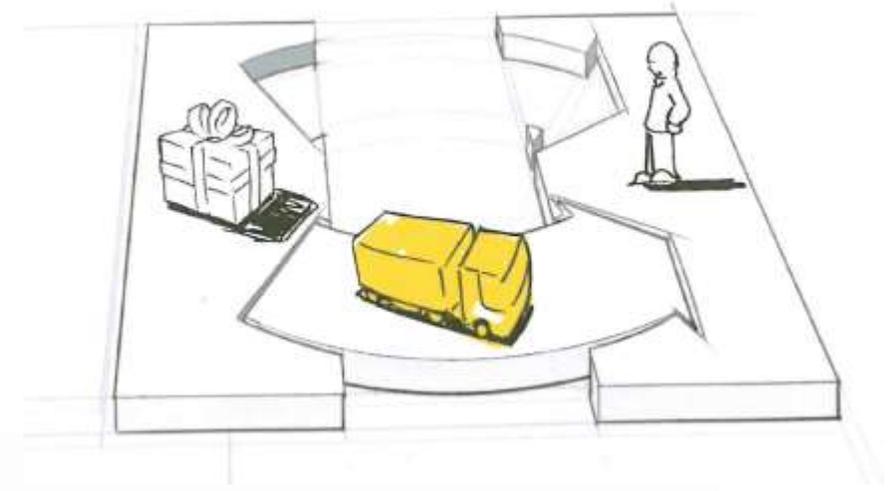
What:

something useful for the customers, that the organization can deliver

To do:

- describe the values
- classify them
- relate with customers

Blocco 3: i canali di fornitura



Attraverso quali canali i segmenti di clientela vogliono essere raggiunti? In che modo sono raggiunti ora?
Come sono integrati i diversi canali?
Quali lavorano meglio? Quali sono i più convenienti?
Come si integrano con le abitudini dei clienti?

Blocco 3: i canali di fornitura

Mix di tipo e fase



Blocco 3: i canali di fornitura

3. channels



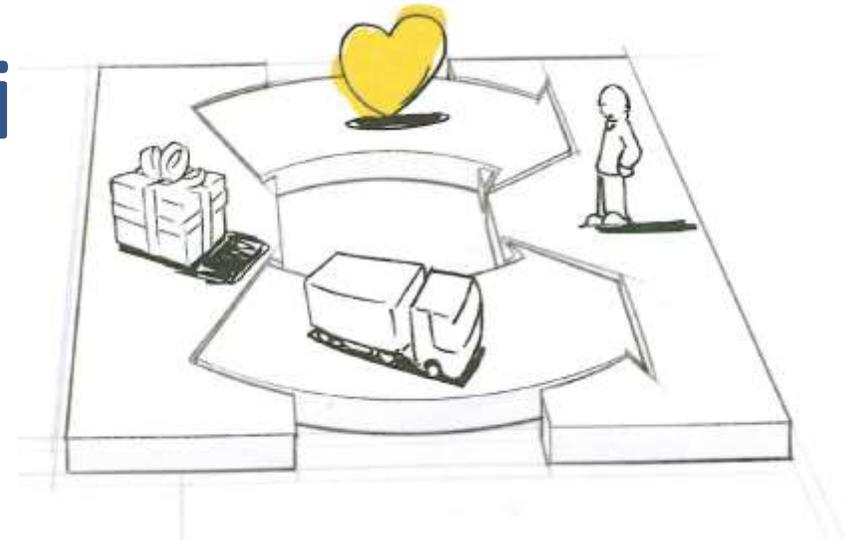
What:

how the organization's value proposition reaches the customer

To do:

- classify the channels
- buying life cycle
- buying experience

Blocco 4: le relazioni con i clienti



Che tipo di relazione ciascun segmento della nostra clientela si aspetta di stabilire e mantenere con noi?
Quali relazioni abbiamo stabilito? Quanto sono costose?
Come si integrano con il resto del nostro modello di business?

Blocco 4: le relazioni con i clienti

Che tipo di relazioni abbiamo:

- Assistenza personale (call center, email, etc...)
- Assistenza personale dedicata (es. private banker)
- Self service (es. download da sito web)
- Servizi automatici (es. profilazione con servizio genius su booking)
- Community (es. sfide collettive tipo dimagrire con una dieta)
- Co-creazione (creare contenuti insieme tipo youtube)

Blocco 4: le relazioni con i clienti

4. customer relationships

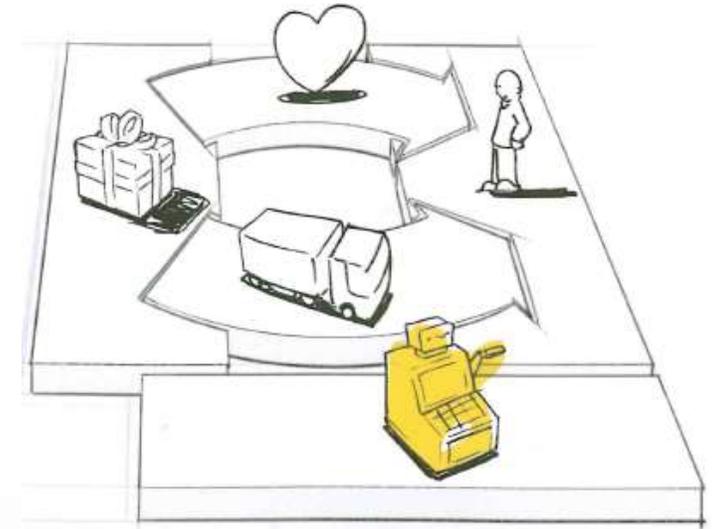


What:
how the organization
earns and retains
customers

To do:

- customer experience
- organization's image
- effectiveness

Blocco 5: i ricavi



Per quale valore i nostri clienti sono veramente disposti a pagare? Per cosa pagano attualmente?
Come pagano attualmente? Come preferirebbero pagare?
In che modo il flusso di ricavi contribuisce ai ricavi generali?

Blocco 5: i ricavi

Come generiamo €:

- Vendo i miei beni
- Canone d'uso
- Quote di iscrizione
- Prestito/noleggio/leasing (auto elettriche?)
- Licenze
- Commissioni di intermediazione
- Vendo pubblicità

Blocco 5: i ricavi > criticità = definire i prezzi

Listino prezzi fisso

I prezzi predefiniti si basano su variabili statiche

Listino prezzi Prezzi fissi per singoli prodotti, servizi o altre proposte di valore offerto

Dipendente dalle caratteristiche del prodotto Il prezzo dipende dal numero o dalla qualità delle caratteristiche del valore offerto

Dipendente dal segmento di clientela Il prezzo dipende dal tipo e dalle caratteristiche di un segmento di clientela

Dipendente dal volume Il prezzo varia in funzione della quantità acquistata

Definizione dei prezzi dinamica

I prezzi cambiano in base alle condizioni del mercato

Trattativa (contrattazione) Il prezzo viene negoziato fra due o più partner in base al potere di negoziazione e/o alle capacità di negoziazione

Gestione della redditività Il prezzo dipende dall'offerta disponibile e dal momento dell'acquisto (di solito si usa per risorse non immagazzinabili come le stanze d'albergo o i posti sugli aerei)

Mercato in tempo reale Il prezzo è stabilito dinamicamente sulla base della domanda e dell'offerta

Aste Il prezzo è determinato dal risultato di offerte competitive

Blocco 5: i ricavi > prezzo

Lo faccio o lo subisco?

Value for money

Valore informativo (poco si spende...)

Blocco 5: i ricavi

5. revenues



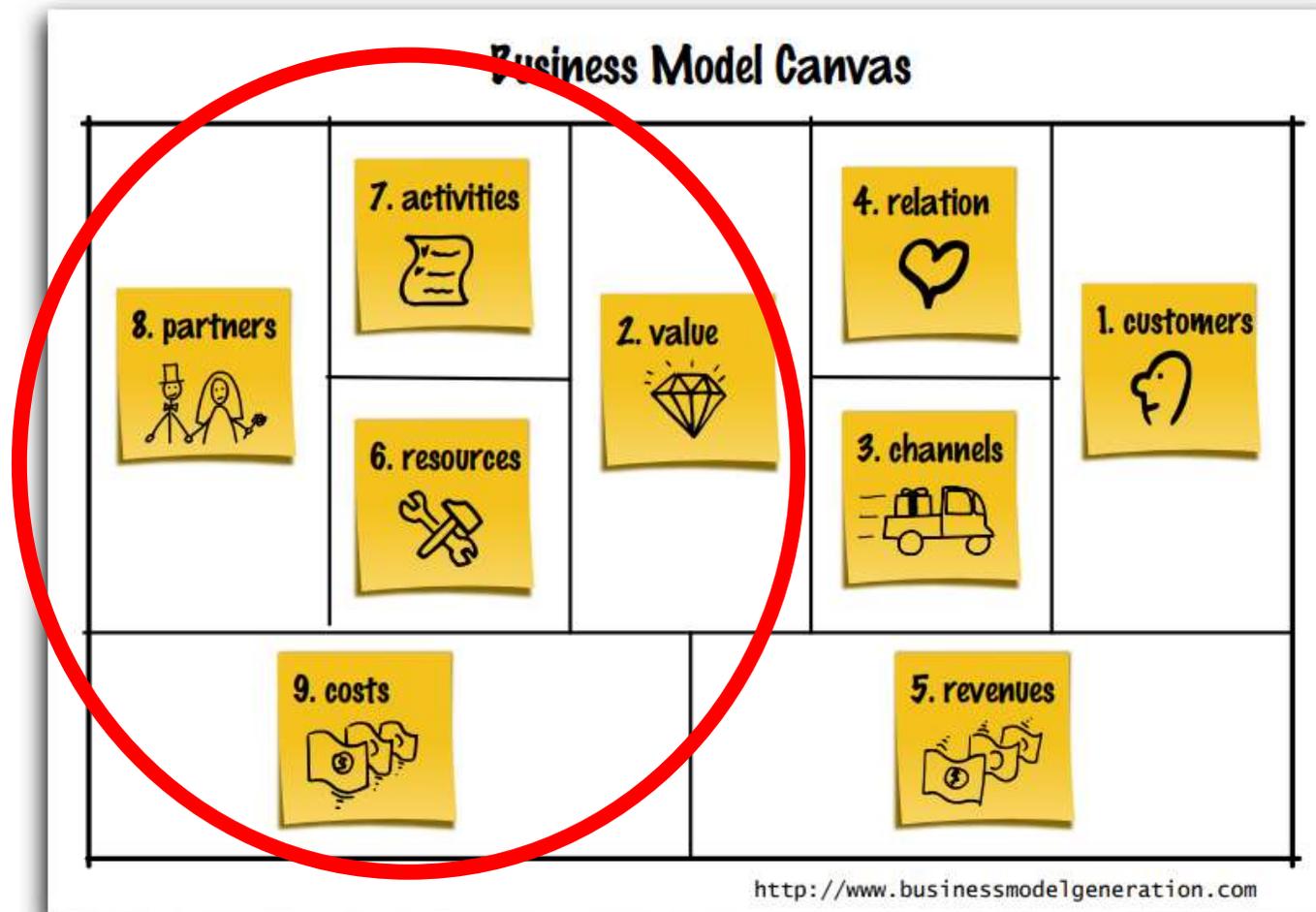
What:

revenues generated by different groups of customers;
classified by value proposition type

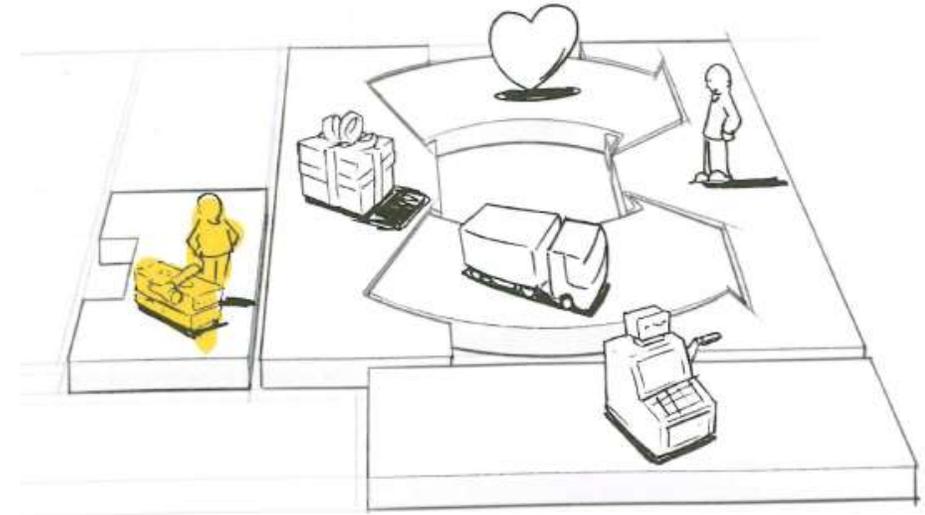
To do:

- how do customers pay
- for what do they pay
- price definitions

FASE 2: PARTE SINISTRA > efficienza



Blocco 6: le risorse chiave



Quali risorse chiave sono necessarie per il nostro valore offerto? Per i nostri canali distributivi?
Per le relazioni con i clienti? Per i flussi di ricavi?

Blocco 6: le risorse chiave

FISICHE (hard)
INTELLETTUALI (soft)
UMANE (HR)
FINANZIARIE (enabling)

Blocco 6: le risorse chiave

6. key resources



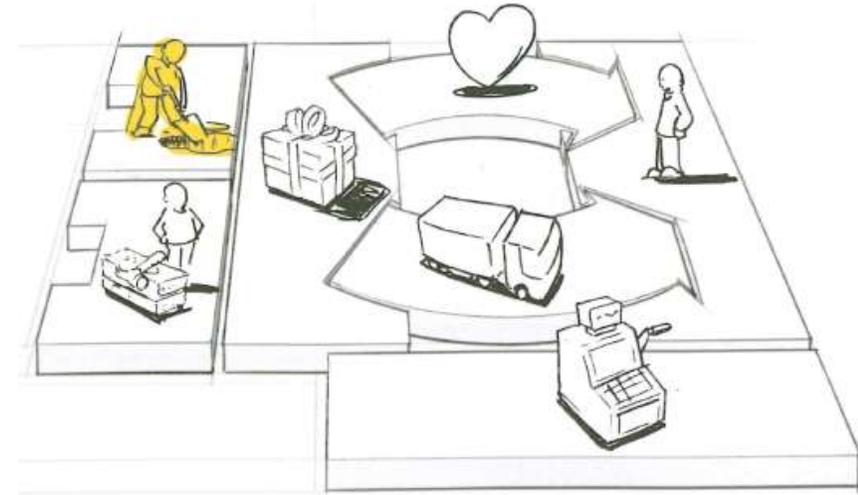
What:

what's needed to create the value that the organization offers to customers: machines, ideas, people, money ...

To do:

- resource list
- relate to value proposition

Blocco 7: le attività chiave



Quali attività chiave sono necessarie per il nostro valore offerto? Per i nostri canali distributivi? Per le relazioni con i clienti? Per i flussi di ricavi?

Blocco 7: le attività chiave

- **PRODUZIONE** (progettazione, creazione, distribuzione, logistica)
- **PROBLEM SOLVING** (consulenza, informazioni, formazione)
- **PIATTAFORME/RETI** (siti web, marchi, matching)

Blocco 7: le attività chiave

7. key activities



What:

what the organization must do to create value for the customers

To do:

- activity list
- relate with value proposition



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO

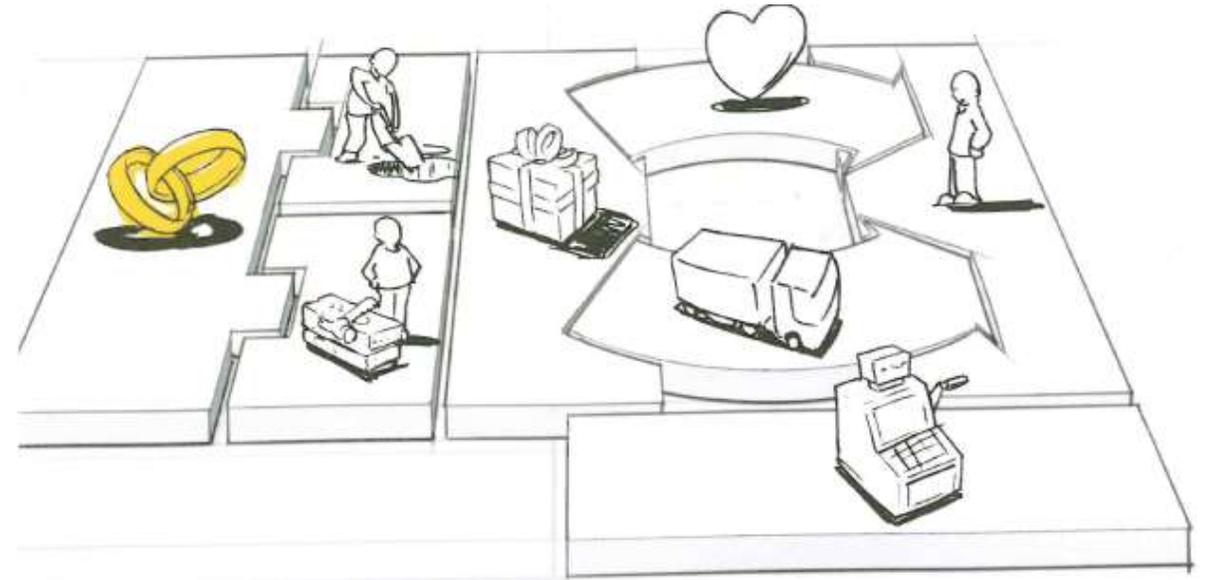


REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Blocco 8: i partner



Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori chiave? Quali risorse chiave otteniamo dai partner? Quali attività chiave sono compiute dai partner?

Blocco 8: i partner

- Ottimizzazione e economie di scala (panda/marbella)
- Riduzione del rischio e dell'incertezza (standard es. blu ray)
- Acquisizione di risorse e attività (marketing e pubblicità)

Blocco 8: i partner

8. partnerships



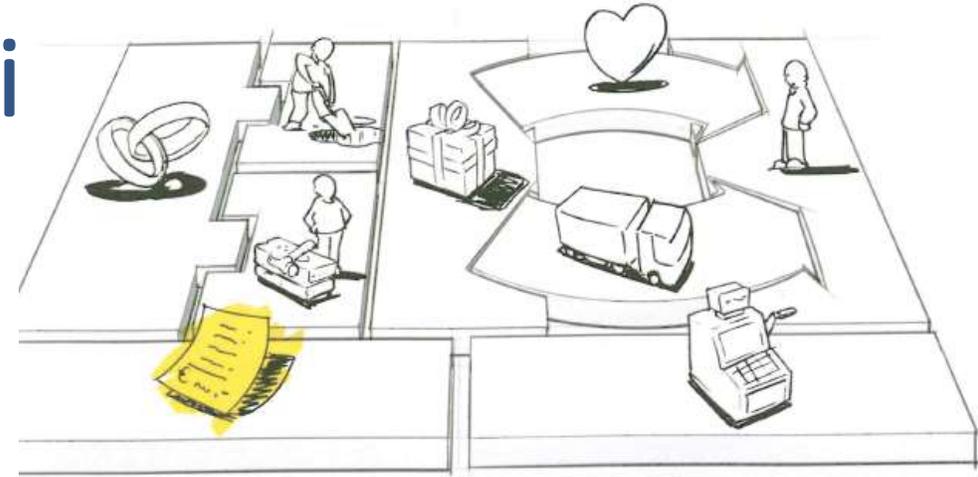
What:

who works with the organization for creating value for the customers: strategic allies, suppliers, cooperators

To do:

- cost reductions
- risk reductions
- special suppliers
- allies

Blocco 9: la struttura dei costi



Quali sono i costi più importanti nel nostro modello di business? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?

Blocco 9: la struttura dei costi

- Basato sui costi = tenere bassi i costi per fare volumi > massima automazione > outsourcing massiccio > valore basso ma garantito (es. ryanair)
- Basati sul valore = servizi esclusivi > volumi controllati > clientela selezionata

Blocco 9: la struttura dei costi

DIPENDE DA CHE AZIENDA SIAMO:

- COSTI FISSI > produzioni hard = ACCIAIERIE (stipendi, affitti, impianti)
- COSTI VARIABILI > produzioni soft = festival musicali (cambia in funzione delle serate)
- ECONOMIE DI SCALA (es. acquisti all'ingrosso)
- ECONOMIE DI GAMMA (es. il marketing di una azienda vale per tutti i prodotti)

Blocco 9: la struttura dei costi

9. costs



What:

money spent by the organization for key resources, key activities and partners

To do:

- cost list
- fixed costs
- variable costs



Strategie e Design: i pattern

I pattern

I pattern sono delle ricorsività nei modelli di business che si assomigliano per organizzazione, componenti e caratteristiche.

Uno stesso modello di business può comprendere anche più pattern contemporaneamente.

Unbundling (separazione dei modelli)

Tutte società devono gestire tre attività fondamentali:

1. Relazioni con i clienti
2. Innovazione/creazione del prodotto
3. Infrastruttura

Il pattern UNBUNDLED prevede di scorporare queste tre attività in entità indipendenti che non si influenzano tra loro.

Unbundling (separazione dei modelli)

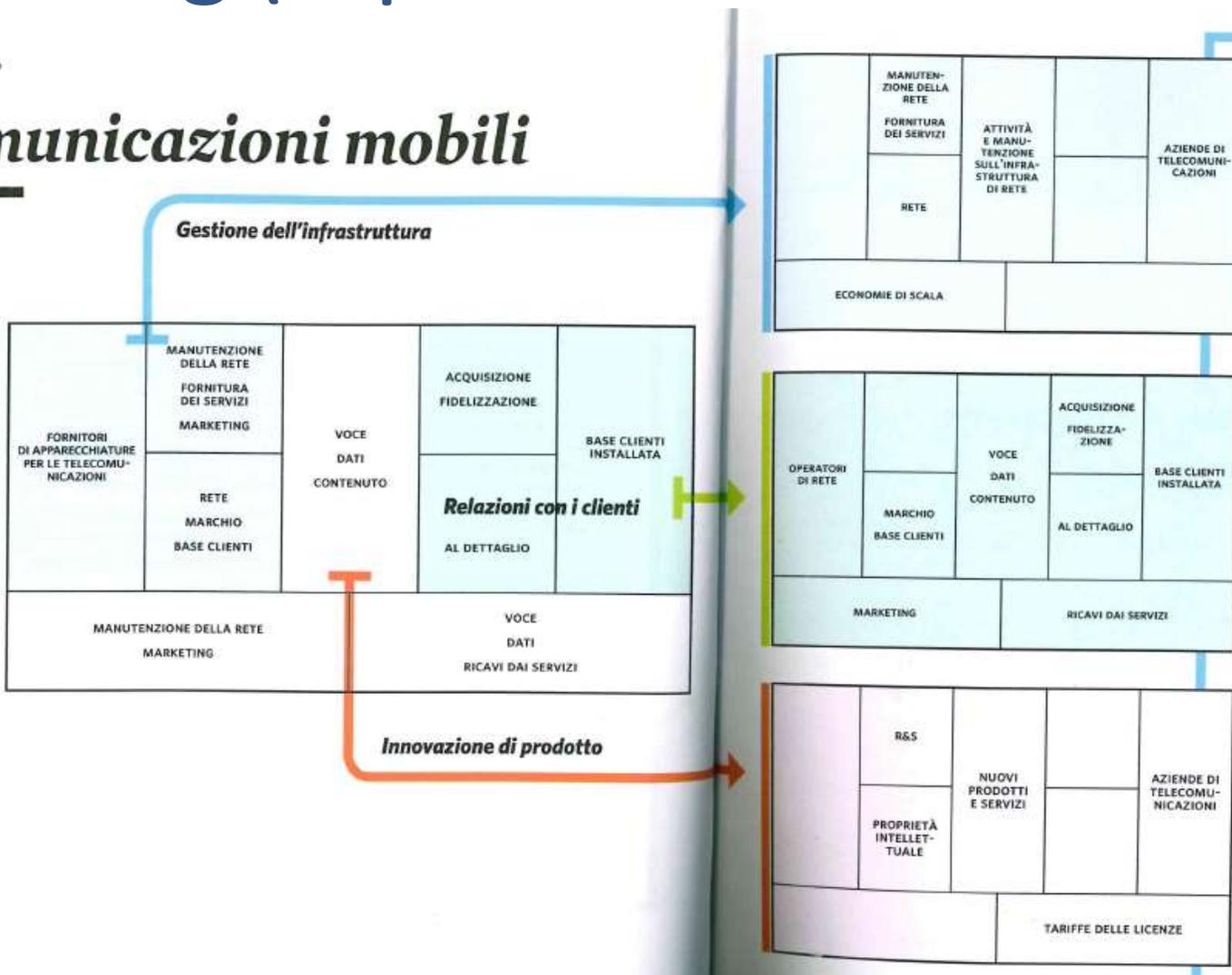
TRE TIPI DI CORE BUSINESS			
	INNOVAZIONE DI PRODOTTO	GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI	GESTIONE DELL'INFRASTRUTTURA
ECONOMIA	Un ingresso tempestivo sul mercato permette di praticare prezzi superiori e di acquisire un'ampia quota di mercato; la velocità è il fattore chiave.	Gli alti costi di acquisizione dei clienti impongono di ottenere un ampio share of wallet (percentuale di acquisti del singolo cliente in relazione alla sua spesa totale in una determinata categoria di prodotto o servizio); le economie di gamma sono il fattore chiave.	Costi fissi elevati rendono i grandi volumi fondamentali per ottenere prezzi unitari bassi; il fattore chiave è costituito dalle economie di scala.
COMPETIZIONE	Lotta per il talento; basse barriere all'ingresso; si impongono molti piccoli concorrenti.	Lotta per il raggio d'azione; rapido consolidamento; dominio di pochi grandi competitor.	Lotta per la scala; rapido consolidamento; dominio di pochi grandi competitor.
CULTURA	Incentrato sui dipendenti; valorizzazione dei campioni di creatività.	Fortemente orientato ai servizi; mentalità per cui il cliente viene prima di tutto.	Focalizzato sui costi; valorizza la standardizzazione, la prevedibilità e l'efficienza.



Unbundling (separazione dei modelli)/esempio

Unbundling delle telecomunicazioni mobili

Le aziende di telecomunicazione mobile hanno avviato l'unbundling delle loro attività. Tradizionalmente, esse competevano fra loro per la qualità della rete, ma ora stringono accordi con i concorrenti per la condivisione della rete e affidano in outsourcing ai produttori di apparecchiature le operazioni sulla rete. Per quale motivo? Perché si sono accorte che la loro risorsa chiave non è più la rete, bensì il loro marchio e le relazioni con i clienti.



Produttori di apparecchiature

Aziende di telecomunicazioni come France Telecom, KPN e Vodafone hanno dato in outsourcing il funzionamento e la gestione di parte delle loro reti a produttori di apparecchiature come Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent ed Ericsson. I produttori di apparecchiature sono in grado di far funzionare la rete a costi più bassi, perché forniscono servizi a molti operatori di telefonia e pertanto beneficiano di economie di scala.

Operatori di telefonia scorporati

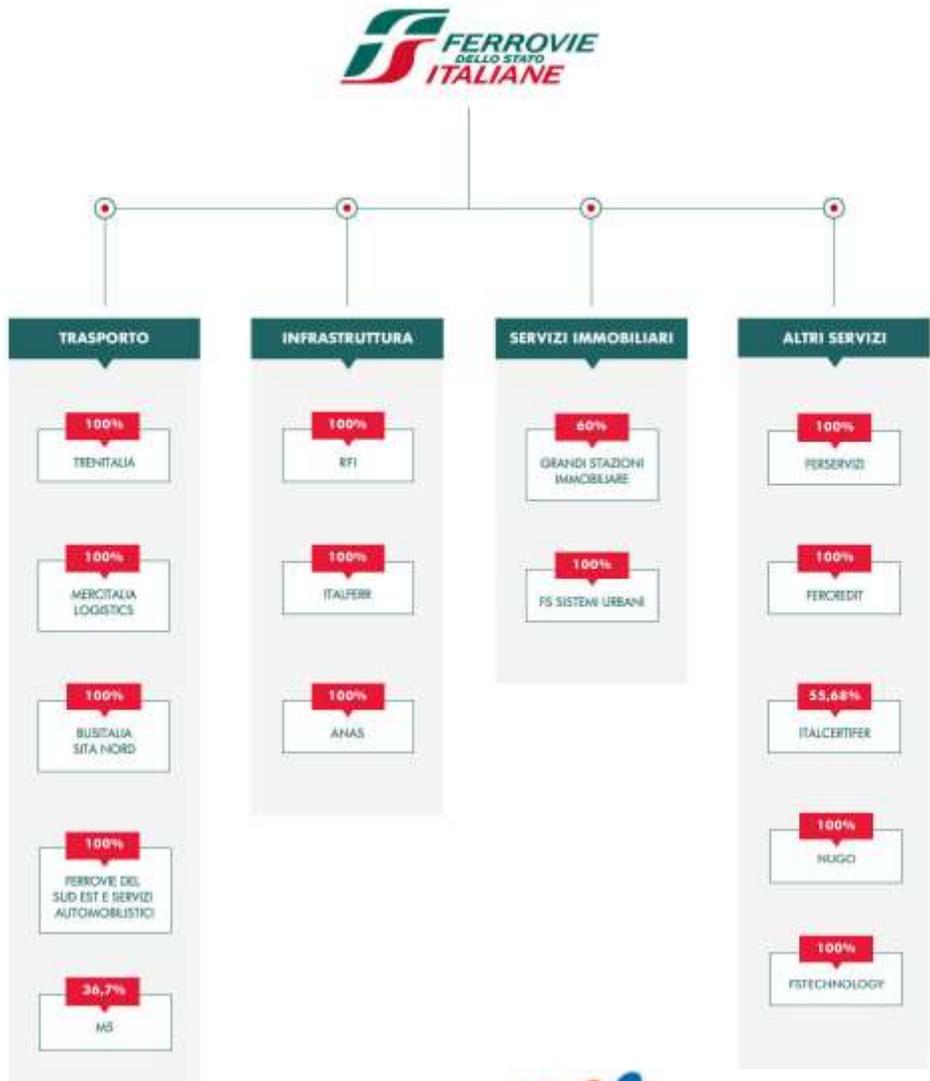
Dopo aver separato le attività relative all'infrastruttura, un operatore di telefonia può concentrarsi con maggiore attenzione sul rafforzamento del proprio marchio e sulla segmentazione della clientela e dei servizi. I rapporti con la clientela costituiscono una risorsa fondamentale, il core business di un operatore di telefonia. Concentrandosi sui clienti e aumentando il wallet share, un operatore può sfruttare gli investimenti fatti negli anni per acquisire e mantenere i clienti. Uno dei primi operatori di telefonia a perseguire la separazione strategica è stato Bharti Airtel, attualmente uno dei principali operatori telefonici dell'India, che ha affidato in outsourcing a Ericsson e Nokia Siemens Networks le operazioni di rete e a IBM l'infrastruttura IT. Tutto questo ha permesso all'azienda di concentrarsi sulla sua competenza fondamentale: la costruzione delle relazioni con i clienti.

Fornitori di contenuti

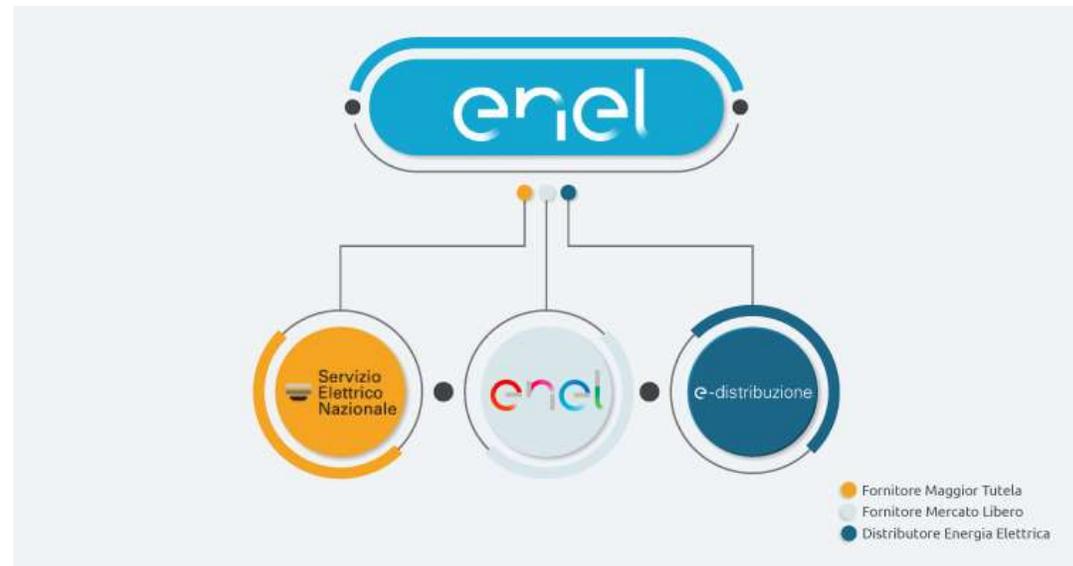
Per l'innovazione dei prodotti e dei servizi, gli operatori di telecomunicazioni scorporati possono rivolgersi a piccole aziende creative. L'innovazione richiede talento creativo, che le organizzazioni più piccole e più dinamiche riescono normalmente ad attrarre più facilmente. Le aziende di telecomunicazioni lavorano con molte imprese esterne per assicurarsi un apporto continuo di nuove tecnologie, servizi e contenuti multimediali, quali mappe, giochi, video e musica. Due esempi sono forniti dall'austriaca Mobilizy e dalla svedese TAT. Mobilizy è focalizzata su soluzioni per smartphone basate sulla localizzazione (ha sviluppato una famosa guida turistica per dispositivi mobili), mentre TAT si concentra sulla creazione di interfacce utente avanzate.



Unbundling (separazione dei modelli)/esempio



- Unbundling "Contabile", che è la separazione contabile delle differenti aree di attività di un'azienda (logistica, produzione...);
- Unbundling "Societario", che è la suddivisione delle attività in società distinte;
- Unbundling "Gestionale", che è la separazione delle attività di un'impresa in unità operative distinte gestite in maniera indipendente da soggetti diversi.



Unbundling (separazione dei modelli)/esempio



La coda lunga = lavorare sull'offerta

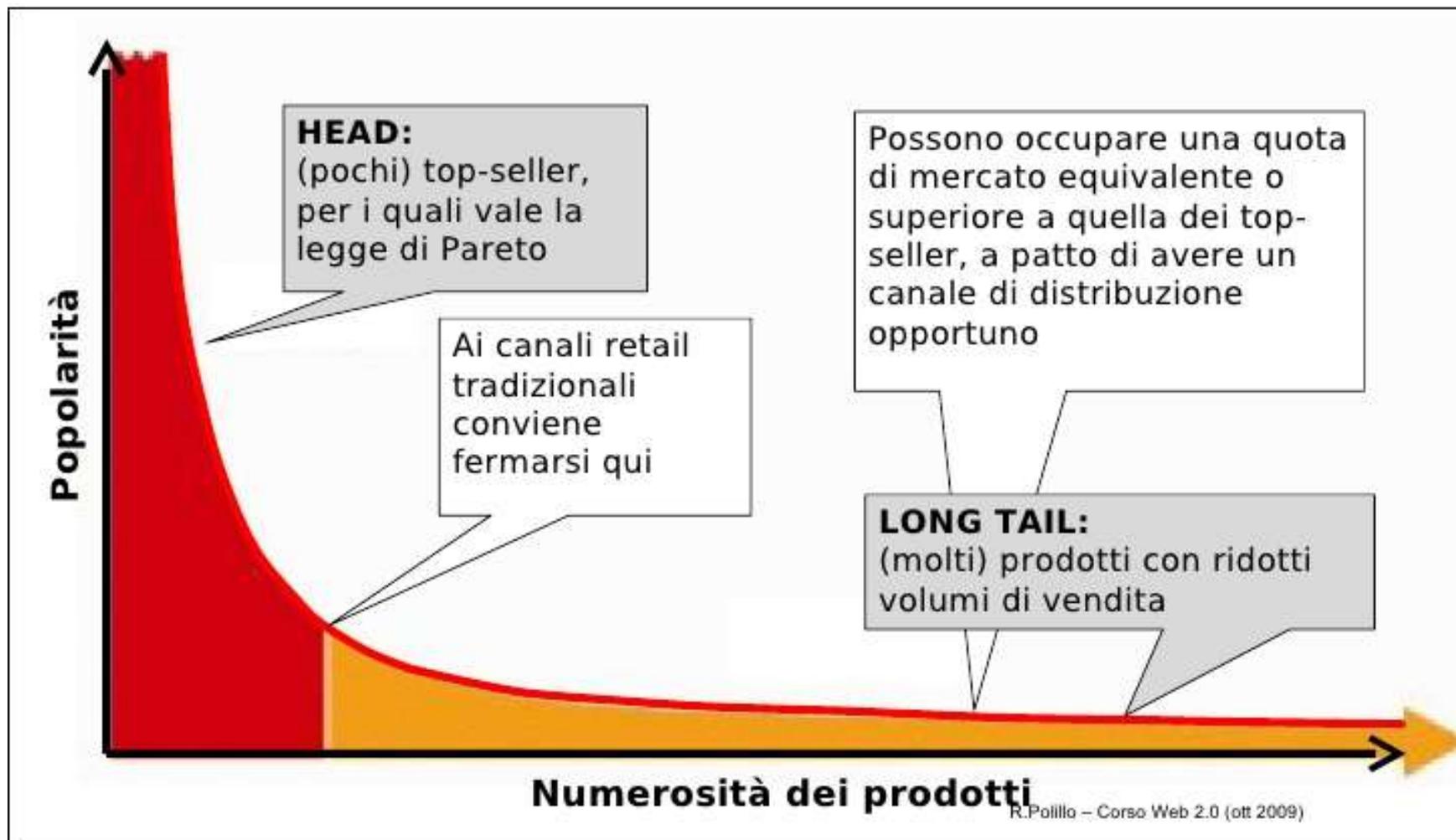
Ribaltamento del concetto classico TANTI VOLUMI di uno STESSO BENE per PREZZO STANDARD:

La coda lunga prevede il contrario: POCHI PEZZI di TANTI BENI che si vendono a PREZZO PREMIUM.

Necessario:

- Bassi costi di magazzino (LEGO FACTORY)
- Bassi costi di intermediazione (AMAZON)
- Piattaforme solide molto «popolate» (NETFLIX)

La coda lunga



La coda lunga

LEGO Factory: kit progettati dai clienti

<p>PC </p> <p>I clienti che costruiscono nuovi progetti LEGO e li pubblicano online diventano partner chiave che generano contenuto e valore</p>	<p>AC </p> <p>LEGO deve fornire e gestire la piattaforma e la logistica che permettono di confezionare e consegnare i set LEGO realizzati dai clienti</p>	<p>VO </p> <p>LEGO Factory sostanzialmente allarga la portata dell'offerta dei kit di serie, fornendo ai fan di LEGO gli strumenti per costruire, presentare e vendere i propri kit personalizzati</p>	<p>RLC </p> <p>LEGO Factory costruisce una comunità "coda lunga" intorno ai clienti realmente interessati ai contenuti di nicchia e desiderosi di andare oltre i kit di serie disponibili presso i rivenditori</p>	<p>SGC </p> <p>Migliaia di nuovi kit progettati dai clienti completano i set standard di mattoncini LEGO. LEGO Factory connette i clienti che creano progetti personalizzati con altri clienti, diventando in tal modo una piattaforma di collegamento fra i clienti e aumentando le vendite</p>
<p>STC </p> <p>LEGO Factory sfrutta costi di produzione e logistici che sono già sostenuti per il modello tradizionale di vendita al dettaglio</p>		<p>FR </p> <p>LEGO Factory ha l'obiettivo di generare piccoli ricavi da un gran numero di prodotti progettati dai clienti. Essi rappresentano un'aggiunta preziosa ai tradizionali ricavi derivanti da un alto volume di vendite al dettaglio</p>		



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
 in Friuli Venezia Giulia**
 UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



UNIVERSITÀ
 DEGLI STUDI DI TRIESTE

Piattaforma multi-sided

Molti business si basano sulla intermediazione tra i produttori e i consumatori di un determinato bene...

Le piattaforme multi sided fanno incontrare due o più gruppi di clienti tra loro indipendenti.

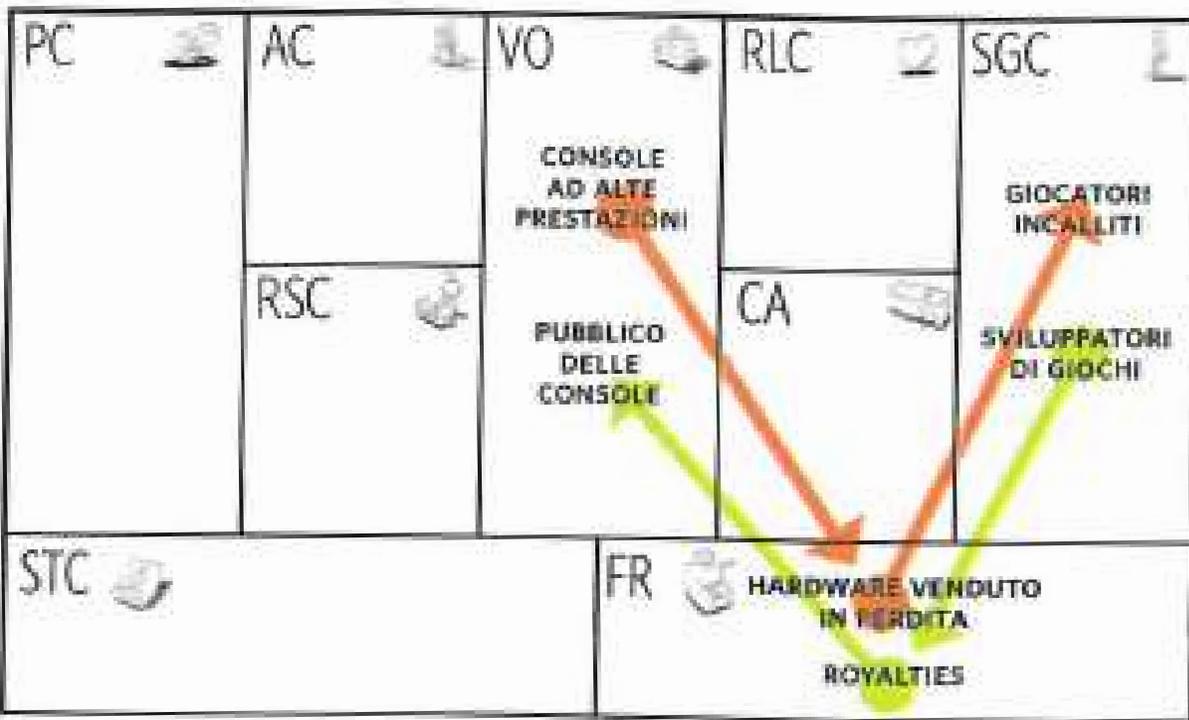
Creano valore se:

1. Sono presenti entrambi i gruppi di clienti
2. Facilita l'interazione tra i gruppi
3. Attira altri clienti grazie all'effetto «rete»

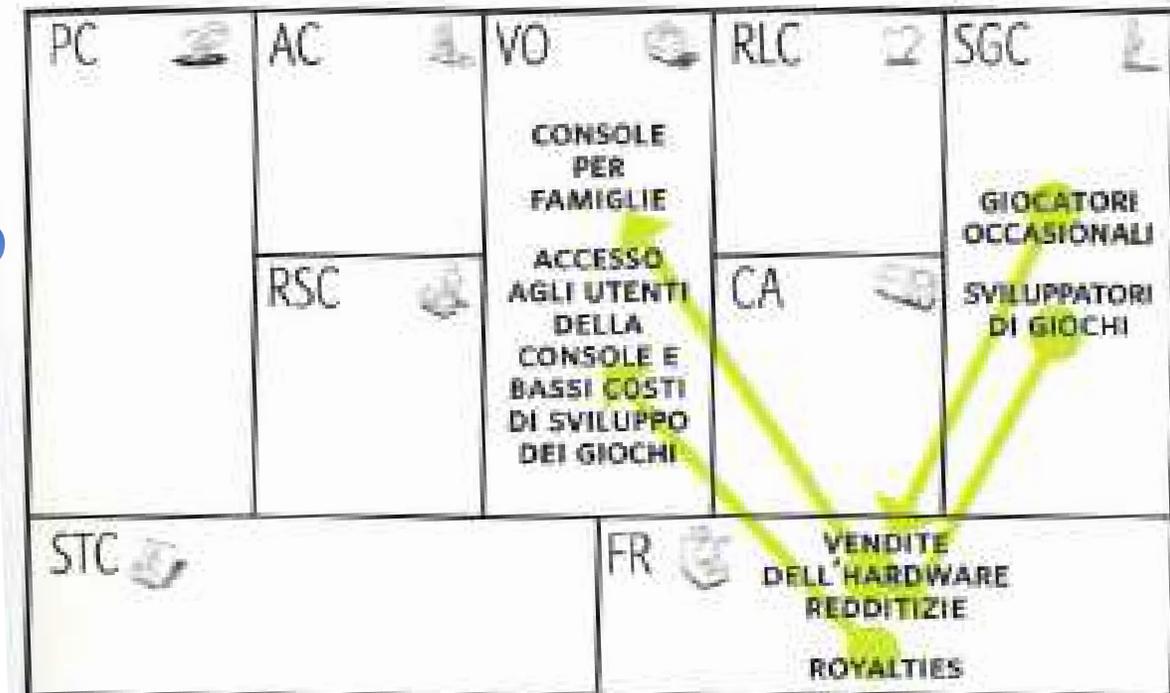
Piattaforma multi-sided

PSP/XBOX

WII



VS



Stesso pattern > implementazioni diverse

Free / freemium / esca e amo

FREE se almeno un segmento di clientela può beneficiare continuamente di una offerta gratuita. I non paganti sono finanziati da una altra parte del modello o da un altro segmento di clientela (DROPBOX).

Molto spesso una offerta gratuita è molto più allettante di una di pochi centesimi.

Free / freemium / esca e amo

FREE: giornali FREE PRESS pagati dalla pubblicità

Metro

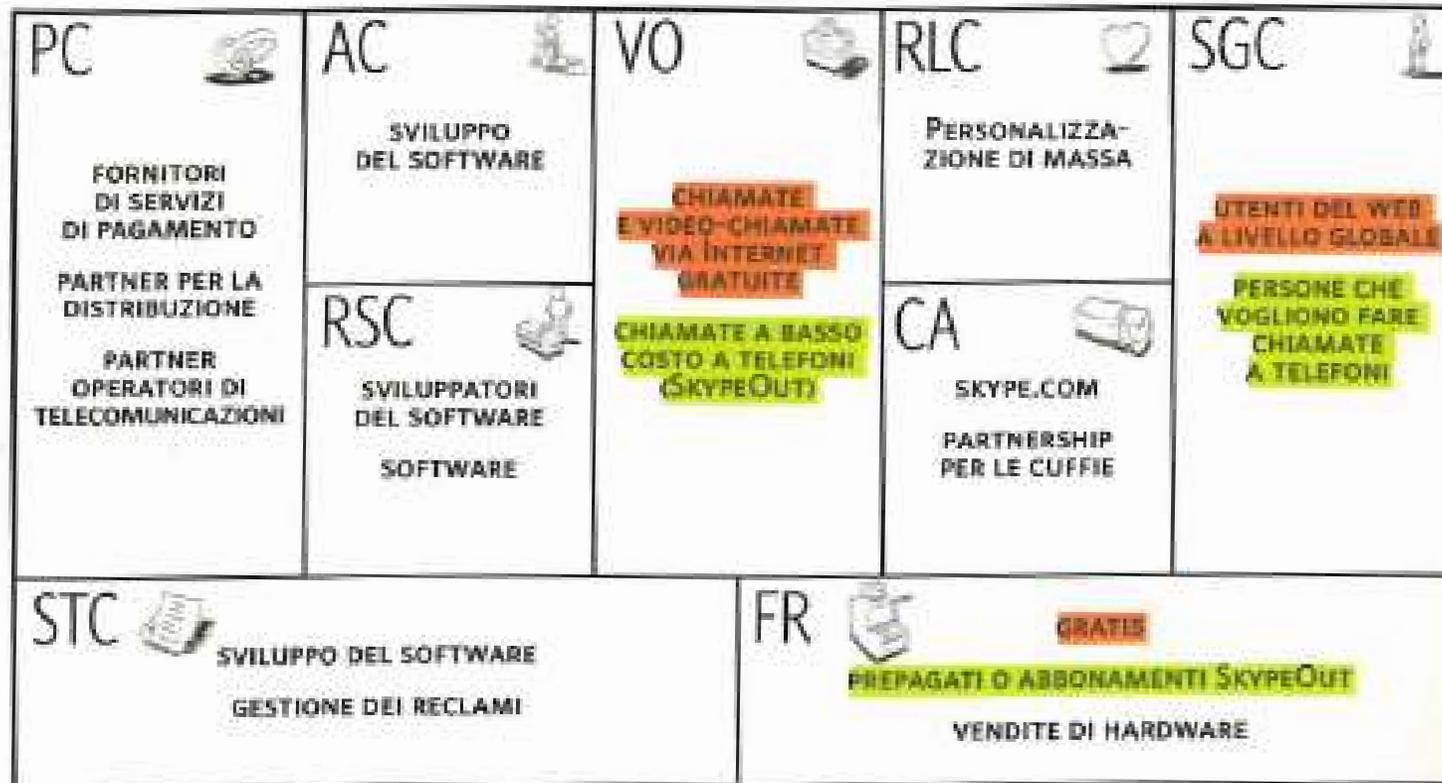


piattaforma multisided
pendolari vs inserzionisti

Free / freemium / esca e amo

FREEMIUM: servizio base gratis, paghi UPGRADE

Skype

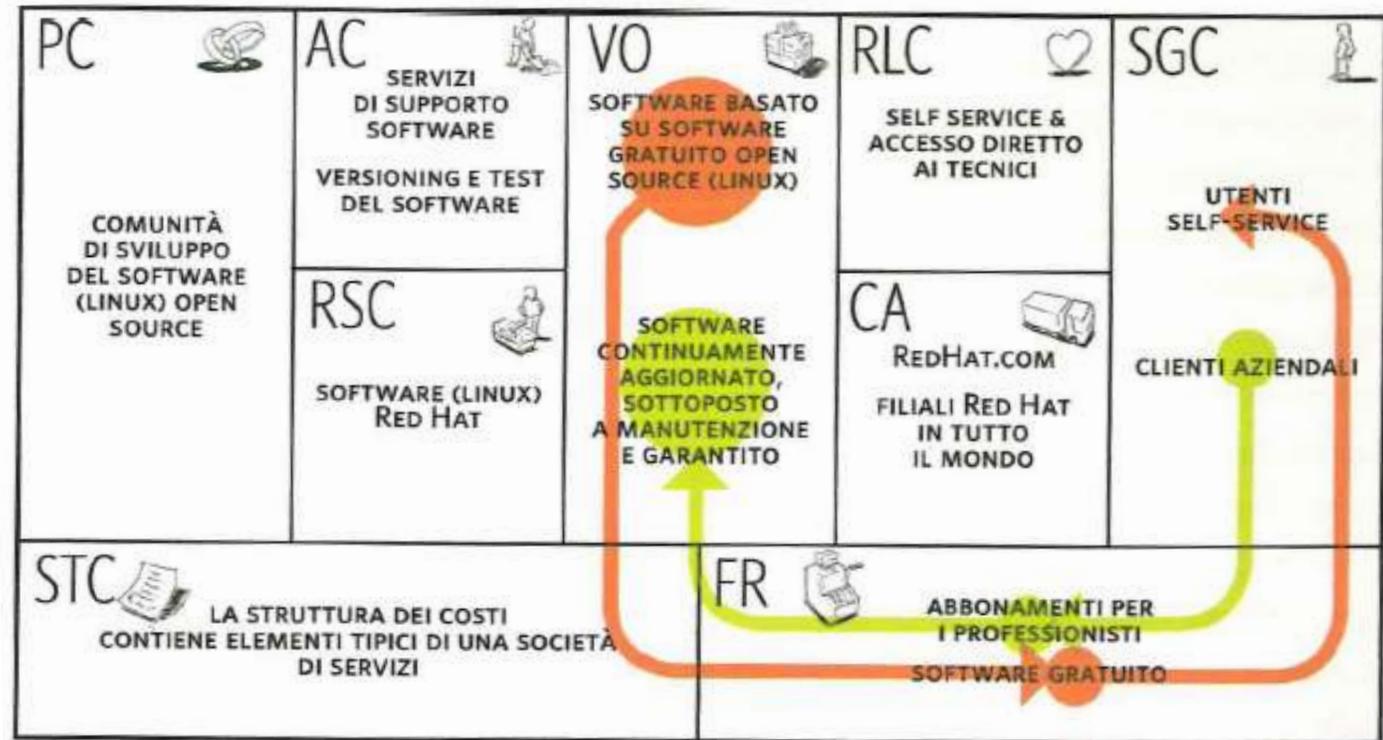


Free / freemium / esca e amo

OPEN SOURCE come modello FREEMIUM

- Abbonamento in cambio di
- Aggiornamenti automatici
 - Supporto illimitato
 - Interazione con il distributore

Red Hat



Free / freemium / esca e amo

FREEMIUM CAPOVOLTO: le assicurazioni.

Tanti finanziano pochi (invece che pochi finanziano tanti)



Free / freemium / esca e amo

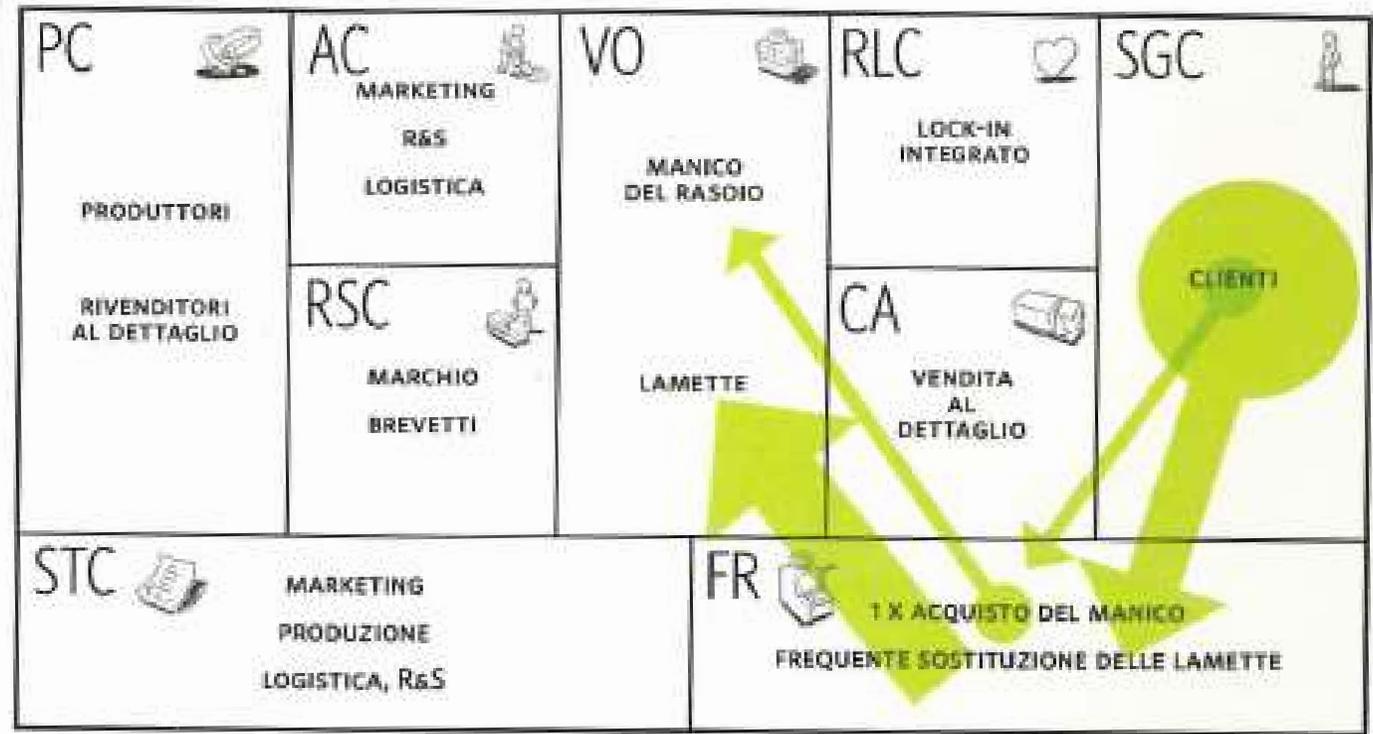
ESCA E AMO: offerta iniziale poco costosa ma guadagni sul lock-in.

Altri esempi:

Stampanti inkjet

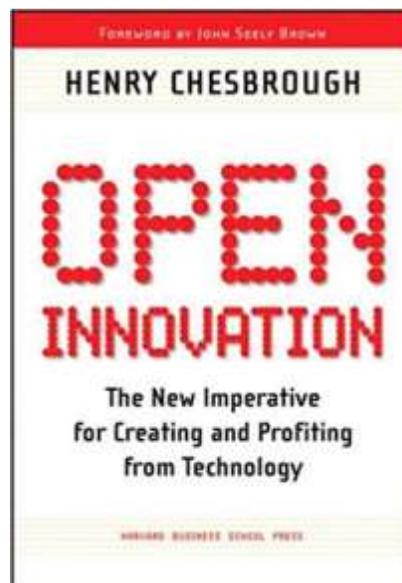
Cellulari gratis con abbonamento carrier

Rasoio e lamette: Gillette



Open models

= collaborare
sistematicamente
con partner esterni



OUTSIDE IN = sfruttare
all'interno idee prodotte da
altri

INSIDE OUT= dare all'esterno
beni che non usi

PRINCIPI DI INNOVAZIONE	
CHIUSO	APERTO
Le persone in gamba del nostro settore lavorano per noi.	Occorre lavorare con le persone in gamba sia fuori sia dentro l'azienda.
Per trarre profitto dalle attività di ricerca e sviluppo (R&S), è necessario scoprire, sviluppare e vendere in prima persona.	La R&S esterna può creare un valore significativo; la R&S interna è necessaria per rivendicare una parte di quel valore.
Se creiamo gran parte della migliore ricerca nel settore, vinceremo.	Non dobbiamo necessariamente creare la ricerca per beneficiarne.
Se creiamo la maggior parte delle idee o le idee migliori nel settore, vinceremo.	Se utilizziamo al meglio le idee esterne e quelle interne, vinceremo.
Dobbiamo controllare il nostro processo di innovazione, in modo che i concorrenti non possano trarre profitto dalle nostre idee.	Dobbiamo trarre profitto dall'uso fatto da altri delle nostre innovazioni e dobbiamo acquistare la proprietà intellettuale degli altri ogni volta che essa accresce i nostri vantaggi.

Open models

OUTSIDE IN = sfruttare all'interno idee prodotte da altri

PROCTER & GAMBLE: Rete di imprenditori tecnologici, piattaforme internet, ricercatori in pensione.

- 1 Gli imprenditori tecnologici sono scienziati esperti delle unità di business di P&G che sistematicamente sviluppano relazioni con i ricercatori delle università e di altre aziende. Fanno anche i "cacciatori", esplorando il mondo esterno alla ricerca di soluzioni per le sfide che nascono all'interno di P&G.
- 2 Attraverso piattaforme Internet, P&G entra in contatto con esperti problem-solver di tutto il mondo. Piattaforme come InnoCentive (si veda p. 114) permettono a P&G di esporre alcuni dei propri problemi di ricerca a scienziati di tutto il mondo non appartenenti a P&G. Chi sviluppa soluzioni che funzionano ottiene premi in denaro.
- 3 P&G cerca di ottenere le conoscenze degli scienziati in pensione attraverso YourEncore.com, una piattaforma lanciata dall'azienda con lo scopo specifico di fungere da "ponte" per l'innovazione aperta verso il mondo esterno.

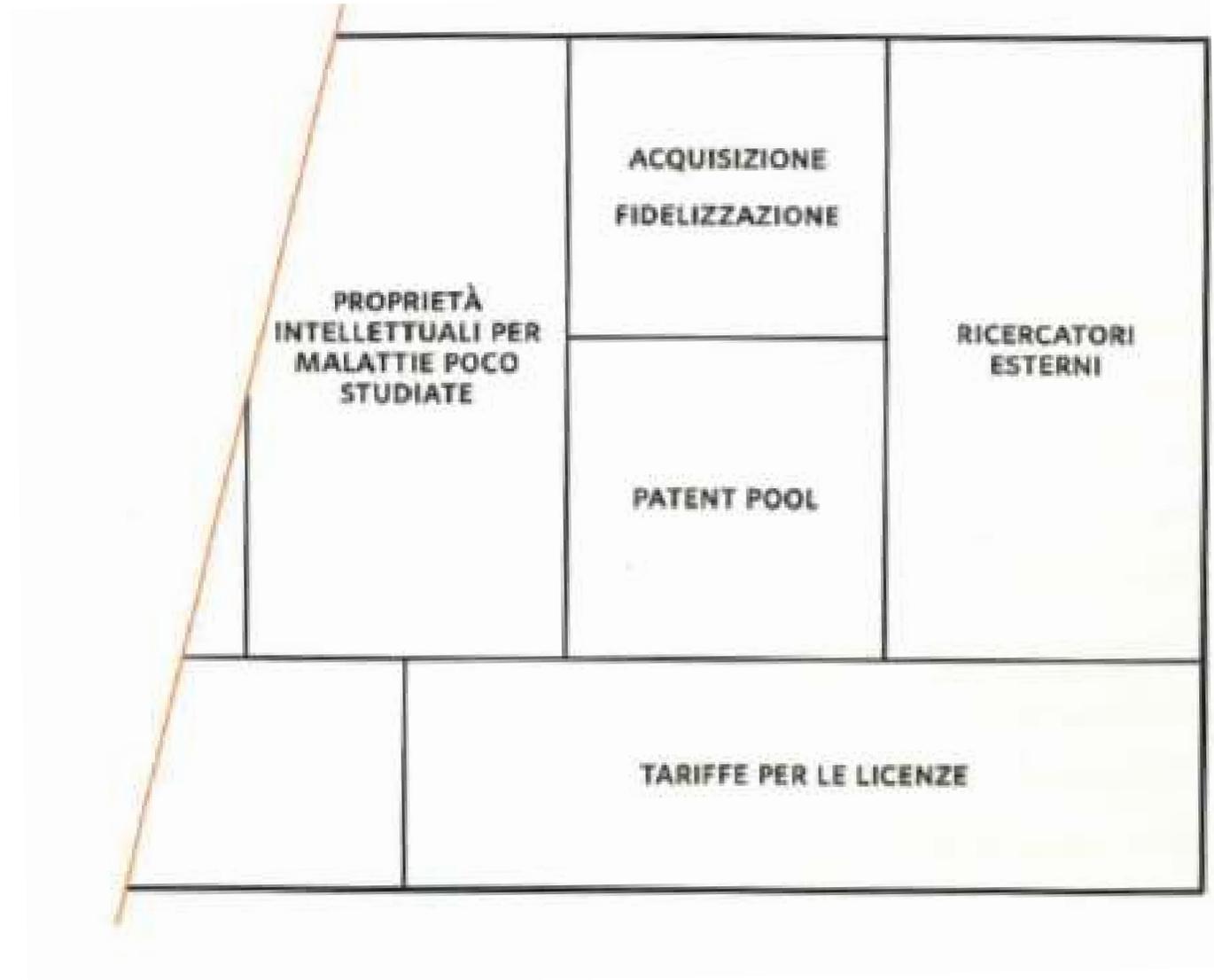


Open models

INSIDE OUT= dare all'esterno
beni che non usi

GLAXO: fare pool di brevetti
non core e metterli a
disposizione di altri es. per
malattie rare

CREARE STANDARDS



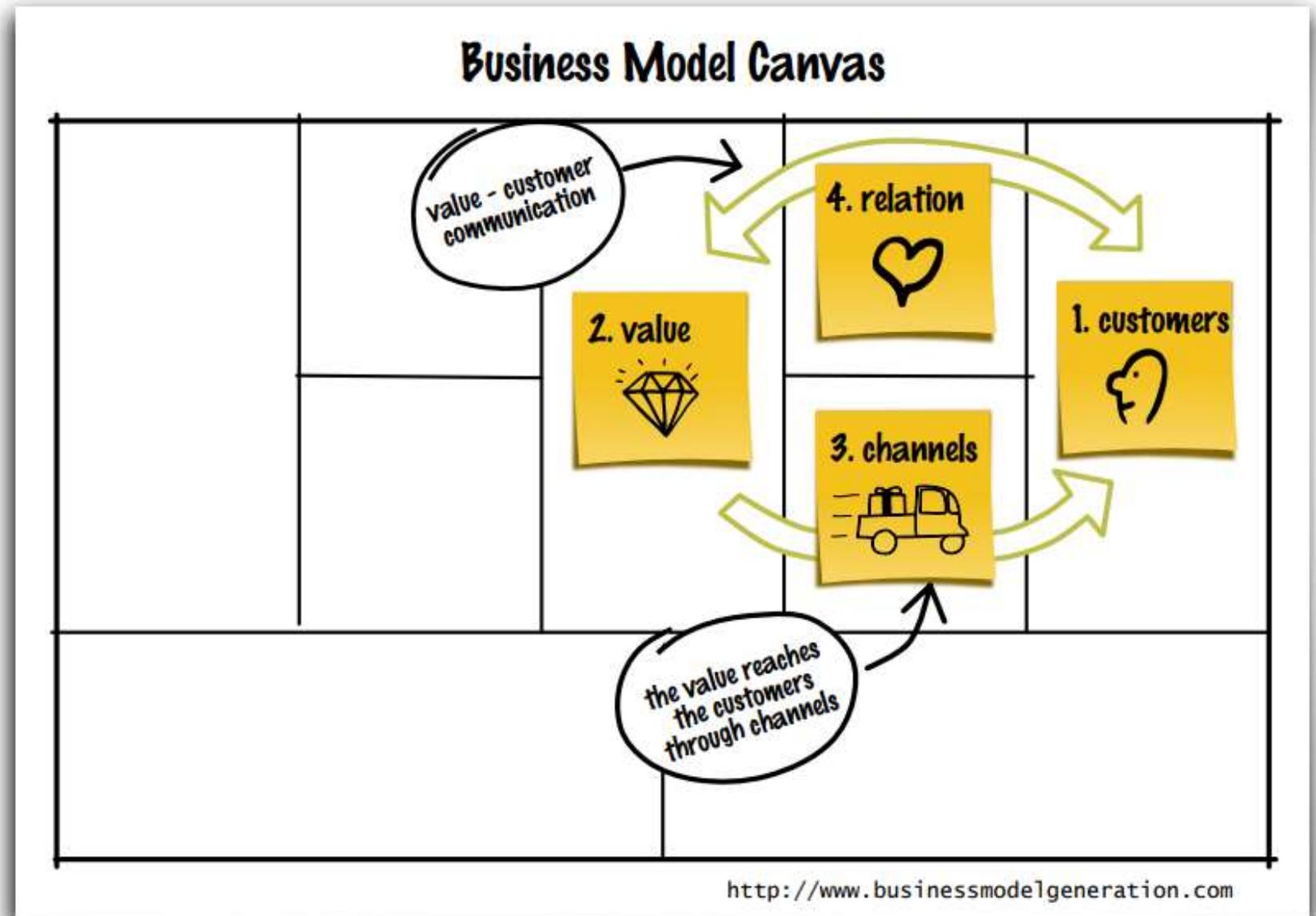
Riepilogo

	Modelli di business disaggregati (unbundled)	La coda lunga	Piattaforme multi-sided	FREE come un modello di business	Modelli di business aperti
CONTESTO (PRIMA)	Un modello integrato combina gestione dell'infrastruttura, innovazione di prodotto e relazioni con i clienti sotto lo stesso tetto.	Il valore offerto si rivolge solo ai clienti da cui si può ricavare il massimo profitto.	Il valore offerto è rivolto a un segmento di clientela.	Un valore offerto di alto livello e di costo elevato viene proposto solo ai clienti paganti.	Le risorse di R&S e le attività chiave sono concentrate all'interno; <ul style="list-style-type: none"> • le idee nascono solo "all'interno"; • i risultati sono sfruttati solo "all'interno".
SFIDA	I costi sono troppo alti. In una singola entità sono combinate diverse culture organizzative in conflitto fra loro, da cui derivano indesiderabili trade-off.	Rivolgere uno specifico valore offerto ai segmenti di clientela meno redditizi è troppo costoso.	L'impresa non riesce ad acquisire nuovi potenziali clienti interessati ad accedere alla base clienti esistente dell'azienda (ad esempio, sviluppatori di giochi che vogliono raggiungere gli utenti di una console).	Il prezzo alto dissuade i clienti.	La R&S è costosa e/o la produzione è in diminuzione.
SOLUZIONE (DOPO)	Il business è scorporato (unbundled) in tre modelli separati ma complementari, che si occupano di: <ul style="list-style-type: none"> • gestione dell'infrastruttura; • innovazione di prodotto; • relazioni con i clienti. 	Il valore offerto nuovo o aggiuntivo è rivolto a un gran numero di segmenti di nicchia della clientela, storicamente meno remunerativi, ma che, aggregati, risultano redditizi.	Viene aggiunto un valore offerto che permette di accedere al segmento esistente di clientela dell'azienda (ad esempio, produttori di console di gioco che forniscono agli sviluppatori di software l'accesso ai propri utenti).	Diverse possibilità di valore offerto sono proposte a segmenti di clientela diversi, con flussi di ricavi differenti. Uno di questi segmenti non paga il servizio o il prodotto (o lo paga molto poco).	Le risorse e le attività della R&S interna sono sfruttate utilizzando partner esterni. I risultati della R&S interna sono trasformati in un valore offerto e proposti ai segmenti di clientela interessati.
FONDAMENTO LOGICO	Miglioramenti nell'IT e negli strumenti di gestione permettono di separare e coordinare modelli di business diversi con costi minori, eliminando anche gli indesiderabili trade-off.	Miglioramenti nell'IT e nella gestione delle operazioni permettono di presentare un valore offerto personalizzato a un ampio numero di nuovi clienti con costi contenuti.	Un intermediario che fa funzionare una piattaforma fra due o più segmenti di clientela aggiunge flussi di ricavi al modello iniziale.	I segmenti di clientela non paganti sono sovvenzionati dai clienti paganti in modo da attirare il più ampio numero possibile di utenti.	Acquisire R&S da fonti esterne può rivelarsi meno costoso e garantire un accesso al mercato più veloce. Le innovazioni non sfruttate hanno la capacità di procurare ulteriori ricavi, se vendute all'esterno.
ESEMPI	Private Banking Telecomunicazioni mobili	Editoria (Lulu.com) LEGO	Google Console di videogiochi di Nintendo, Sony, Microsoft Apple iPod, iTunes, iPhone	Pubblicità e quotidiani Metro Flickr Open Source Red Hat Skype (rispetto agli altri operatori di telecomunicazioni) Gillette Rasoio e lamette	Procter & Gamble GlaxoSmithKline Innocentive



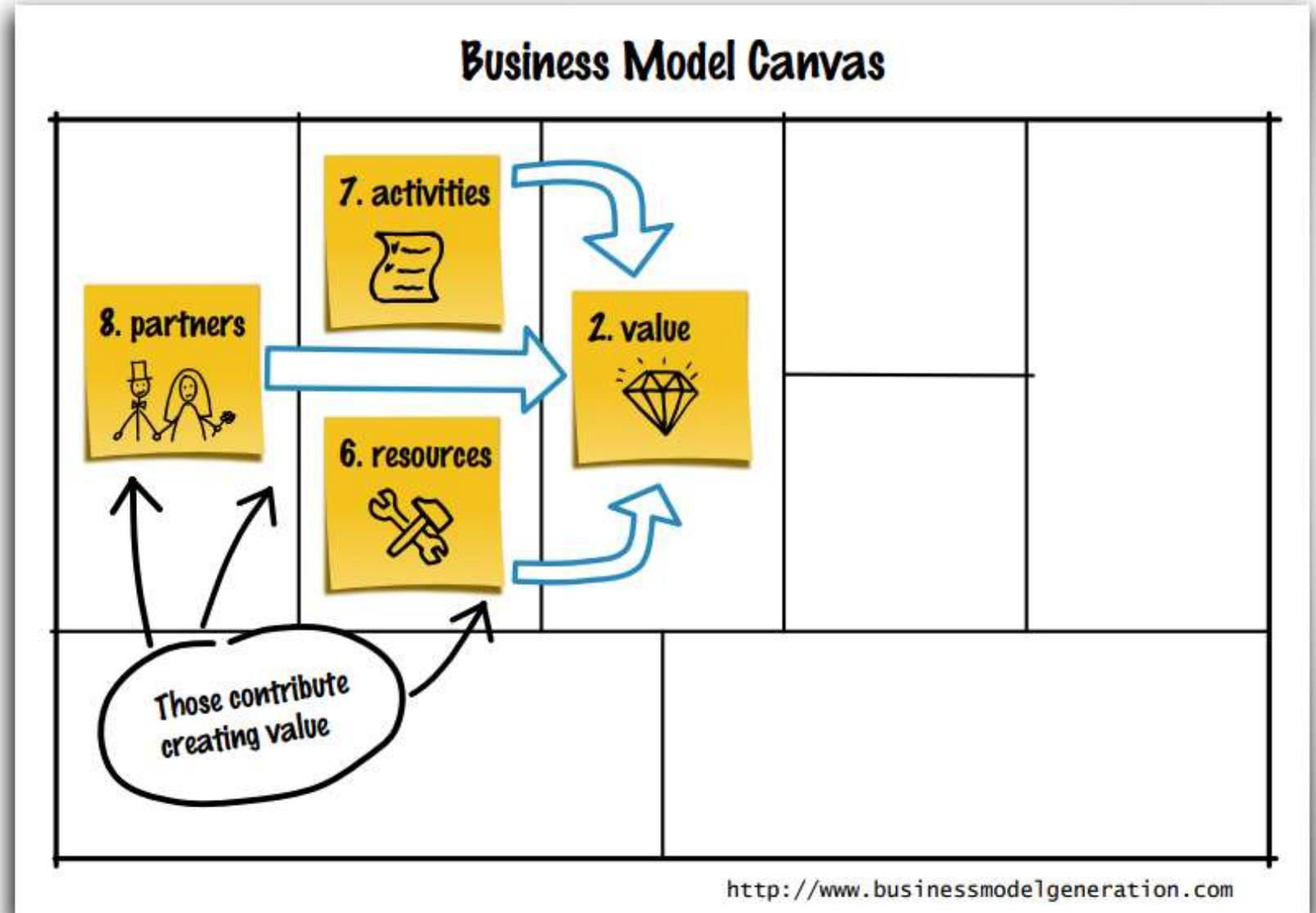
Le relazioni tra i blocchi

- Valore e clienti



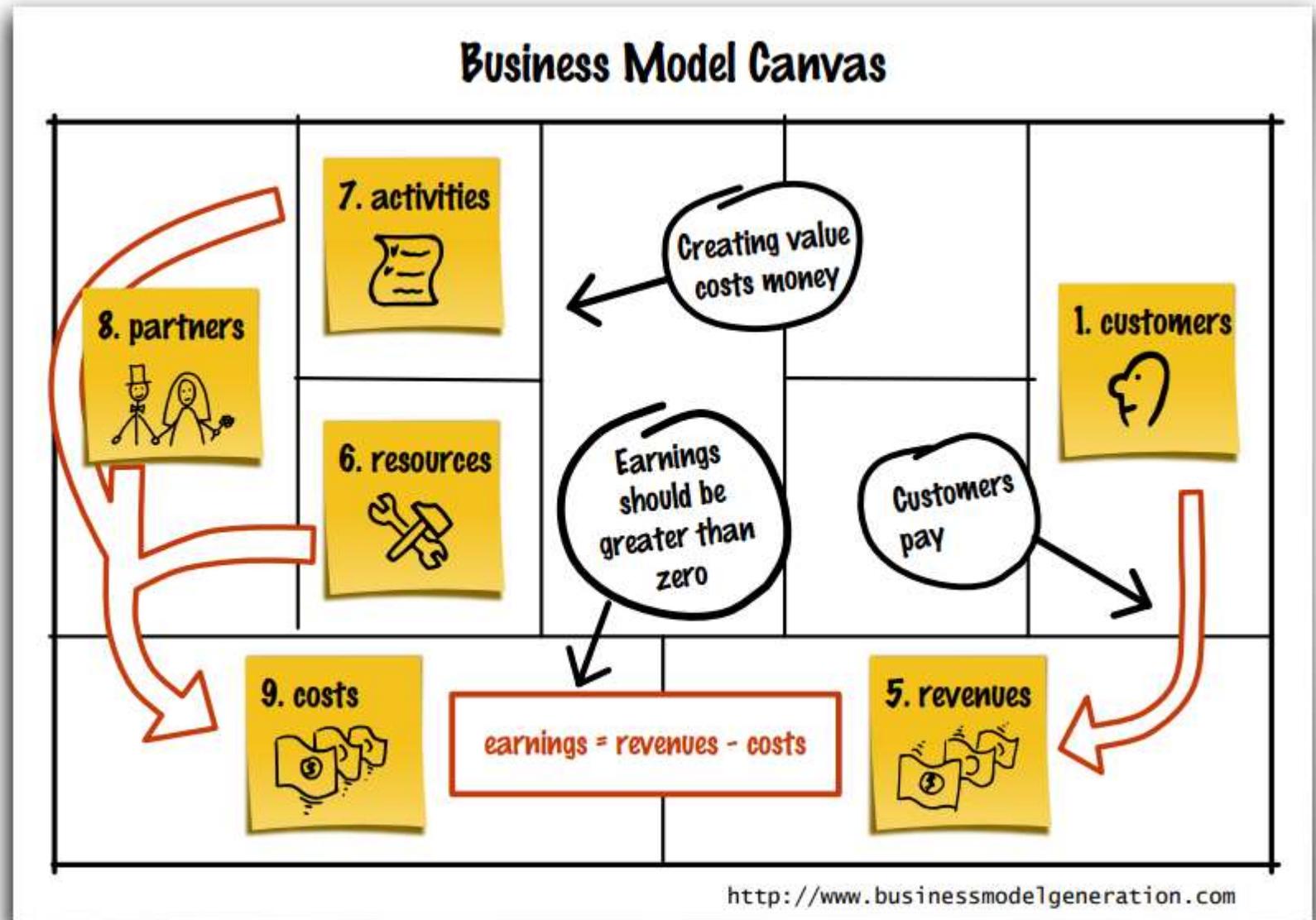
Le relazioni tra i blocchi

- Creare efficienza sul valore



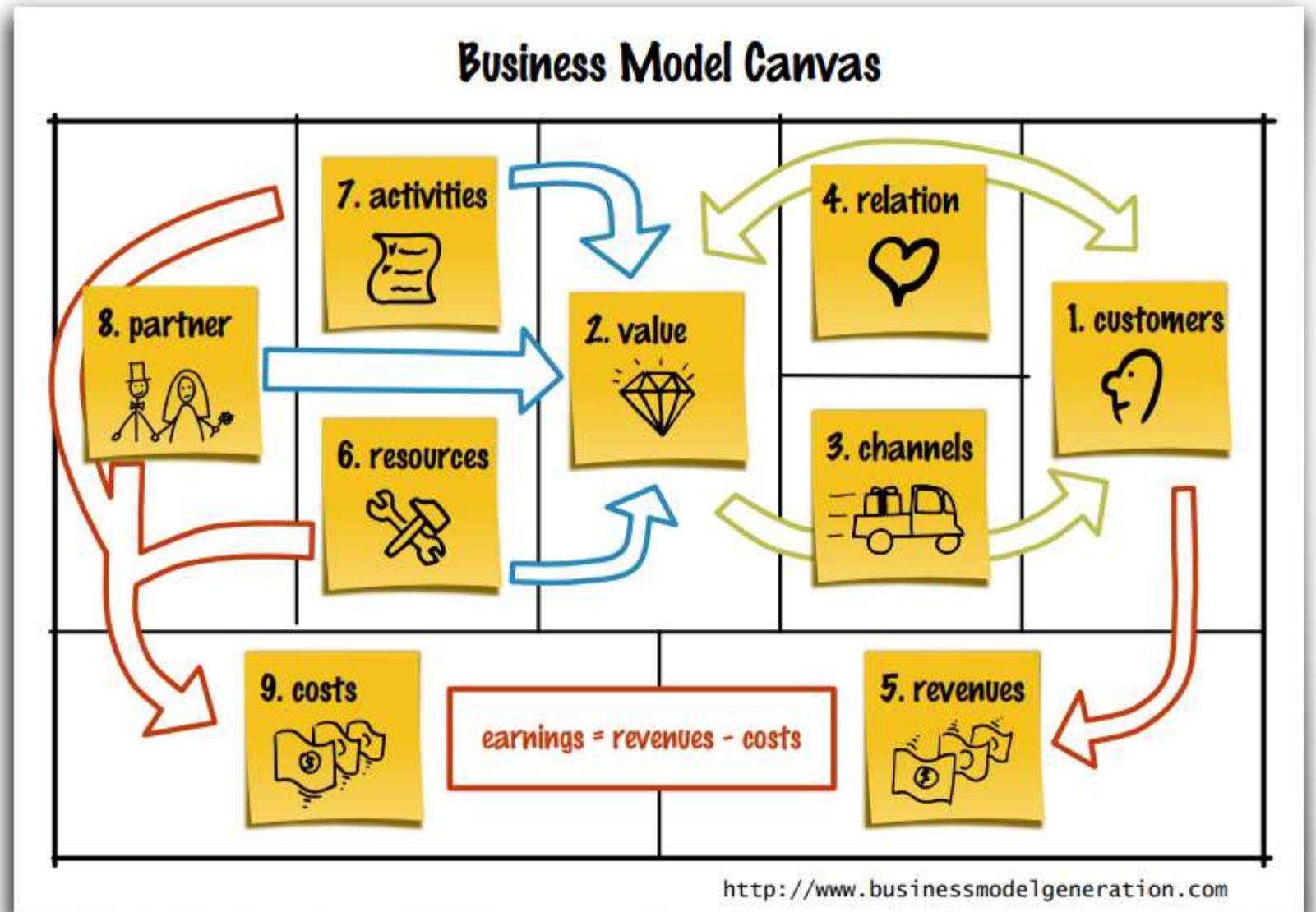
Le relazioni tra i blocchi

- Chi genera cosa



Le relazioni tra i blocchi

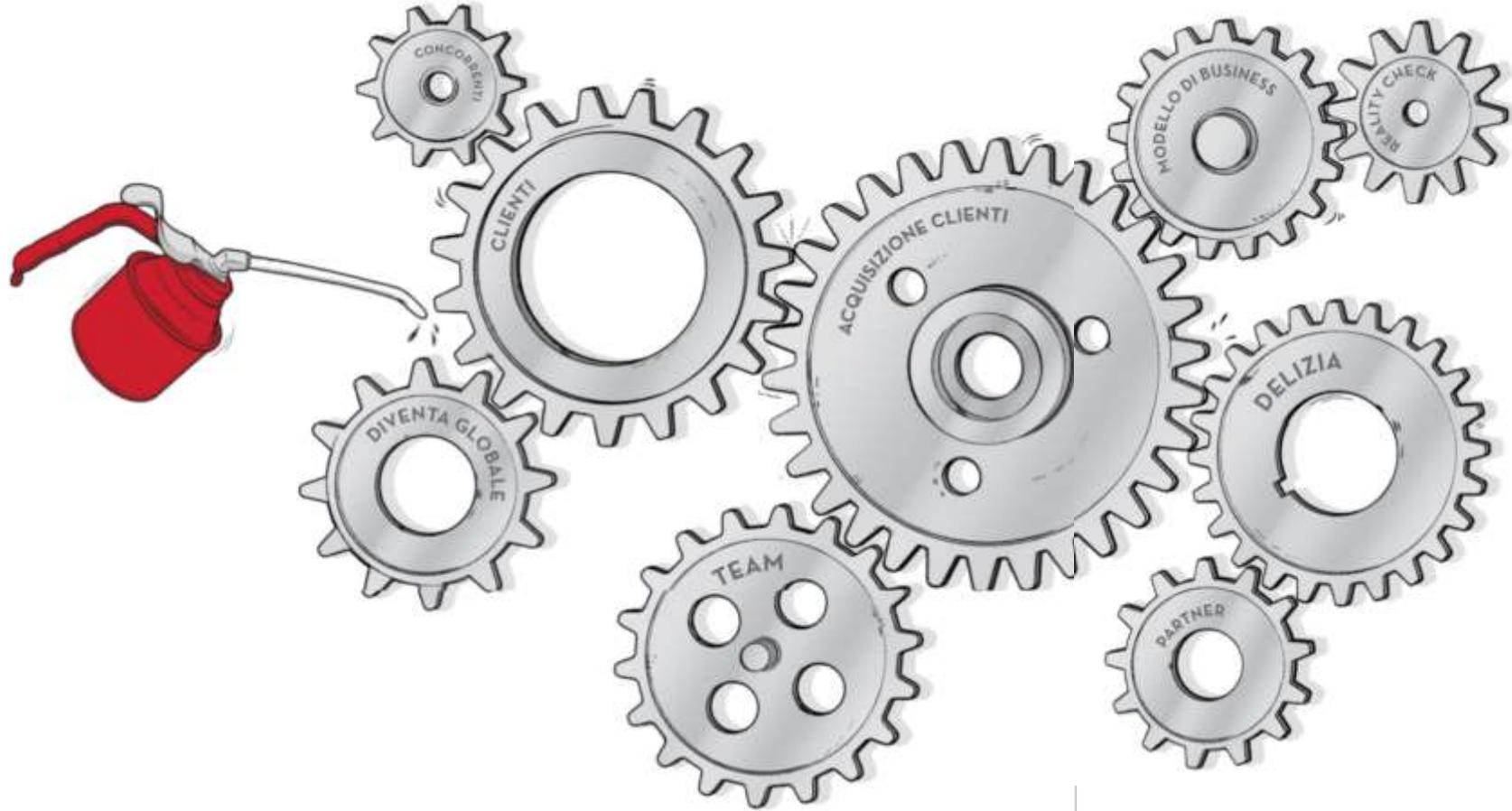
- Dove faccio i \$



I limiti del BMC

1. Non prende mai in considerazione i **COMPETITORS**
2. Non prende in considerazione il **TEAM**
3. Non ha delle metriche per scegliere le priorità, si va sempre a sensazione (mancano i **KPI – key performance indicators**)

Approccio GEAR UP (Ramfeld, Kjellberg, Kosnik 2014)



Approccio GEAR UP (Ramfeld, Kjellberg, Kosnik 2014)

1. Si basa sul concetto di «delizia del cliente» = risolvere i PAIN ma con in più l'effetto WOW > deve diventare un tuo SOSTENITORE
2. GEAR UP = sincronizzare le 9 marce
 1. Clienti > customer personas
 2. Delizia > effetto WOW
 3. Acquisizione dei clienti > storytelling
 4. Modello di business > gioco dello 0 (es. IKEA fa zero assemblaggio)
 5. Partner > in base al contributo che ti dà nel generare ricavi
 6. Concorrenti > blue ocean strategy
 7. Diventa globale > glocal, global
 8. Team > innovatore, evangelista, produttore, amministratore, integratore
 9. Reality check > analisi dei rischi

WOW factor



L'effetto Wow è l'arte di creare un positivo stupore. Offrire un servizio che vada al di là delle aspettative e che crei meraviglia, lasci piacevolmente sorpresi. Un risultato di questo tipo fa parlare dell'azienda in maniera positiva e permette di costruire attorno al brand una forte reputazione. Mettere in pratica l'effetto wow permetterà di fidelizzare sempre di più i clienti già esistenti e di acquisirne di nuovi.

L'attenzione, quindi, non va posta tanto sul prodotto che si cerca di vendere, ma **sull'emozione che l'azienda nel suo complesso regala**. Ciò su cui bisogna puntare, quindi, è la **cura dell'esperienza che si compie quando si entra in contatto con un marchio**.

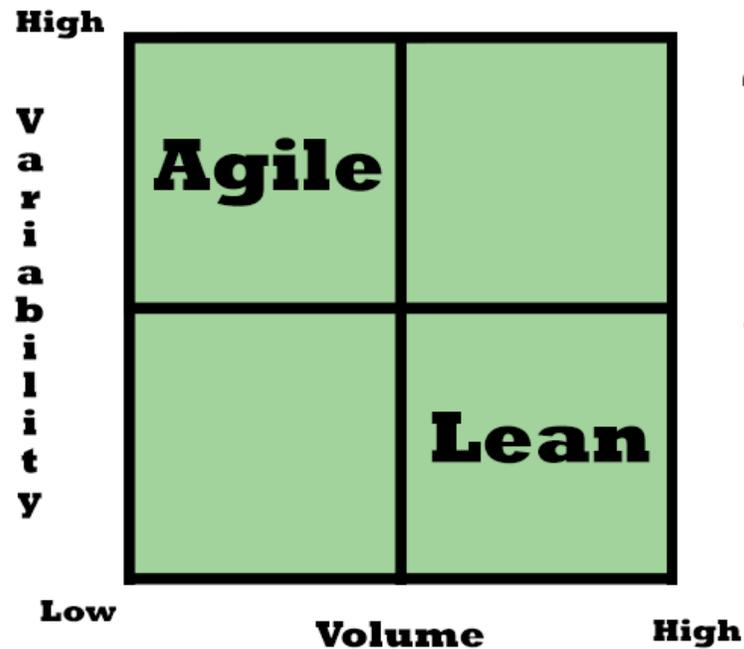
Es.

- packaging molto curato
- creare un'esperienza di vendita personalizzata
- entrare in contatto diretto con il cliente
- cortesia, disponibilità, ascolto, velocità nel risolvere i problemi, onestà, servizio proattivo

Proposta migliorativa: approccio LEAN CANVAS

<p>PROBLEM List your customer's top 3 problems</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">2</p>	<p>SOLUTION Outline a possible solution for each problem</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">4</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that turns an unaware visitor into an interested prospect</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">5</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE Something that can not be easily copied or bought</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">9</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS List your target customers and users</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">1</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES List how these problems are solved today</p>	<p>KEY METRICS List the key numbers that tell you how your business is doing</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">7</p>	<p>HIGH-LEVEL CONCEPT List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)</p>	<p>CHANNELS List your path to customers</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">6</p>	<p>EARLY ADOPTERS List the characteristics of your ideal customers</p>
<p>COST STRUCTURE List your fixed and variable costs</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">8</p>		<p>REVENUE STREAMS List your sources of revenue</p> <p style="font-size: 2em; color: blue; text-align: center;">3</p>		

Agile Vs. Lean



“Agility” is needed in less predictable environments when volume is low and the need for variability is high.

E se devo partire da 0?

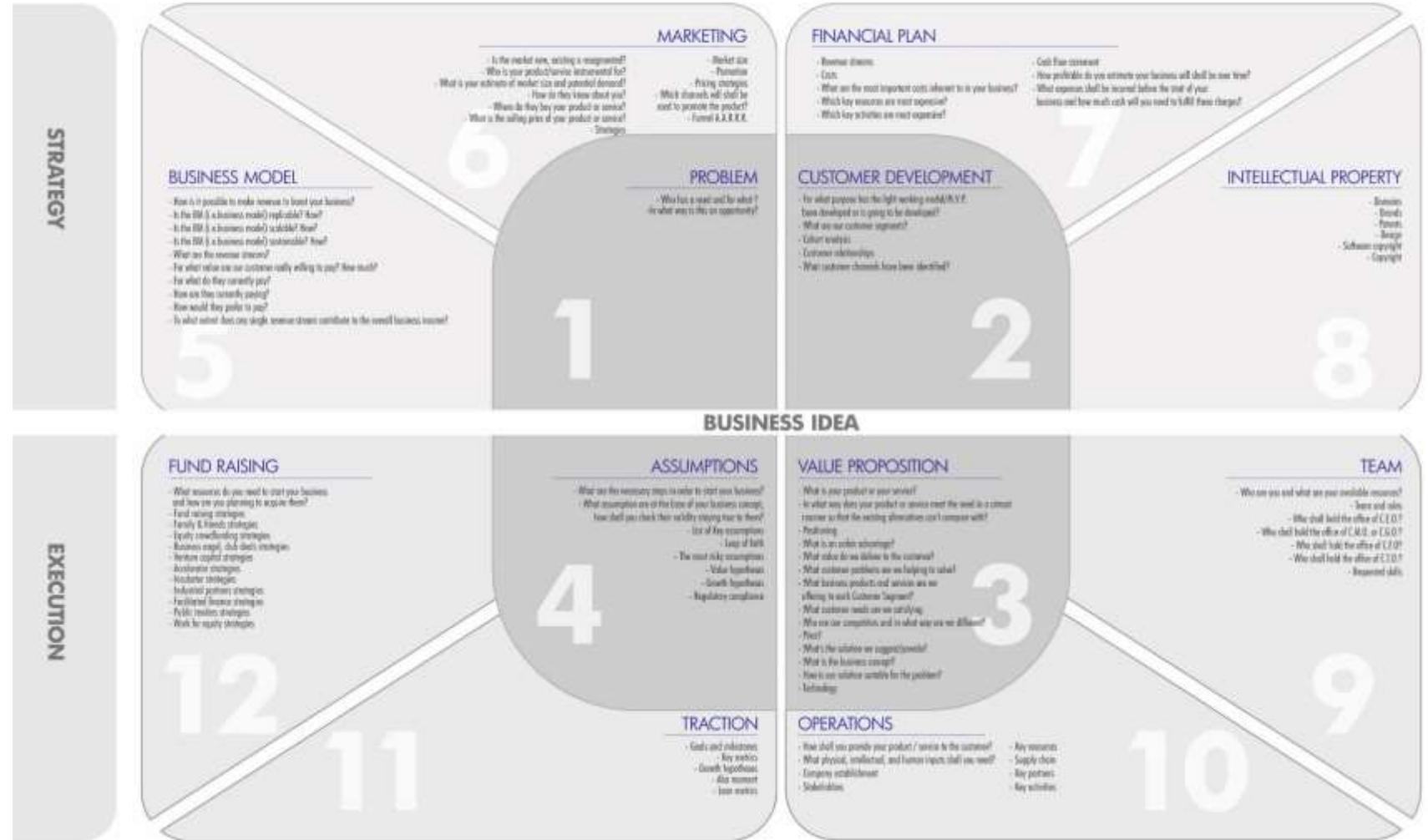
1. Considera i COMPETITORS
2. Considera il TEAM
3. Considera la protezione del vantaggio competitivo (la PI)
4. Valuta la resistenza delle premesse (mancano i KPI – key performance indicators)

THE **STARTUP** CANVAS™

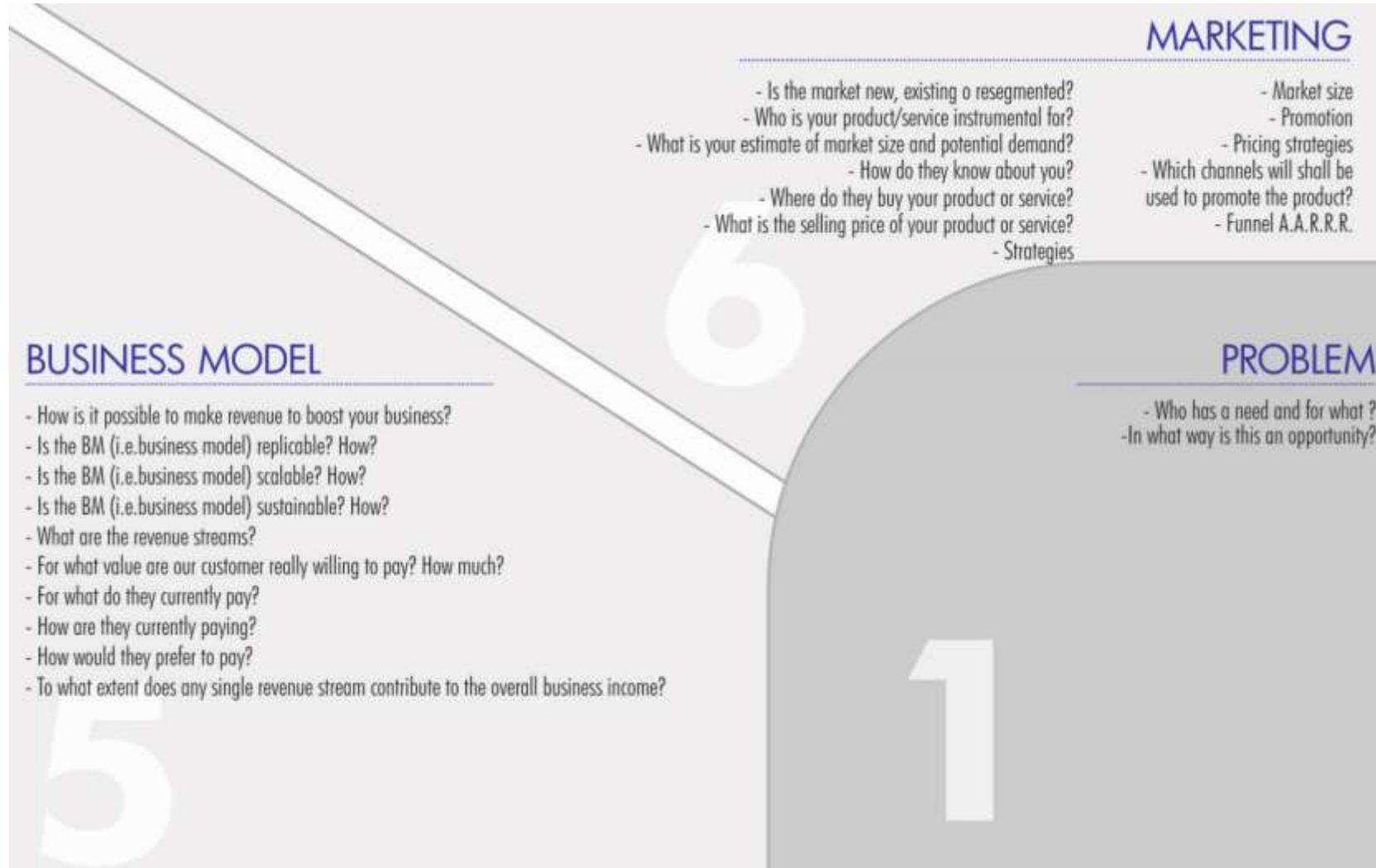
Boosting your lean startup growth

PROJECT NAME:

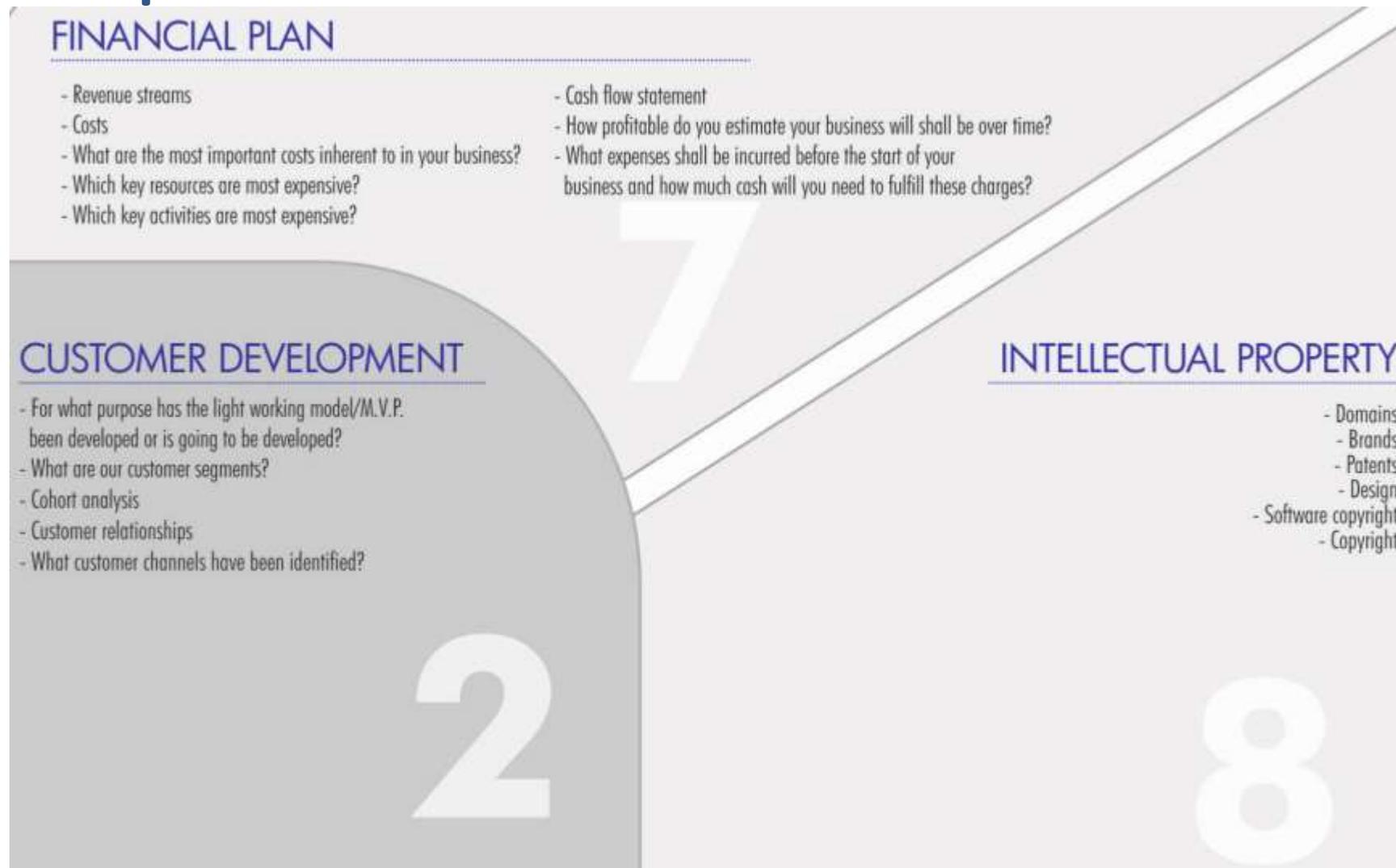
VISION: MISSION:



E se devo partire da 0?



E se devo partire da 0?



E se devo partire da 0?

FUND RAISING

- What resources do you need to start your business and how are you planning to acquire them?
- Fund raising strategies
- Family & friends strategies
- Equity crowdfunding strategies
- Business angel, club deals strategies
- Venture capital strategies
- Accelerator strategies
- Incubator strategies
- Industrial partners strategies
- Facilitated finance strategies
- Public tenders strategies
- Work for equity strategies

ASSUMPTIONS

- What are the necessary steps in order to start your business?
- What assumption are at the base of your business concept, how shall you check their validity staying true to them?
 - List of Key assumptions
 - Leap of faith
- The most risky assumptions
 - Value hypotheses
 - Growth hypotheses
 - Regulatory compliance

4

TRACTION

- Goals and milestones
 - Key metrics
- Growth hypotheses
 - Aha moment
 - Lean metrics

12

11



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO

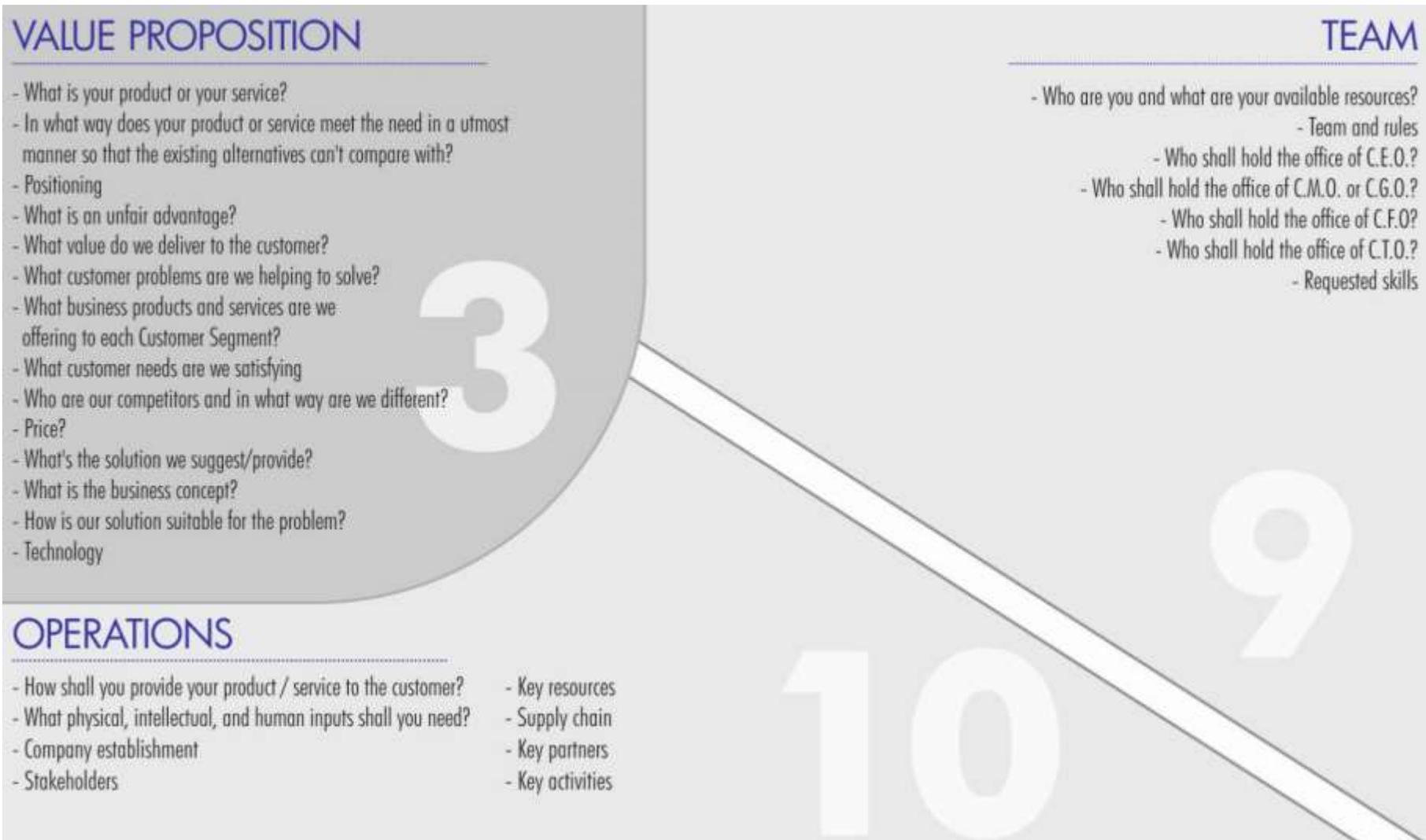


REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



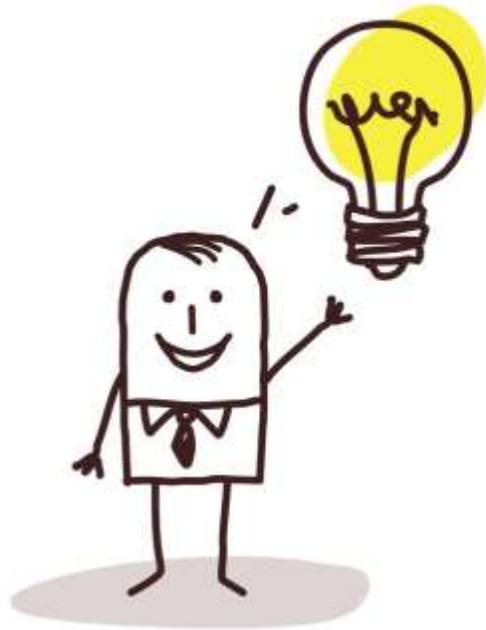
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

E se devo partire da 0?



Trovare l'AHA moment

Quando un utente viene a contatto per la prima volta con il tuo prodotto, inizia a cercare i modi in cui il tuo prodotto può essere prezioso per lui. Il meccanismo per il quale scatta questo momento può essere cosciente o meno.



L'aha moment è il momento in cui l'utente realizza per la prima volta il valore del tuo prodotto. In altri termini si trasforma da utente casuale a utente fedele.

Il tuo obiettivo è trovare quale serie di azioni o comportamenti si correlano al valore aggiunto che ha il tuo prodotto. Una volta trovata questa correlazione, il seguente obiettivo è effettuare aggiustamenti calcolati per spingere più utenti verso quei comportamenti inducenti il momento aha.

Trovare una correlazione tra comportamento e retention è il tuo primo obiettivo.

- Personalizza l'esperienza per condurre l'utente al momento aha
- Il primo passo consiste nella segmentazione degli utenti.
- Porta gli utenti al aha moment in maniera rapida ad esempio consentire all'utente di utilizzare il prodotto prima di richiedere la registrazione

■ Esempio

Esempio di BMC di un servizio



UNITY FVG

United Universities of FVG
Technology Transfer

Obiettivo

Creare un coordinamento regionale degli uffici di trasferimento tecnologico delle 3 università che sia in grado di erogare servizi di supporto e consulenza a tutto il territorio comprendo tutte le aree tecnologiche possibili e offrendo servizi ad alto valore aggiunto per le aziende e ad alto impatto per la Regione

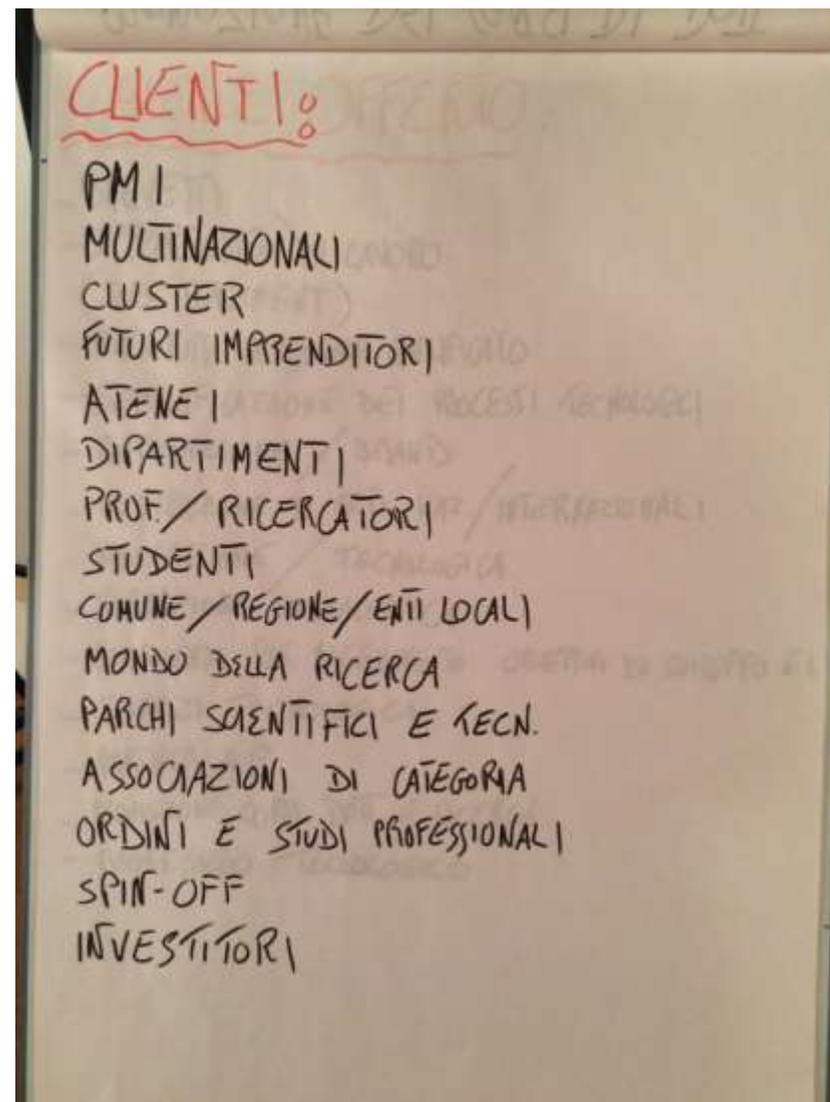
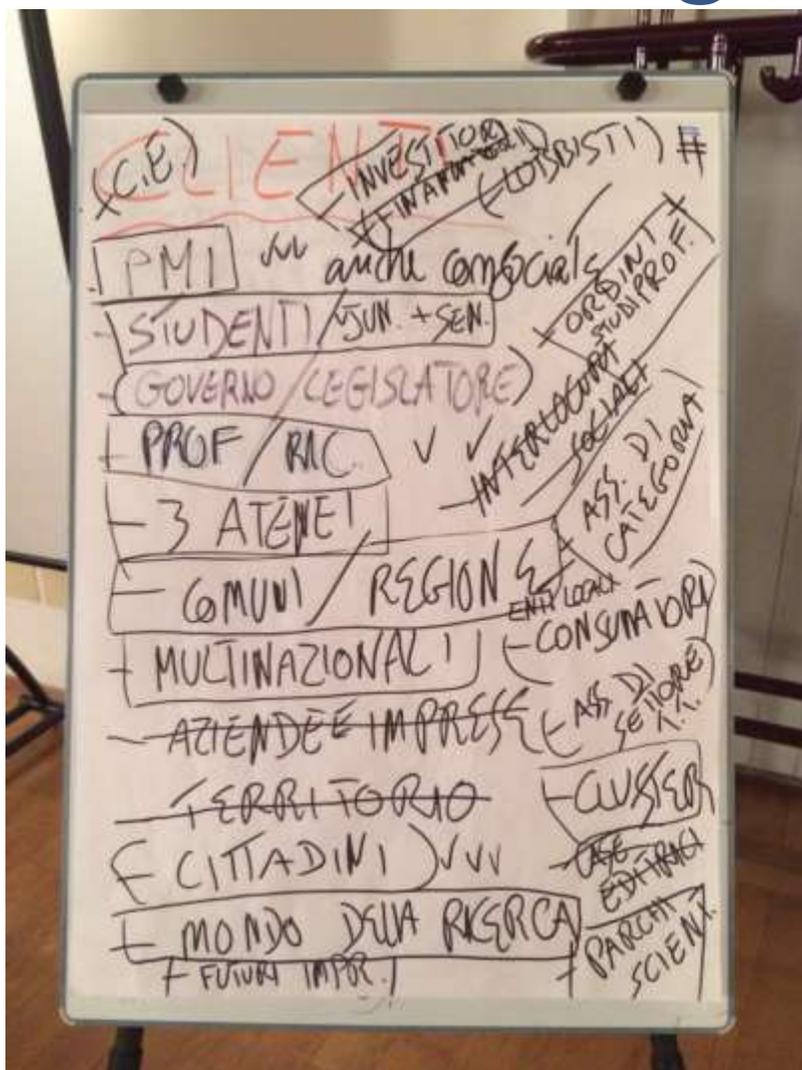
Il team



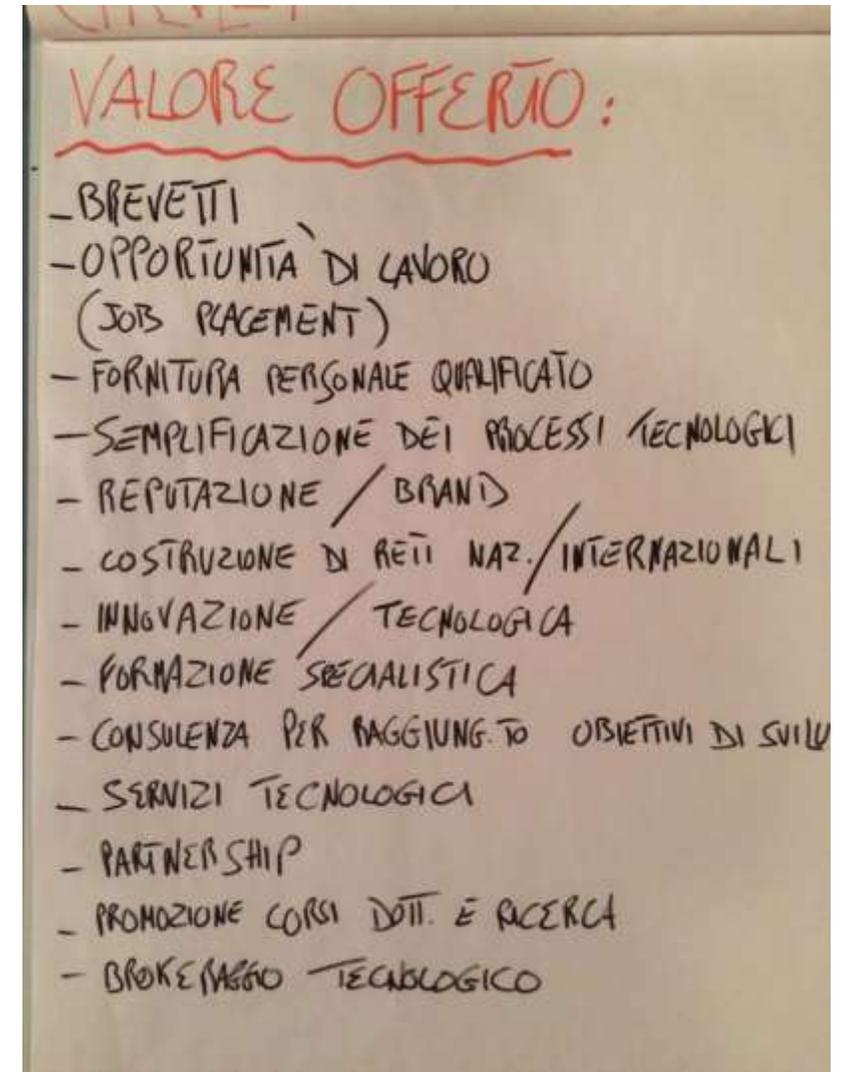
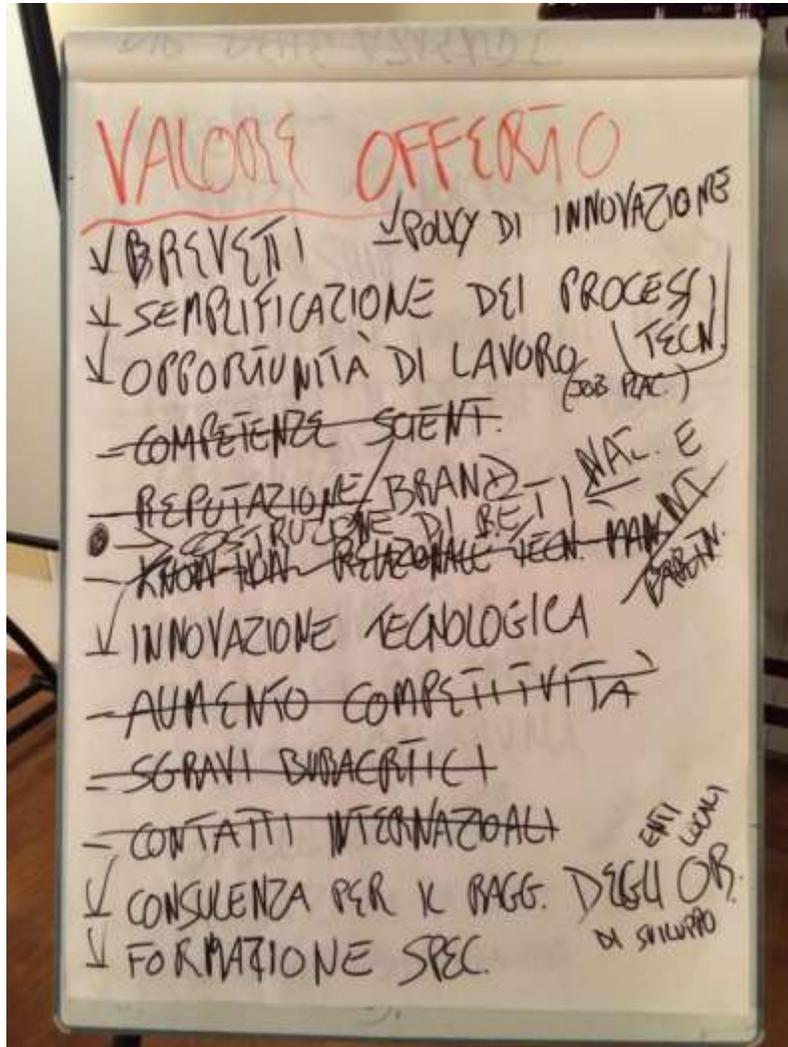
La guida



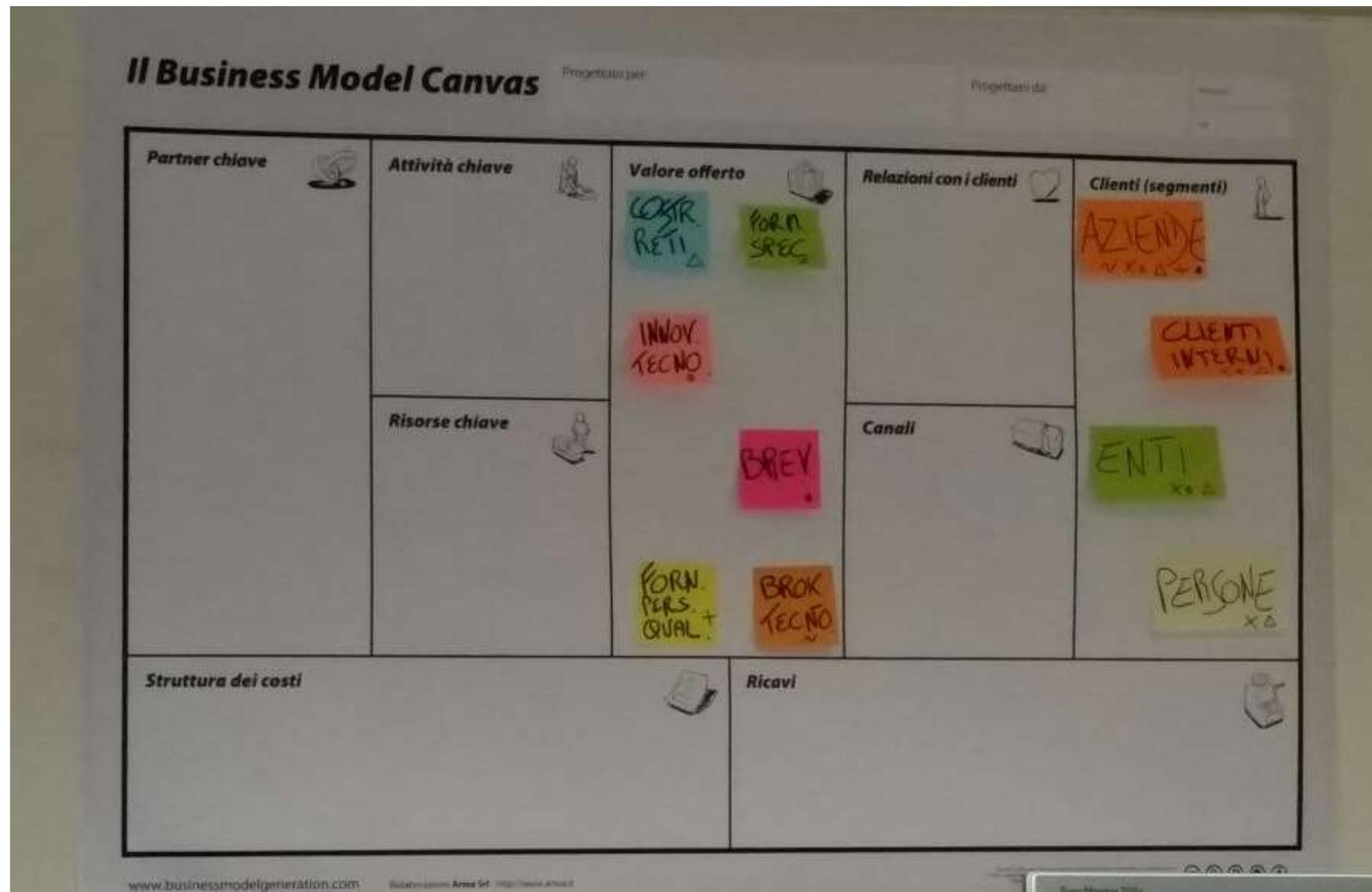
Brainstorming esempio 1



Brainstorming esempio 2



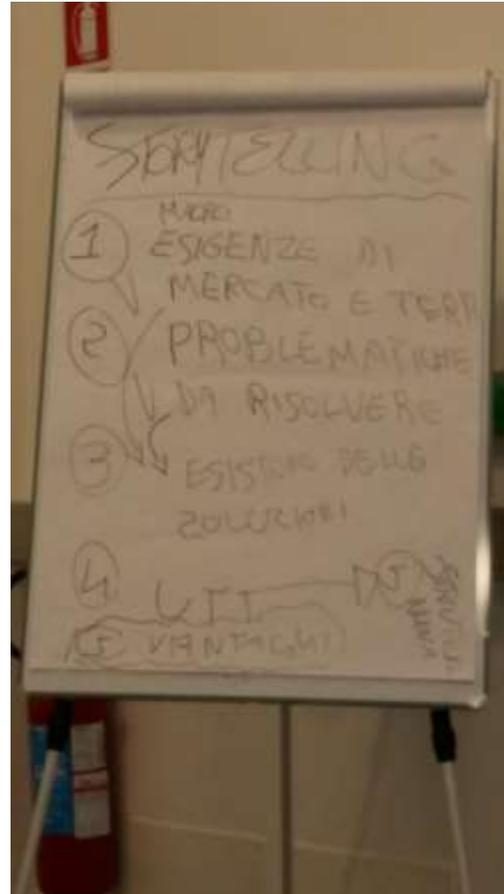
Il risultato intermedio



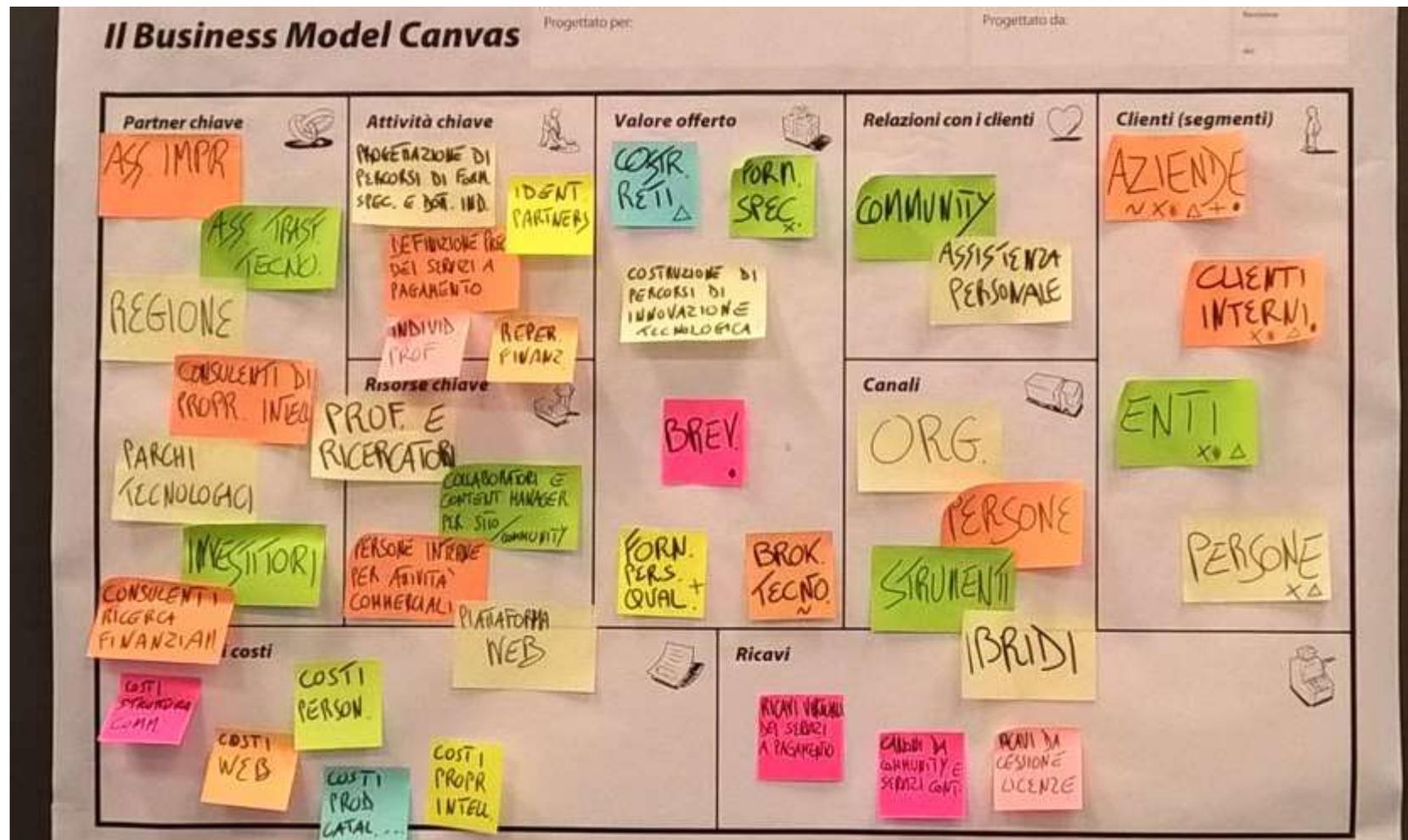
Brainstorming esempio 3

canali messaggio

partner



Il risultato finale



Linee guida per l'ideazione del nuovo BM

1. Ignorare lo status quo
2. Dimenticare il passato
3. Non concentrarsi sui concorrenti
4. Sfidare le ortodossie
5. Innovare non è copiare né migliorare
6. Rimanere concentrati
7. Far rispettare le regole
8. Prepararsi

Come usare i post it

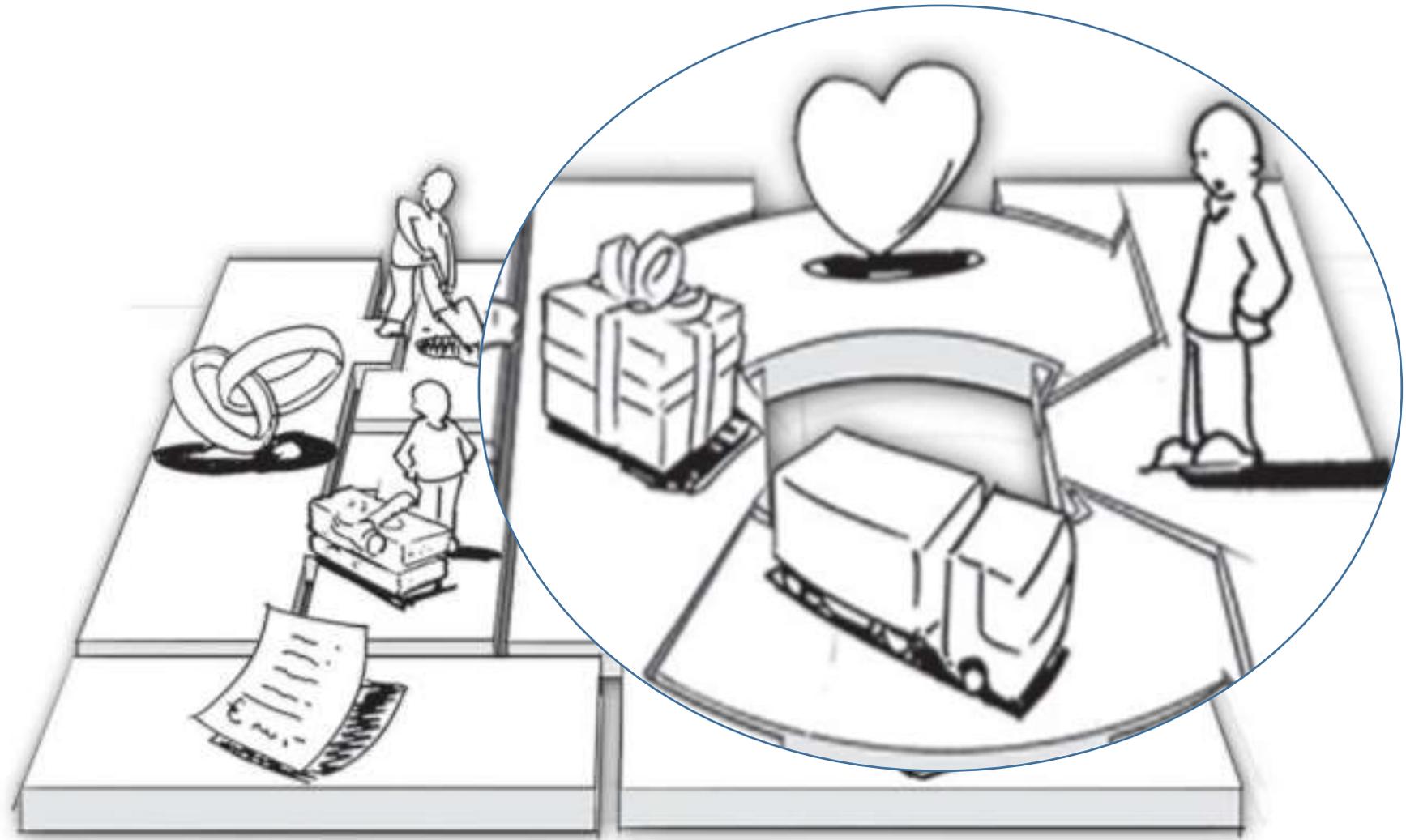


1. Usare la comunicazione visiva (disegno)
2. Pensare in modo visuale
3. Se parole > pochissime (1/2/3)
4. Usare pennarelli grossi
5. Un solo elemento per post it
6. Creare delle aree omogenee e spostarli in maniera coerente



Strategie e Design: le tecniche di progettazione del BMC

VALUE proposition canvas

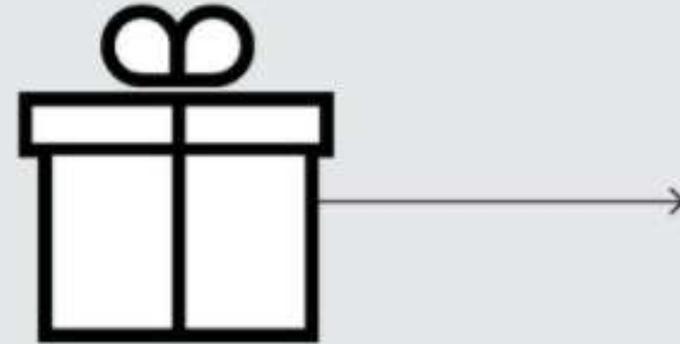


Approfondimento VALUE CREATION



**Cambiare
la propria
prospettiva**

Approfondimento VALUE CREATION



Create Value

The set of value proposition **benefits** that you **design** to attract customers.

DEF-I-NI-TION

VALUE PROPOSITION

Describes the benefits customers can expect from your products and services.



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



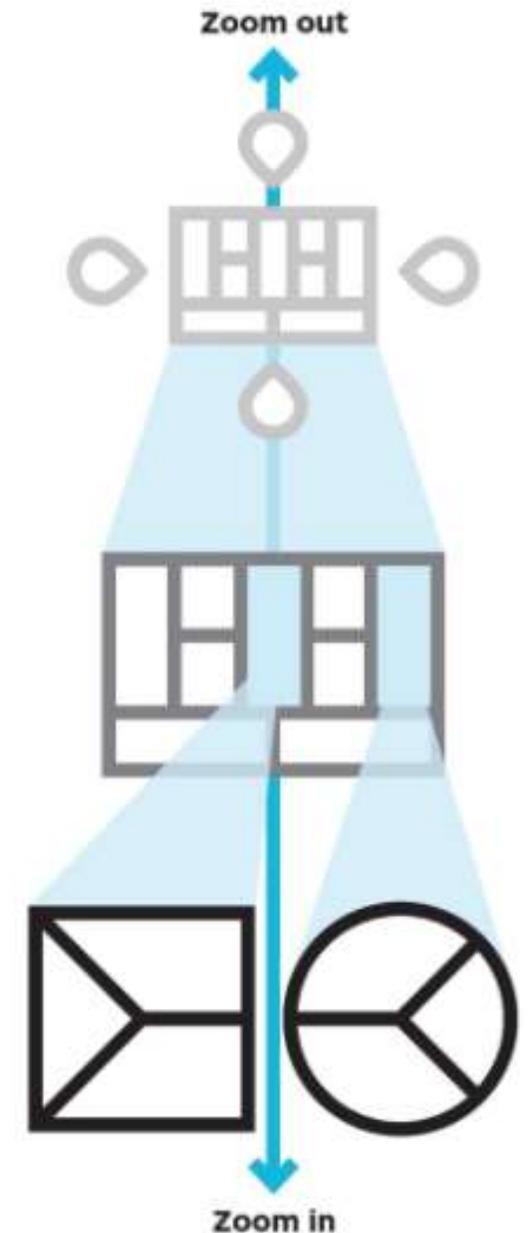
REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



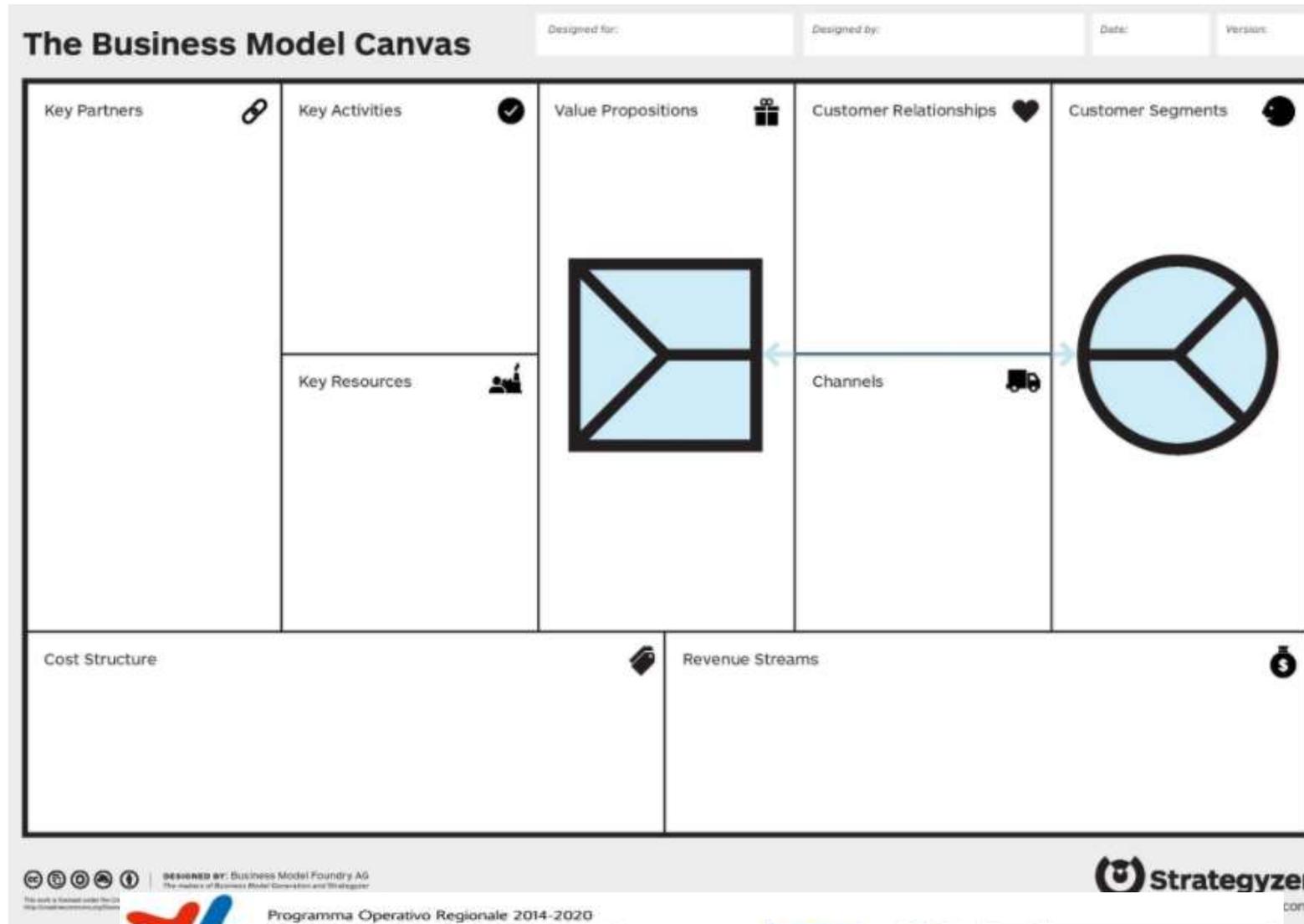
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Approfondimento VALUE CREATION

- The **value proposition canvas** zooms into detail of two of the building blocks of the BMC
- The most important ones
- To write for first



Approfondimento VALUE CREATION



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



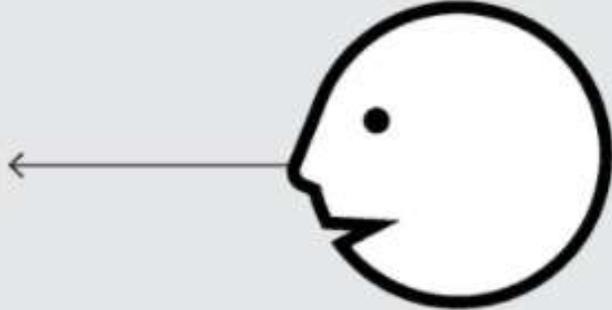
REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Approfondimento VALUE CREATION

- First:



Observe Customers

The set of customer **characteristics** that you **assume, observe, and verify** in the market.



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO

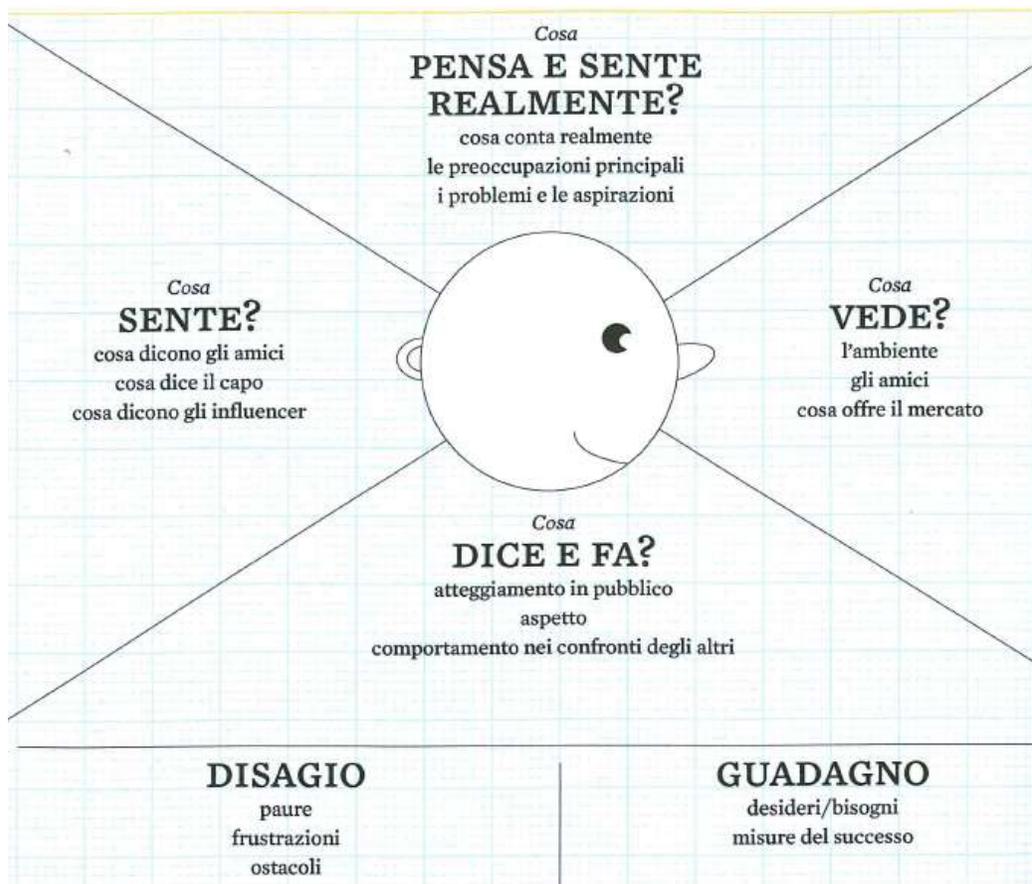


REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Costruire la MAPPA DELL'EMPATIA



Come usare la mappa dell'empatia

Vediamo come funziona. Per prima cosa, occorre fare un brainstorming per arrivare a definire tutti i possibili segmenti di clientela a cui si desiderano offrire servizi col proprio modello di business; quindi, scegliere tre candidati promettenti e selezionarne uno per il primo esercizio di customer profiling.

Cominciate attribuendo al cliente un nome e qualche caratteristica demografica, come reddito, stato civile e così via. Poi, tenendo presente lo schema della pagina accanto, con una lavagna a fogli mobili o una lavagna bianca, costruite un profilo del cliente a cui si è appena dato un nome, rispondendo alle sei domande che seguono:

1 COSA VEDE?

DESCRIVERE COSA VEDE IL CLIENTE NEL PROPRIO AMBIENTE

- Com'è l'ambiente intorno?
- Da cosa è circondato il cliente?
- Quali sono i suoi amici?
- A quali tipi di offerte è esposto tutti i giorni (rispetto a tutte le offerte del mercato)?
- Quali problemi incontra?

2 COSA SENTE?

DESCRIVERE IN CHE MODO L'AMBIENTE INFLUENZA IL CLIENTE

- Cosa dicono gli amici? Il coniuge?
- Chi lo influenza realmente e come?
- Quali canali di comunicazione sono influenti?

3 COSA PENSA E PROVA REALMENTE?

PROVARE A DELINEARE UNA TRACCIA DI CIÒ CHE PASSA NELLA MENTE DEI CLIENTI

- Cosa è veramente importante per lui/lei (magari qualcosa che non direbbe mai in pubblico)?
- Immaginare le sue emozioni. Cosa lo spinge?
- Cosa potrebbe tenerlo sveglio di notte?
- Provare a descrivere i suoi sogni e le sue aspirazioni.

4 COSA DICE E COSA FA?

PROVARE A IMMAGINARE COSA POTREBBE DIRE IL CLIENTE O COME POTREBBE COMPORTARSI IN PUBBLICO

- Che atteggiamento ha?
- Cosa potrebbe dire agli altri?
- Porre un'attenzione particolare ai potenziali conflitti fra ciò che un cliente potrebbe dire e cosa potrebbe pensare o sentire realmente.

5 COSA SI INTENDE PER "DISAGIO" DEL CLIENTE?

- Quali sono le sue più grandi frustrazioni?
- Quali ostacoli si frappongono fra il cliente e ciò che egli vuole o deve raggiungere?
- Quali rischi potrebbe aver paura di affrontare?

6 COSA SI INTENDE PER "GUADAGNO" DEL CLIENTE?

- Che cosa desidera o deve realmente ottenere?
- In che modo misura il successo?
- Pensa ad alcune strategie che potrebbe impiegare per raggiungere i suoi obiettivi.



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



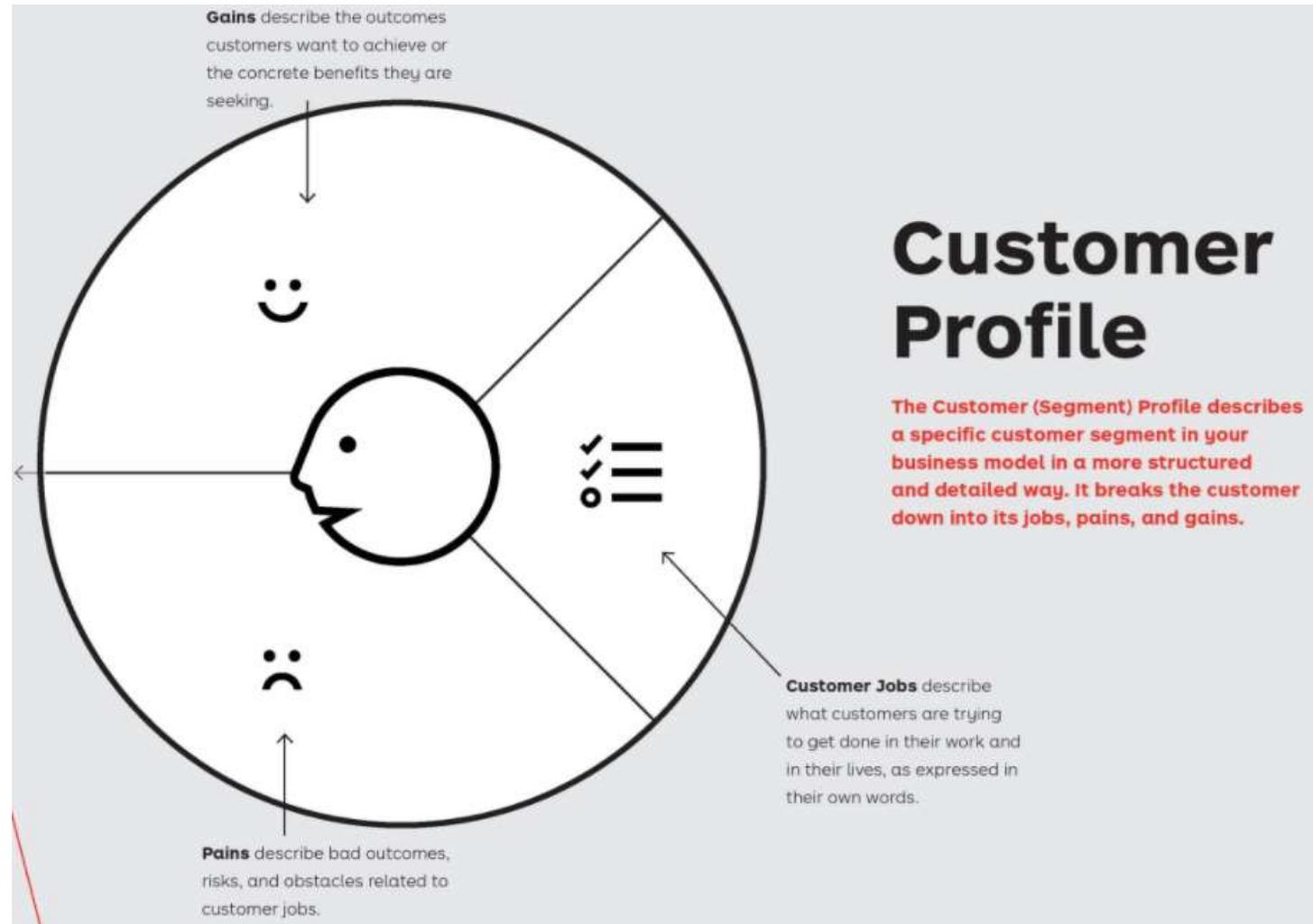
REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



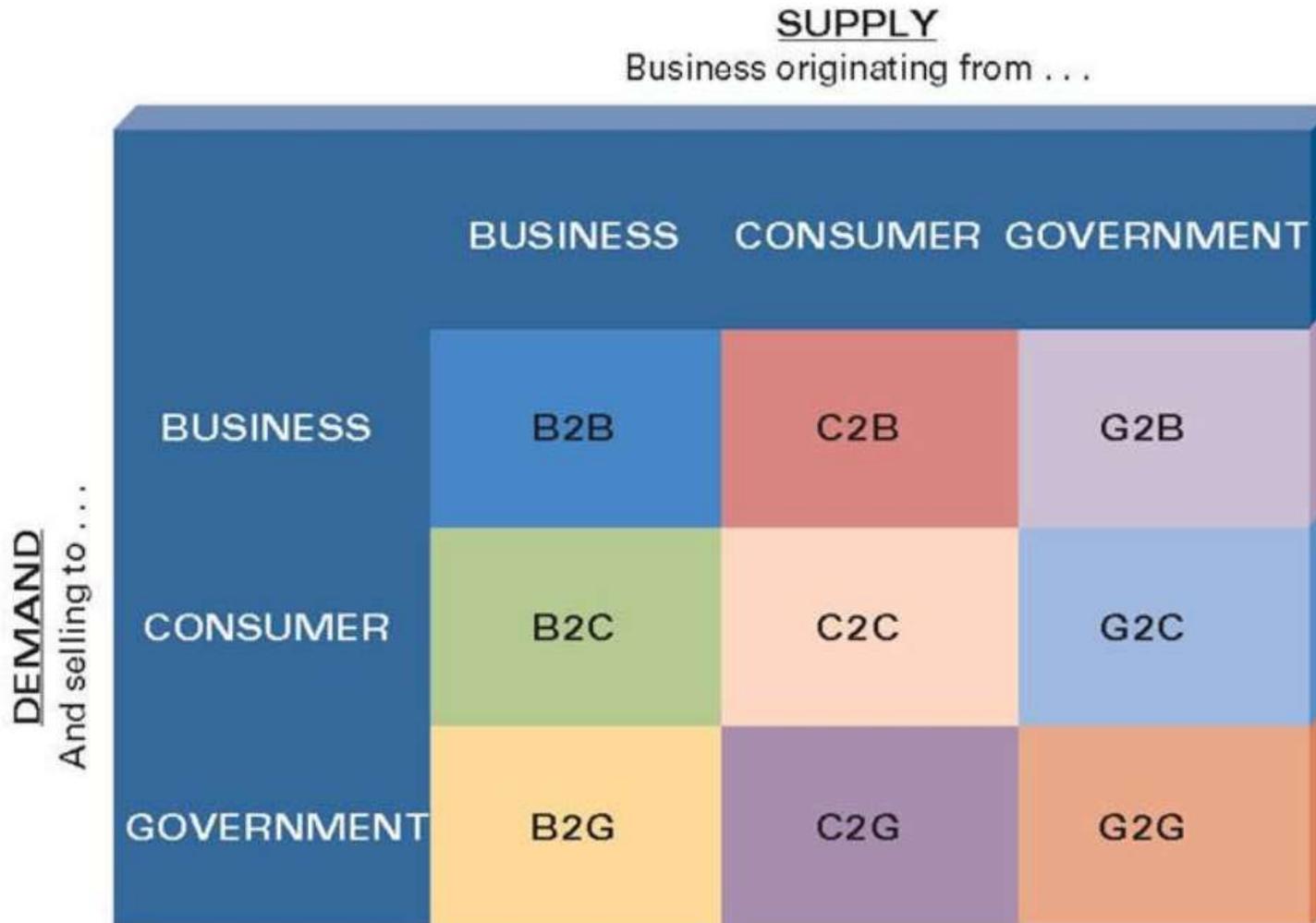
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

La CUSTOMER PERSONA (identikit del cliente)

Then
design
the



Tipi di marketSPACE (che mercato servite?)



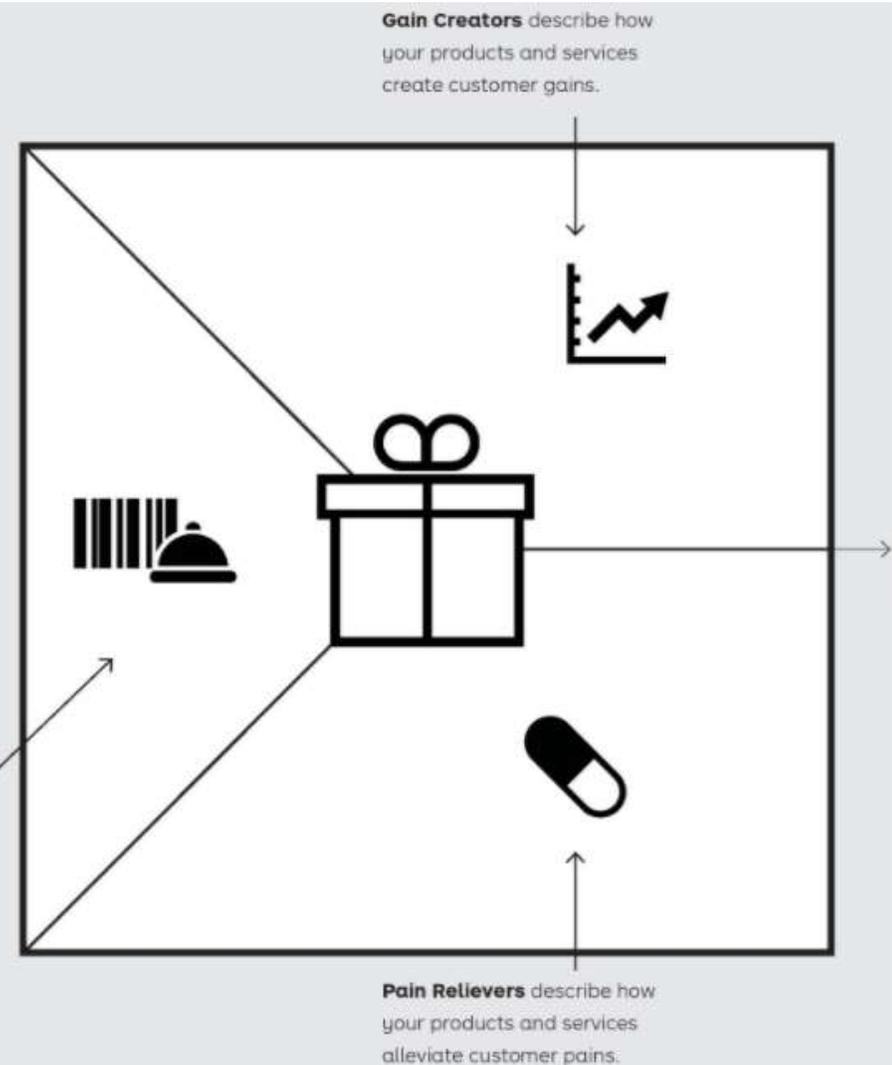
Approfondimento VALUE CREATION

Then
build
your

Value Map

The Value (Proposition) Map describes the features of a specific value proposition in your business model in a more structured and detailed way. It breaks your value proposition down into products and services, pain relievers, and gain creators.

This is a list of all the **Products and Services** a value proposition is built around.



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

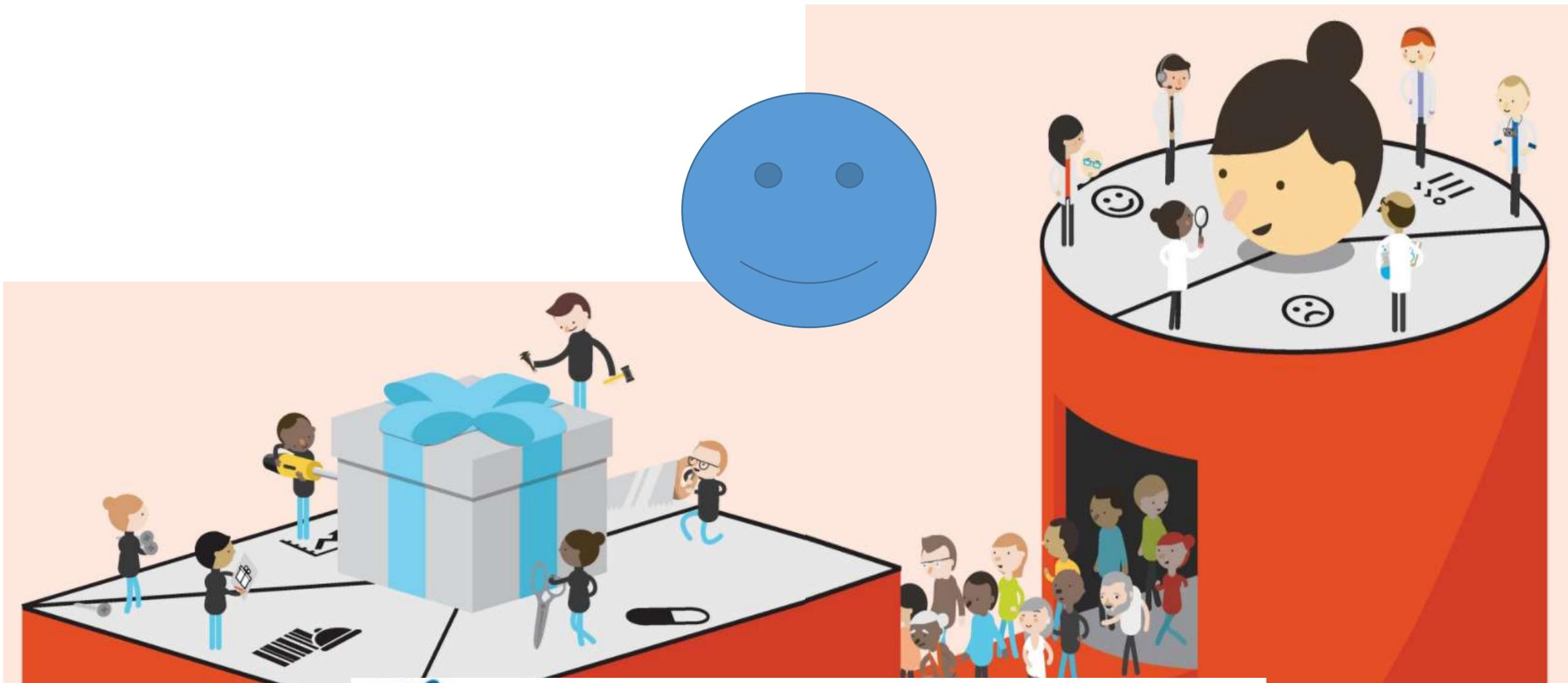
Approfondimento VALUE CREATION

To pursue >



You achieve **FIT** when your value map meets your customer profile – when your products or services produce pain relievers and gain creators that match one or more of the jobs, pains and gains that are important to your customer

Approfondimento VALUE CREATION



Example: an umbrella can... (pain/gain/jobs)



Protect from rain



Be a shelter



Protect from sunrays



Ornamental design



merchandise



Be a message ;-)

Scenari alternativi: strategia WHAT IF

- Spesso si è bloccati dallo status quo e bisogna liberarsene con un modello di rottura: il cosa succederebbe se...
- Domanda provocatoria e volutamente di «rottura»
- Proposte magari difficilmente realizzabili
- Sono dei punti di partenza

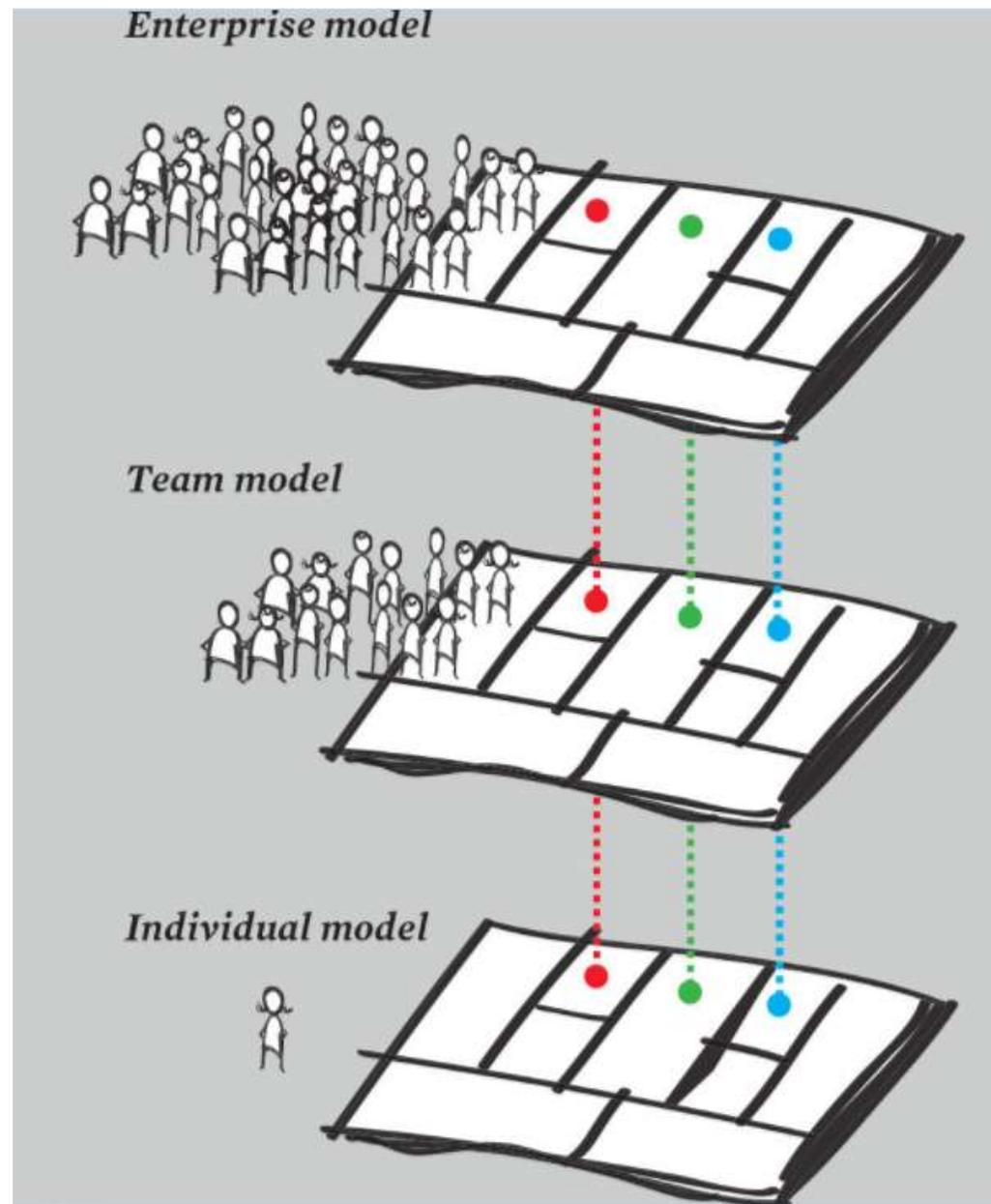
... i produttori di auto non vendessero auto, ma fornissero servizi per la mobilità? Nel 2008 Daimler ha lanciato Car2go, un servizio sperimentale nella città tedesca di Ulm. La flotta di veicoli di Car2go permette agli utenti di prendere e lasciare un'auto in qualsiasi parte della città, pagando una quota al minuto per i servizi di mobilità.

... se chiamassimo gratis in tutto il mondo? Nel 2003 Skype ha lanciato un servizio che permetteva chiamate voce gratuite via Internet. In cinque anni Skype ha acquisito 400 milioni di utenti registrati che hanno fatto 100 miliardi di chiamate gratuite.

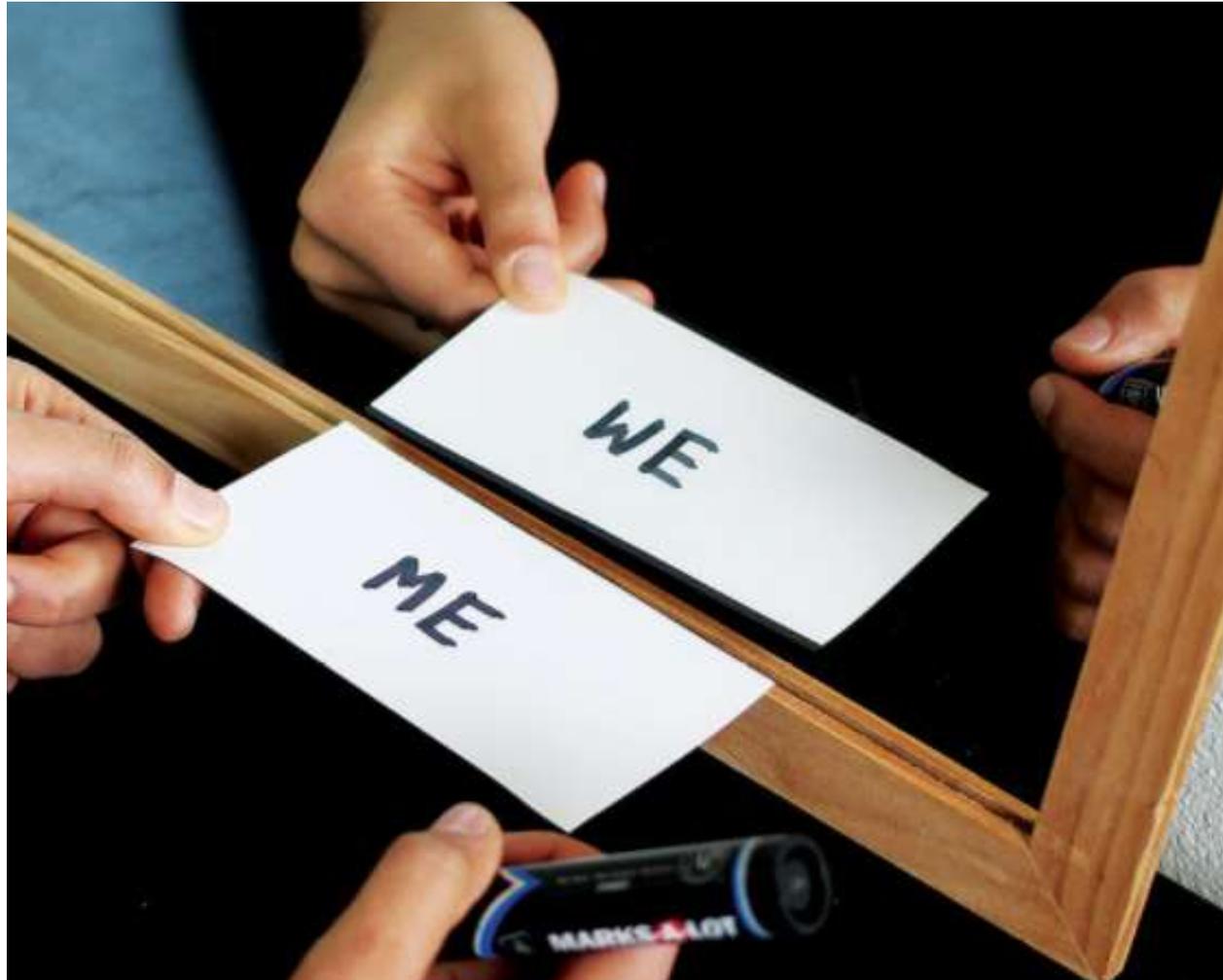
... gli acquirenti di mobili prelevassero da un ampio magazzino i componenti in kit da montare e assemblassero da soli i prodotti a casa propria? Quella che oggi appare una pratica comune era assolutamente inconcepibile prima che IKEA introducesse questo concetto negli anni Sessanta del Novecento.

Lavora a tutti i livelli...

Il Business Model Canvas
È adatto ad essere utilizzato a tutti i livelli



Working together (il BMC lavora a tutti i livelli)



Il Personal Branding Canvas (ME)

The Personal Branding Canvas

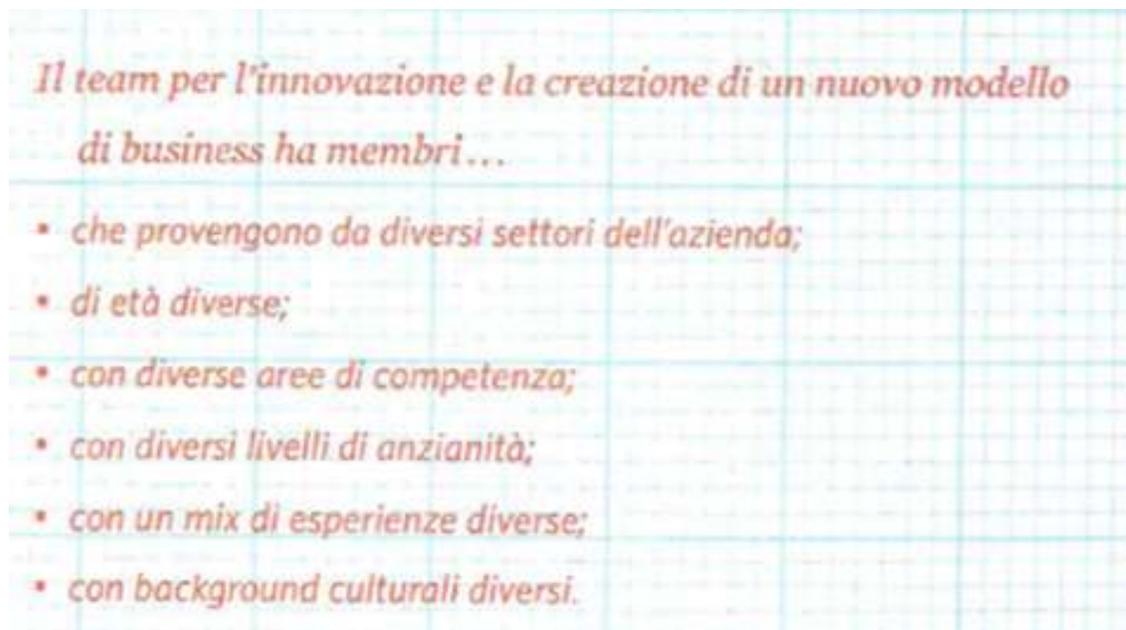
Obiettivo:		Nome e Cognome		
Chi Sei (Identità) 	Cosa chi (Offerta) 	Cosa prometti (Benefici) 	Perché tu (Differenziazione) 	Chi lo deve sapere (Pubblico) 
Perché Sei credibile (Ragioni per credere) 		Come lo fai sapere (Comunicazione) 		
Di cosa hai bisogno (Investimenti) 		Cosa ottieni (Risultati) 		

PersonalBrandingCanvas.com
Creato da Luigi Centenaro (Centenaro.it) e Beople srl (Beople.me)
Adattamento del Personal Business Model Canvas (businessmodelyou.com) - Business Model Canvas (businessmodelgeneration.com) Pubblicato
su licenza Creative Commons "Attribuzione - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia".
Versione: Febbraio 2015 1.0.4

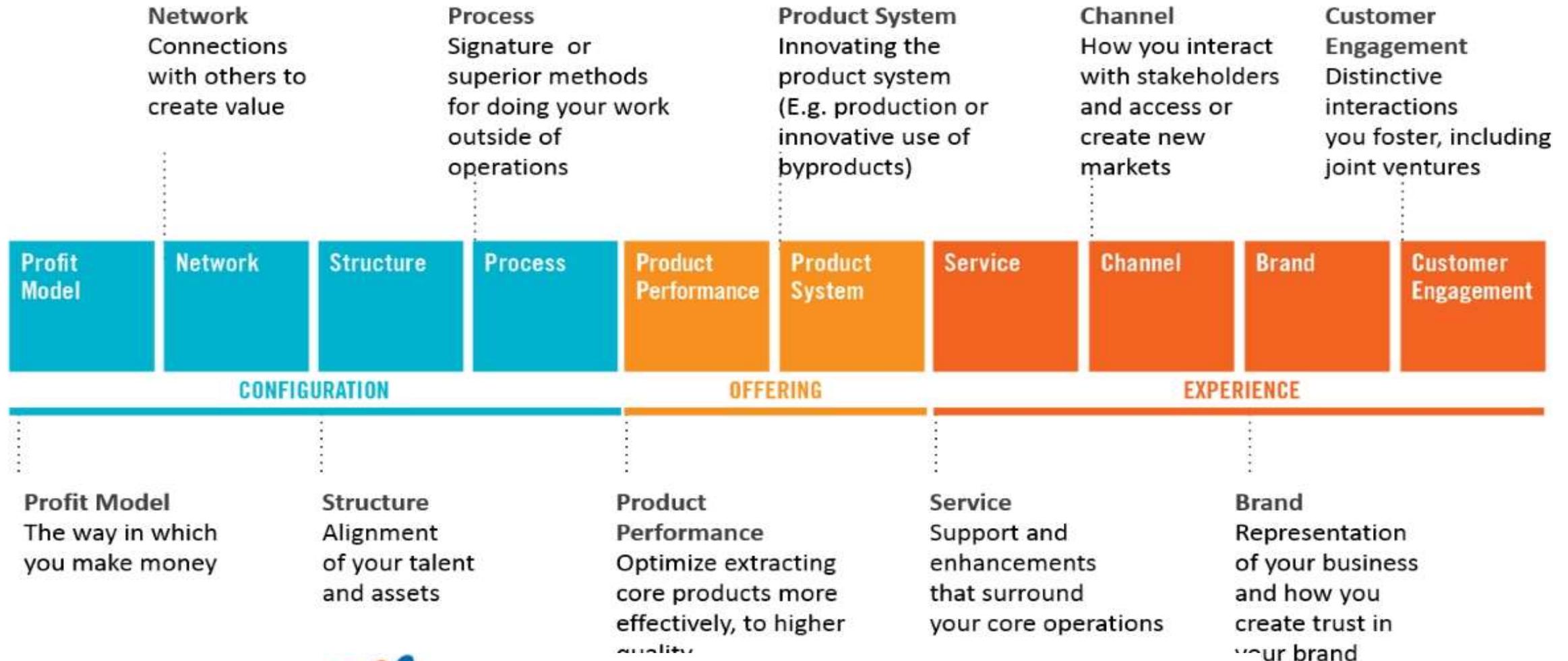


Costruire il team (FON-DA-MEN-TA-LE!)

- E' un esercizio di squadra
- Non pensare che servano solo tipi CREATIVI...
- Esplorare aree aziendali che non sono di solito considerate (es. bilancio che può essere di grande aiuto per completare il punto 9 - costi)



Innovare l'innovazione coi modelli di business



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
 in Friuli Venezia Giulia**
 UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



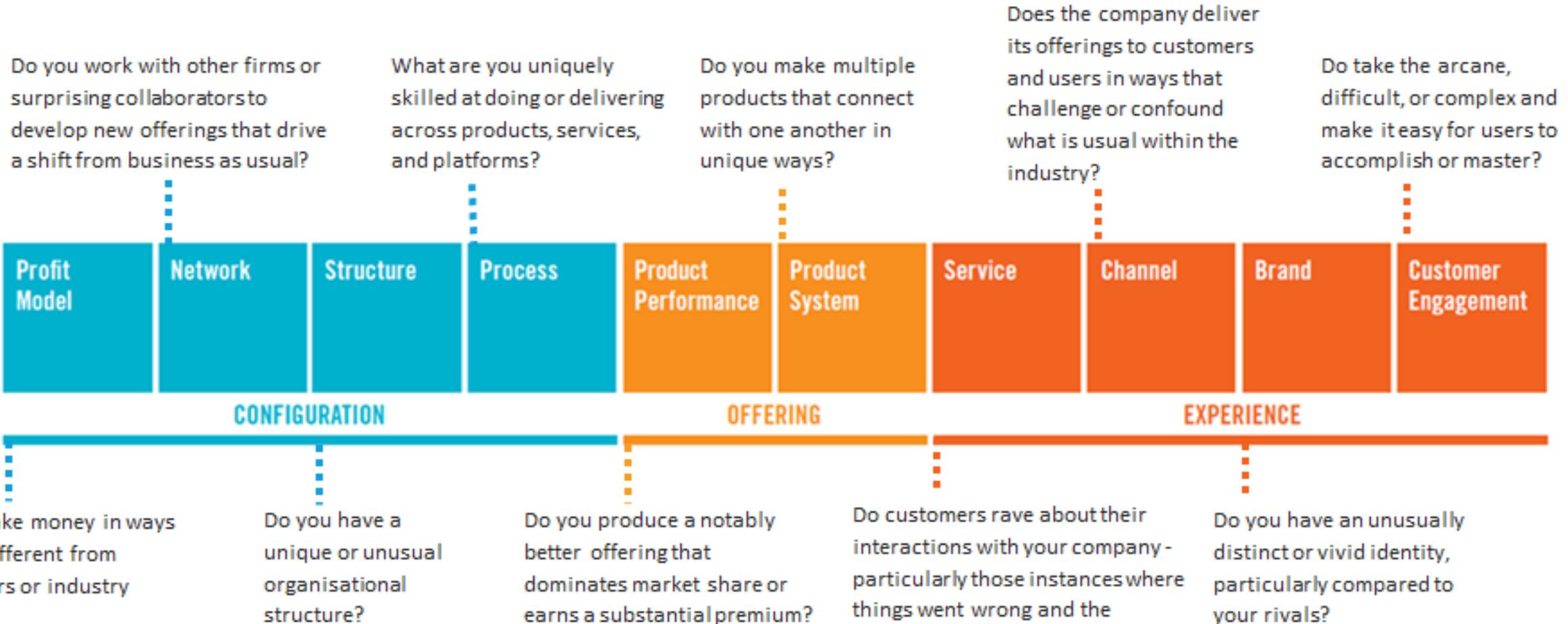
REGIONE AUTONOMA
 FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
 DEGLI STUDI DI TRIESTE

Innovare l'innovazione coi modelli di business

10 Types of Innovation Definitions



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
 in Friuli Venezia Giulia**
 UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



REGIONE AUTONOMA
 FRIULI VENEZIA GIULIA



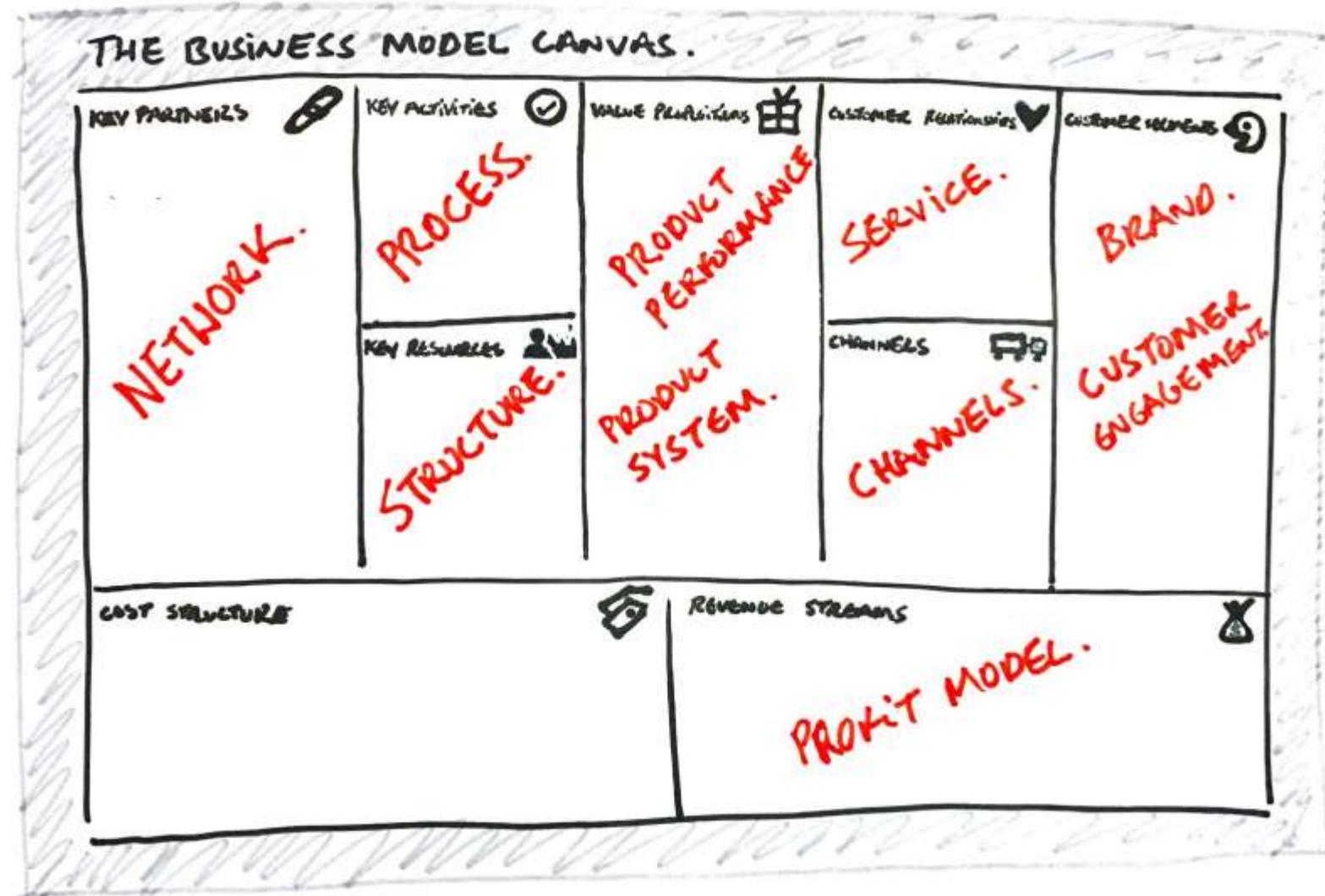
UNIVERSITÀ
 DEGLI STUDI DI TRIESTE

Innovare l'innovazione coi modelli di business

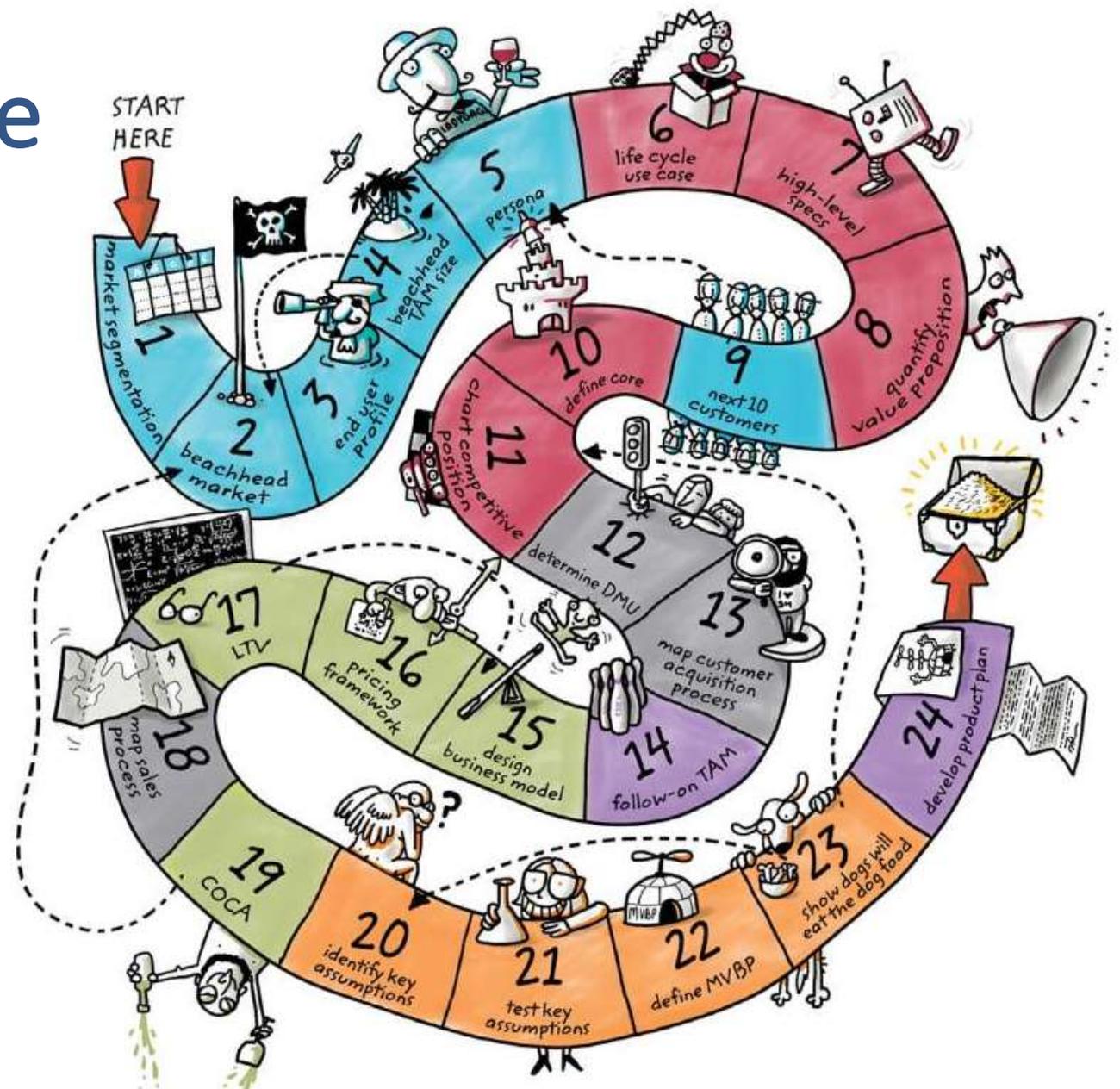
		HOW YOU...	SUCH AS...
CONFIGURATION	Profit Model	make money	<i>Gillette</i>
	Network	connect with others to create value	TARGET
	Structure	align your talent and assets	WHOLE FOODS MARKET
	Process	use signature or superior methods to do your work	ZARA
OFFERING	Product Performance	employ distinguishing features and functionality	OXO
	Product System	create complementary products and services	SCISSOR
EXPERIENCE	Service	support and enhance the value of your offerings	Zappos
	Channel	deliver your offerings to customers and users	NESPRESSO
	Brand	represent your offerings and business	Virgin
	Customer Engagement	foster distinctive interactions	Wii

Innovare l'innovazione coi modelli di business

Fitting
innovation
types
in a Business
Model
Canvas



Farlo nel giusto ordine



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Farlo nel giusto ordine

WHO IS YOUR CUSTOMER?

- 1 Market Segmentation
- 2 Select a Beachhead Market
- 3 Build an End User Profile
- 4 Calculate the TAM Size for the Beachhead Market
- 5 Profile the Persona for the Beachhead Market
- 9 Identify Your Next 10 Customers

WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6 Full Life Cycle Use Case
- 7 High-Level Product Specification
- 8 Quantify the Value Proposition
- 10 Define Your Core
- 11 Chart Your Competitive Position

HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?

- 12 Determine the Customer's Decision-Making Unit (DMU)
- 13 Map The Process to Acquire a Paying Customer
- 18 Map the Sales Process to Acquire a Customer

HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?

- 15 Design a Business Model
- 16 Set Your Pricing Framework
- 17 Calculate the Lifetime Value (LTV) of an Acquired Customer
- 19 Calculate the Cost of Customer Acquisition (COCA)

HOW DO YOU DESIGN & BUILD YOUR PRODUCT?

- 20 Identify Key Assumptions
- 21 Test Key Assumptions
- 22 Define the Minimum Viable Business Product (MVBP)
- 23 Show That "The Dogs Will Eat the Dog Food"

HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan

Total addressable market



BE the one



Compete in existing market space

Beat the competition

Exploit existing demand

Make the value-cost trade-off

Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation or low cost

"Defend Current Position"
Perspective



Create uncontested market space

Make the competition irrelevant

Create and capture new demand

Break the value-cost trade-off

Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost

"Innovate & Pursue New Opportunities"
Perspective

BE the one

Head-to-Head Competition

Focuses on rivals within its industry

Focuses on competitive position within strategic group

Focuses on better serving the buyer group

Focuses on maximizing the value of product and service offerings within the bounds of its industry

Focuses on improving the price-performance within the functional-emotional orientation of its industry

Focuses on adapting to external trends as they occur

Blue Ocean Creation

Looks across alternative industries

Looks across strategic groups within industry

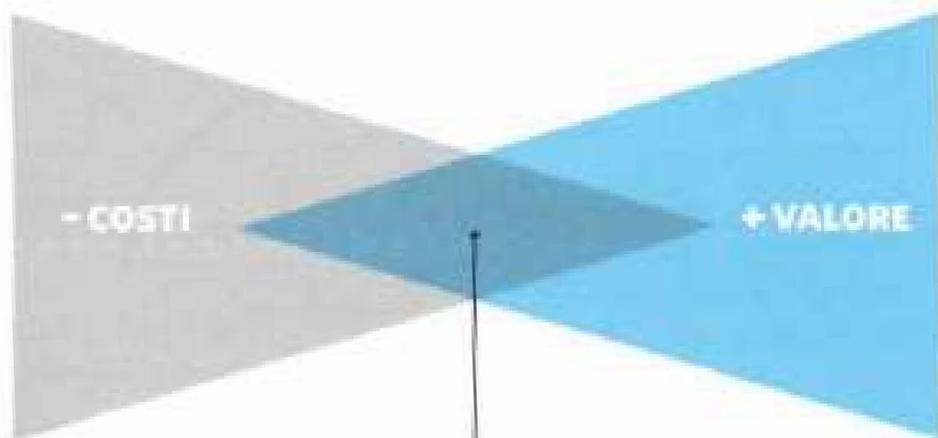
Redefines the industry buyer group

Looks across to complementary product and service offerings

Rethinks the functional-emotional orientation of its industry

Participates in shaping external trends over time

BE the one



— INNOVAZIONE DEL VALORE —

ELIMINARE

QUALI FATTORI, PER I QUALI NEL VOSTRO SETTORE VI È SEMPRE STATA COMPETIZIONE, SI POSSONO ELIMINARE?

AUMENTARE

QUALI FATTORI DOVREBBERO ESSERE SVILUPPATI MOLTO AL DI SOPRA DELLO STANDARD DEL SETTORE?

RIDURRE

QUALI FATTORI DOVREBBERO ESSERE RIDOTTI MOLTO AL DI SOTTO DELLO STANDARD DEL SETTORE?

CREARE

QUALI FATTORI CHE IL SETTORE NON HA MAI OFFERTO DOVREBBERO ESSERE CREATI?

— FRAMEWORK DELLE QUATTRO AZIONI —



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO

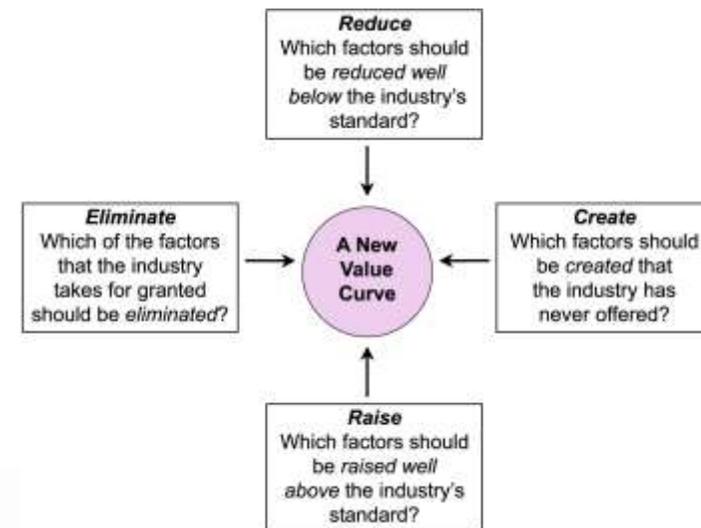


REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

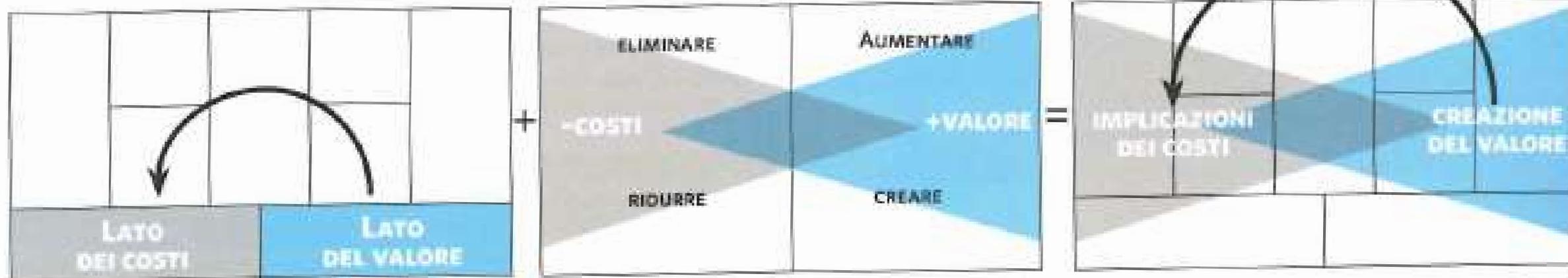
BE the one



Business model Canvas

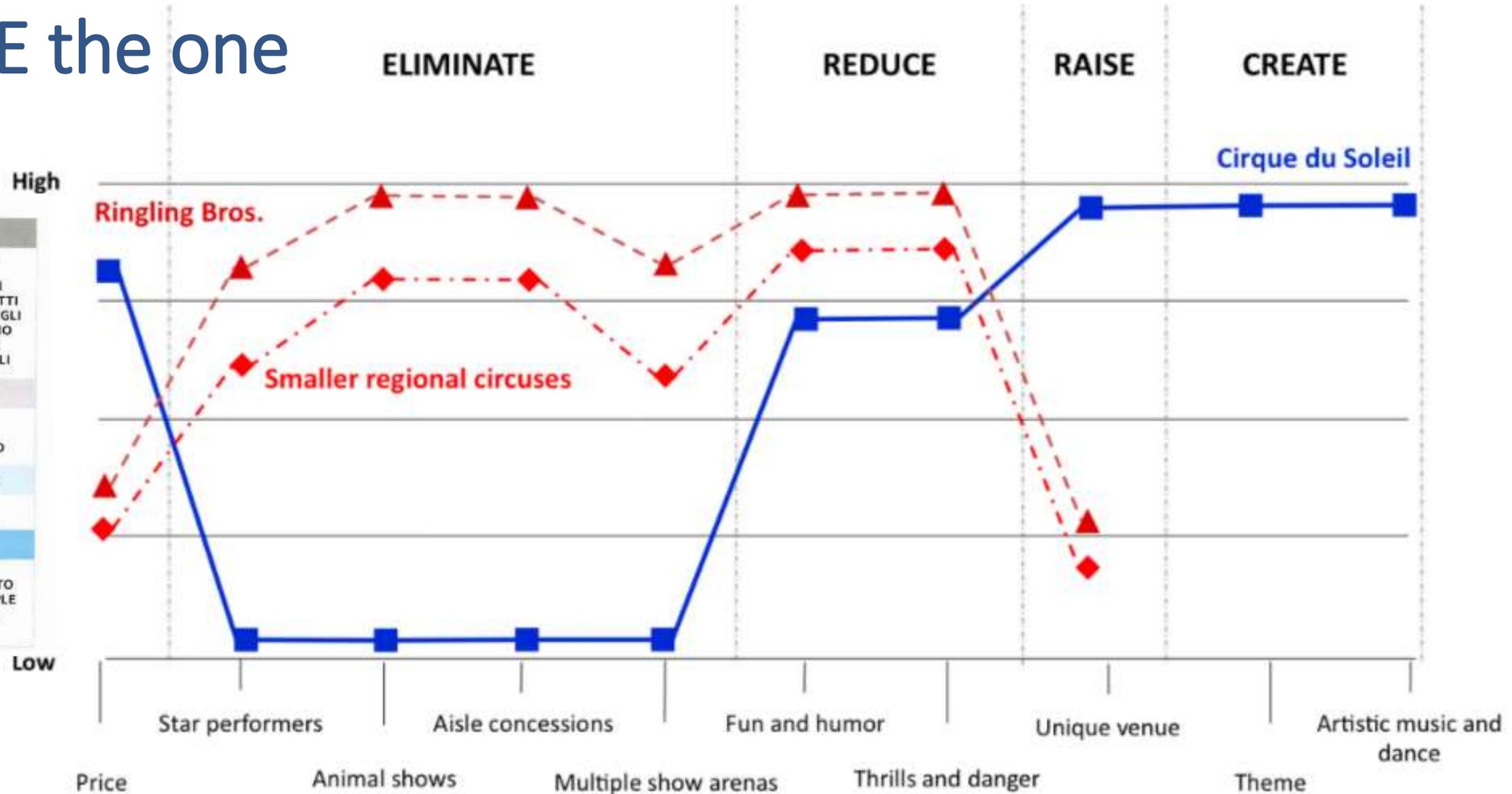
Innovazione del valore

Fusione degli approcci



BE the one

- ELIMINARE**
ARTISTI FAMOSI
SPETTACOLI
CON GLI ANIMALI
VENDITA DI PRODOTTI
IN CONCESSIONE NEGLI
SPAZI DI PASSAGGIO
ARENE MULTIPLE
PER GLI SPETTACOLI
- RIDURRE**
DIVERTIMENTO
E COMICITÀ
BRIVIDO E PERICOLO
- AUMENTARE**
SEDE UNICA
- CREARE**
TEMA
AMBIENTE RICERCATO
PRODUZIONI MULTIPLE
MUSICA E DANZA
ARTISTICHE



Da *blue ocean* a *deep sea*, cosa ci insegna il caso Cirque du Soleil

Smartangle News • Giu, 2020

Da blue ocean a deep sea, il caso del Cirque du Soleil, che ieri ha avviato le procedure per la bancarotta controllata, ci fa riflettere sulla necessità di innovare... continuamente!

[Embed from Getty Images](#)

Ieri ho sentito la notizia, oggi nessuno, o quasi, ne parla sui media: il [Cirque du Soleil](#) ha avviato le procedure per la [bancarotta controllata](#) ed ha licenziato il 95% della sua forza lavoro, ovvero circa 3500 persone.

Questa notizia, oltre ad essere stato un duro colpo al cuore, per i miei trascorsi giovanili e per il fatto di aver visto ben tre dei loro meravigliosi spettacoli, mi ha fatto molto riflettere.

Pare che la causa del tracollo di questo [oceano blu](#), raccontato in entrambi i libri* di Kim e Mauborgne, come uno degli esempi più eclatanti di business che ha creato un nuovo concept di circo senza animali, e incentrato solo sulla bravura degli artisti e la spettacolarità dei numeri, sia dovuto principalmente alla pandemia. Infatti sembra che fossero in programma circa 40 spettacoli in giro per il mondo, e che ovviamente siano stati tutti cancellati a causa del virus. L'azienda ha provato a ripensare al modo di fare spettacolo, creando uno show chiamato [Quarantine](#) di 23' e pubblicandolo su YouTube (ne consiglio vivamente la visione), ma neanche questo ha ovviamente funzionato.

Non mi sono chiesto cosa sia successo, perché solo l'azienda lo sa, ma ho riflettuto su cosa poter imparare da questa ennesima "catastrofe" culturale e imprenditoriale.

Da questa storia ho appreso che anche un'azienda solida, con quasi un miliardo di dollari di fatturato, che ha rivoluzionato il mondo circense, e che ha dato nuovo vigore al settore, può essere messa di fronte al dilemma di **come innovare** per rispondere all'emergenza.

Questa storia mi ha insegnato, e confermato ancora una volta, che **sapersi adattare** è assolutamente necessario per tutte quelle imprese che fanno e parlano di innovazione. Saper **prevedere azioni**, anche drastiche, sulla base di una **pianificazione** attenta e veloce di **nuovi scenari**. Saper **rischiare** e **prendere decisioni** anche impopolari, per poter ripensare un modello di business da zero.

Ho imparato che anche se si è stati i pionieri di un cambiamento così radicale, è importante mantenere la **curiosità** e la **capacità di rischiare** del pioniere, senza **mai fermarsi**. Non bisogna mettere le tende laddove si è trovato l'oro, ma bisogna approfittarne e poi guardare avanti, verso **nuovi orizzonti**.

Mi sono accorto che così come il Cirque du Soleil, anche moltissime altre aziende, dalle grandissime (si veda il caso Hertz) alle piccolissime, si sono trovate a fronteggiare delle emergenze improvvise, e sono cadute o cadranno. Ma non credo sia tutto imputabile solo ed esclusivamente al virus, che ci ha tenuti (e in alcuni Paesi ancora ci tiene) chiusi in casa.

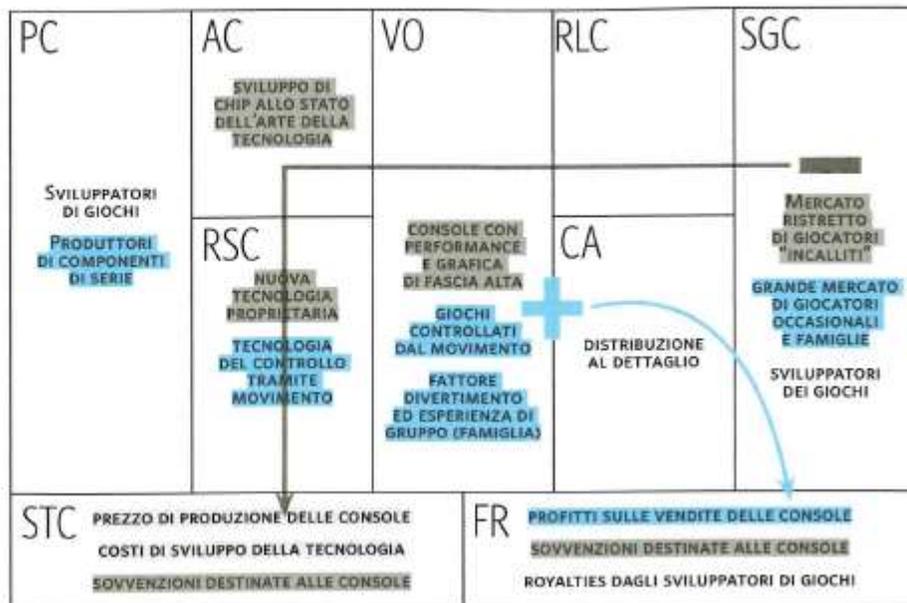
Credo che la mancanza di una capacità di **adattamento** e di **pivoting** (come dicono gli inglesi) siano una concausa del fallimento di tante di queste realtà. Se non si è in grado di gestire i propri processi per innovare, e rispondere ai problemi, in maniera snella, veloce e soprattutto efficace, il destino è pressoché segnato.

Forse ne vedremo ancora di casi così eclatanti, anche se spero sinceramente di no. Ma è anche vero che mai come oggi, e come in questo periodo, è valido quanto andiamo dicendo da molto tempo: bisogna [innovare in maniera più smart](#), piuttosto che in maniera opportunistica, utilizzando numerose risorse e copiosi budget, per "partorire il topolino" dalla famosa montagna.

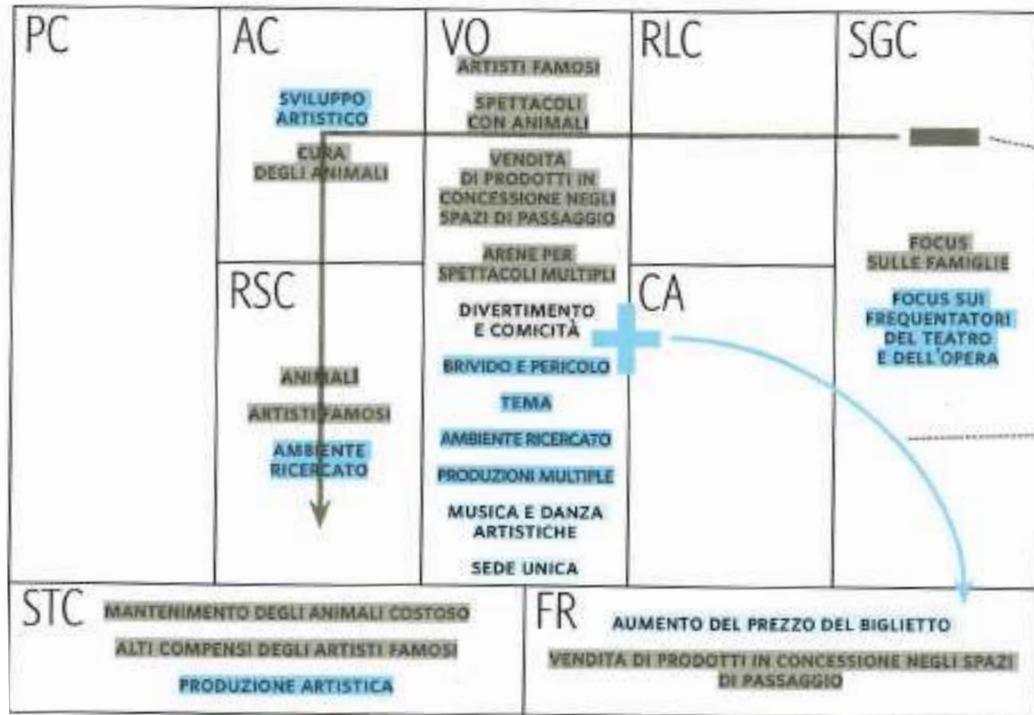
BE the one

NINTENDO wii

ELIMINARE
RIDURRE
CREARE
NON MODIFICATO



CIRQUE DU SOLEIL

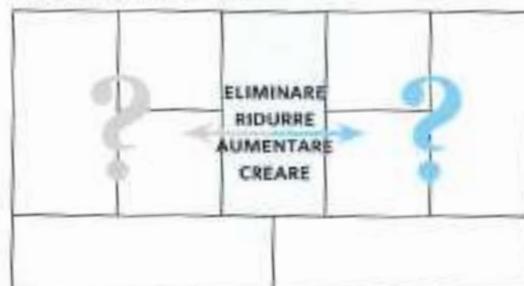


Fusione degli approcci

Analizzare l'impatto dei costi



Analizzare l'impatto del valore offerto



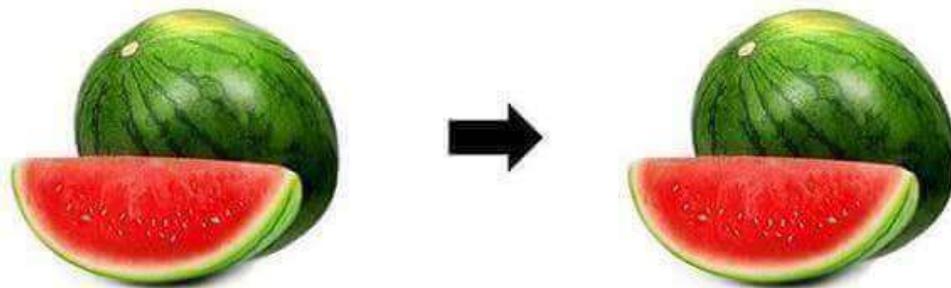
Analizzare l'impatto del cliente



La checklist del perfetto startupper

DOV' E' LA DIFFERENZA?

BUSINESSMAN

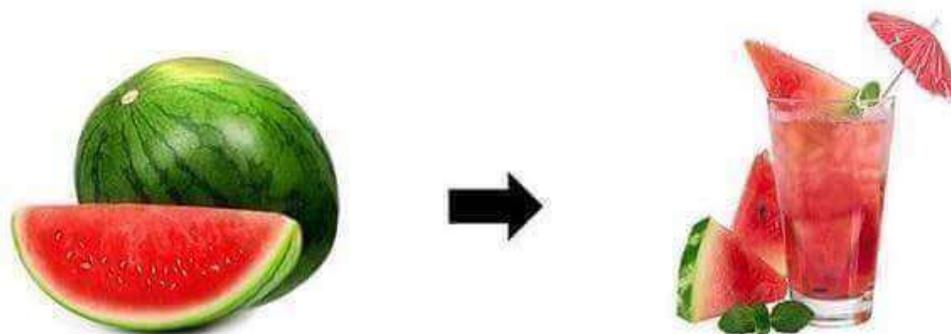


1€

1,50€

NEL
VALORE
AGGIUNTO

ENTREPRENEUR



E COME
AGGIUNGO
VALORE?



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO

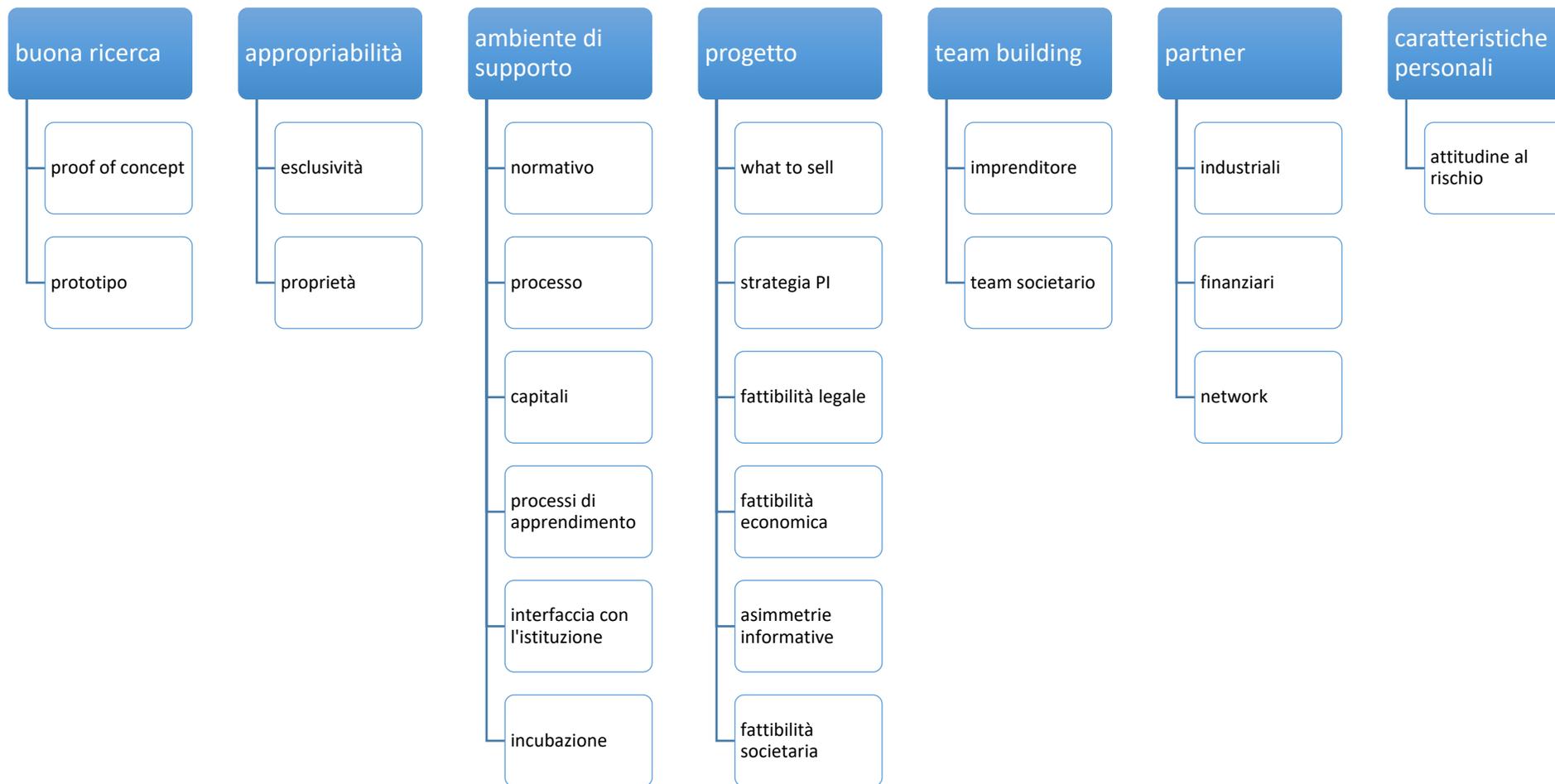


REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

La check list del perfetto startupper



buona ricerca / buona idea

la fattibilità tecnica deve essere già a livello di *proof of concept* asseverato (anche se sarebbe meglio essere a livello di prototipo).

Non necessariamente deve essere “ricerca industriale” o “ricerca applicata”, ma deve essere già dimostrato che sia applicabile. Ovviamente non bisogna necessariamente disporre di tutti gli elementi al 100%; bisogna fare un *trade off* tra raggiungimento dell’ottimo e tempi/costi necessari.

Molto spesso il posizionamento sul mercato di prodotti “*beta*” consente di ottenere
(a) *feedback* per il miglioramento del prodotto in funzione di quello che vuole il mercato
(b) di acquisire quote di mercato a discapito dei concorrenti che poi non avranno spazi di espansione

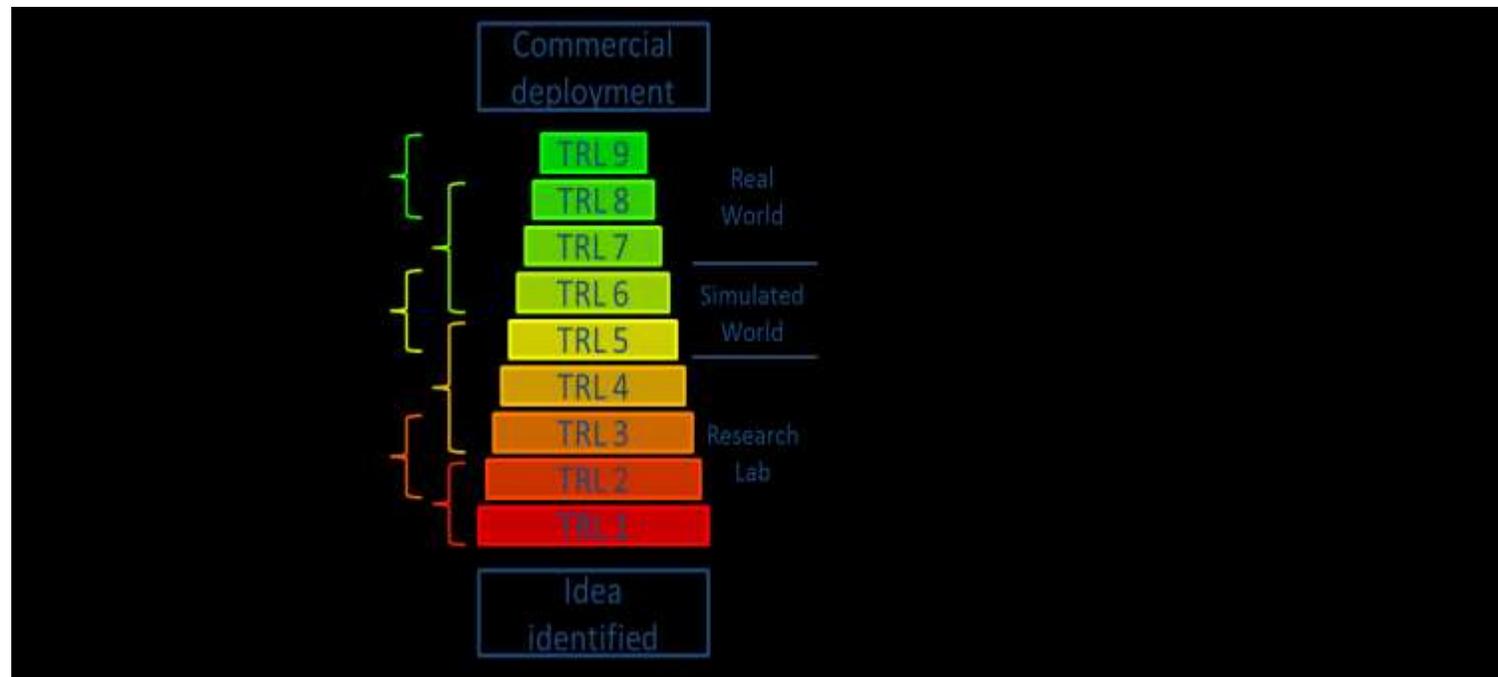
MINIMUM VIABLE PRODUCT

buona ricerca / buona idea

MINIMUM VIABLE PRODUCT

Proviamo a usare un famoso modello proposto dalla NASA:

Il TRL: technology readiness level



appropriabilità della ricerca / dei risultati

bisogna essere in grado di escludere i potenziali concorrenti dall'ingresso nelle attività *core* della futura azienda.

Bisogna produrre tecnologia che:

- (a) non venga diffusa preliminarmente
- (b) abbia un “padrone” fin dall’inizio, e cioè siano chiari i termini della proprietà
- (c) sia passibile di essere **incorporata in maniera economicamente conveniente in un titolo di proprietà intellettuale** (brevetto, design, modello, copyright)

a questa appropriabilità deve poi seguire una **proprietà**. La proprietà deve appartenere preferibilmente al gruppo di ricerca o alla start up.

Una piana e chiara situazione di titolarità comporta una facilità di investimento nell’azienda, perché già dotata di **asset produttivi** (ancorché immateriali) e quindi eventualmente smobilitabili in caso di fallimento (che è il tipico ragionamento dell’investitore finanziario)

un “ambiente” di supporto:

normativo: mancanza di chiari supporti normativi: *professor's privilege* e sugli spin off, l'unica legge è del 1999

processo: l'iter autorizzativo deve essere chiaro, veloce e condiviso a livello più ampio, di Ateneo o di Ente.

capitali da investire: bisogna essere in grado di sostenere un investimento iniziale congruo

processi di apprendimento: business plan competitions come palestra di apprendimento

possibilità/facilità di interfaccia con l'istituzione: supporto dei “Technology Transfer Office”

incubazione: ambiente già finalizzato al supporto di iniziative imprenditoriali rappresenta un notevole abbattimento dei costi di ingresso

un percorso di progetto chiaramente espresso

definizione del “what to sell”: settori *hi tech* è importante focalizzare l’attenzione sull’oggetto dell’azienda (prodotto, servizio, ibrido) E’ fondamentale identificare il *business model*

disporre di una strategia per la gestione della PI: l’amministrazione degli asset fondamentali deve avere una strategia ben definita in termini di sfruttamento

fattibilità legale: *freedom of operation* sul mercato

fattibilità economica: il business planning deve essere una attività di cesello

analisi della asimmetrie informative: produrre dati a sufficienza per il potenziale utilizzatore. il cliente deve essere in grado di valutare la portata dell’innovazione o non è in grado di inserirla nei suoi processi. In questo caso la presenza di forti asimmetrie spinge verso la soluzione della costituzione di uno spin off piuttosto che verso la vendita/licenza dei brevetti

fattibilità societaria: patti parasociali.

team building

un “**imprenditore**” nel gruppo dei proponenti. La “mentalità imprenditoriale” e la capacità di analisi e di intuizione che almeno qualcuno del gruppo dei proponenti deve possedere. A buoni imprenditori si può affidare una idea scarsa ma a scarsi imprenditori difficilmente si può finanziare una grande idea

team imprenditoriale: si forma mediante la comunanza di interessi personali/professionali che hanno spinto i ricercatori a collaborare su un medesimo argomento. Costruire una compagine sociale e un team di lavoro molto focalizzato fin dall’inizio sull’obiettivo consente di non dover rinunciare a competenze strategiche durante le fasi di start up dell’azienda. Inoltre le competenze professionali dei dipendenti/collaboratori devono essere chiaramente finalizzate agli obiettivi e le competenze mancanti vanno individuate fin dall’inizio. Il *team* deve condividere gli obiettivi aziendali che vanno espressi chiaramente e messi in comune

partner

industriali: la parte produttiva e di mercato è meglio acquisirla da qualcuno che già ha ammortizzato i costi di tutte queste attività di “avviamento”

finanziari: le ipotesi che la società abbia un successo superiore alle aspettative sono da tenere in considerazione almeno altrettanto quanto il timore di fallire. Le crisi di crescita e le crisi di liquidità sono estremamente frequenti

network: le reti di relazioni sociali (lavorative, scientifiche, personali) giocano un ruolo cruciale nell’accesso e nell’utilizzo delle informazioni, aumentando le probabilità di ottimale sfruttamento delle risorse (umane, finanziarie, infrastrutturali)

caratteristiche personali

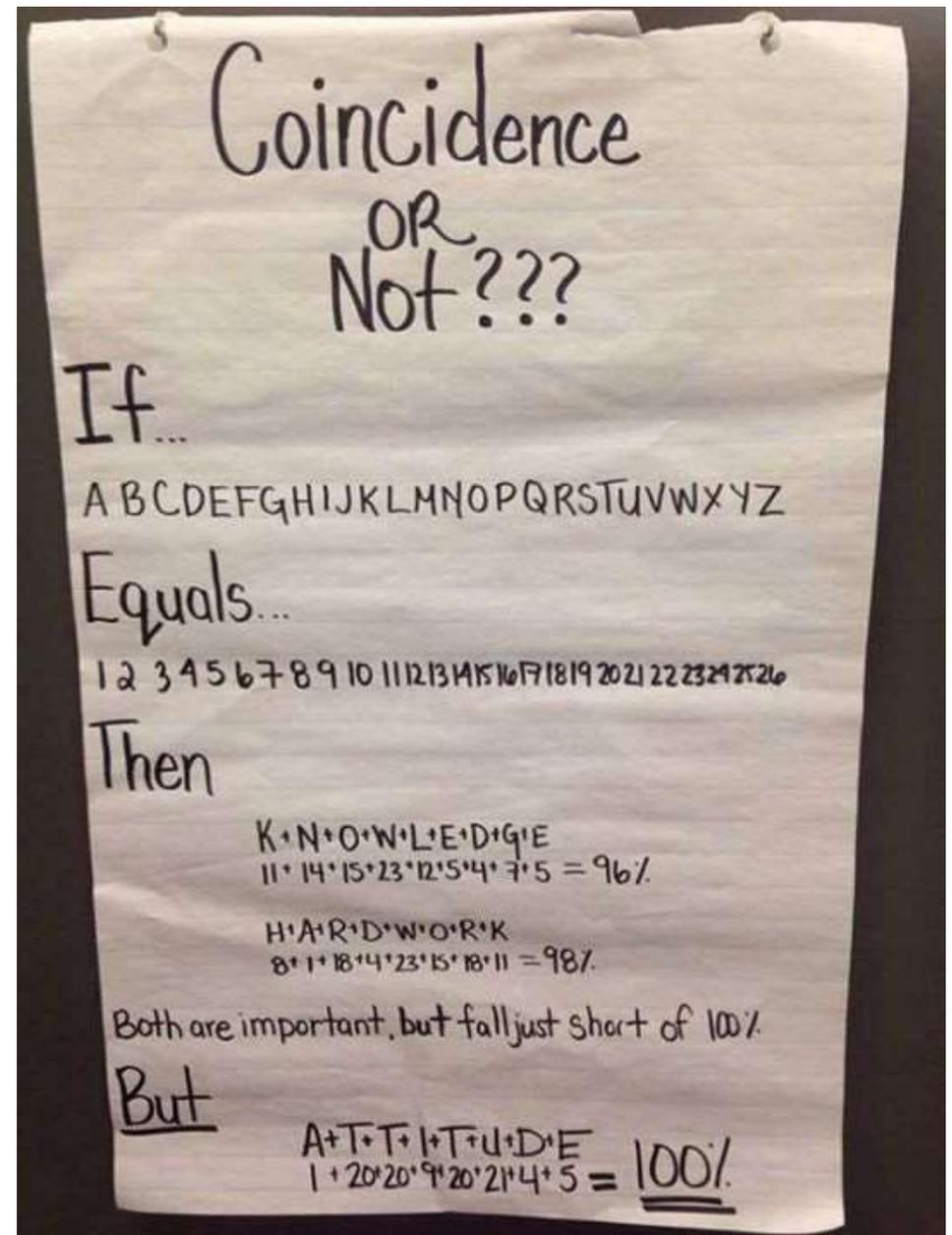
processo maieutico per cui da scienziati si diventa “esperti” di proprietà intellettuale, di business planning, di ricerche di mercato, etc.

La capacità di saper cogliere il momento giusto può venire guidata dalla preparazione di un ottimo progetto di impresa, ma inerisce anche alle capacità personali degli imprenditori di intuizione sulla corretta interpretazione degli avvenimenti dell’ambiente esterno

I profili sociodemografici risultano essere determinanti per un corretto amalgama di competenze e attitudini all’interno del gruppo dei proponenti: è necessario disporre le competenze del ricercatore senior, del suo network e del suo credito di fiducia, ma è altrettanto indispensabile disporre di figure *junior* in grado di scommettere sulla società in maniera non condizionata dal paracadute universitario e con un approccio meno improntato alla carriera accademica.

caratteristiche personali

E' incredibile!
Più mi alleno e
più divento
fortunato!
(Tiger Woods)

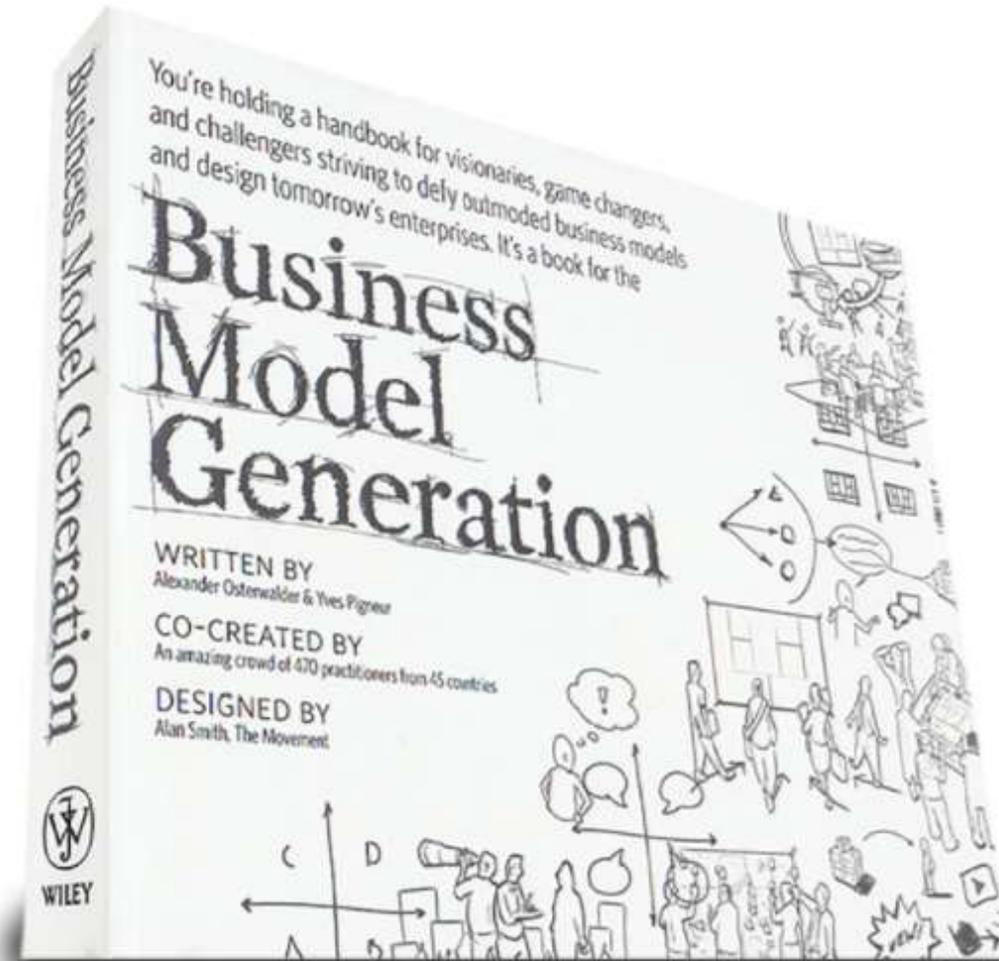


Outro: a step a book



Draw your own path

Step 1: business model explained to my granma



Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA

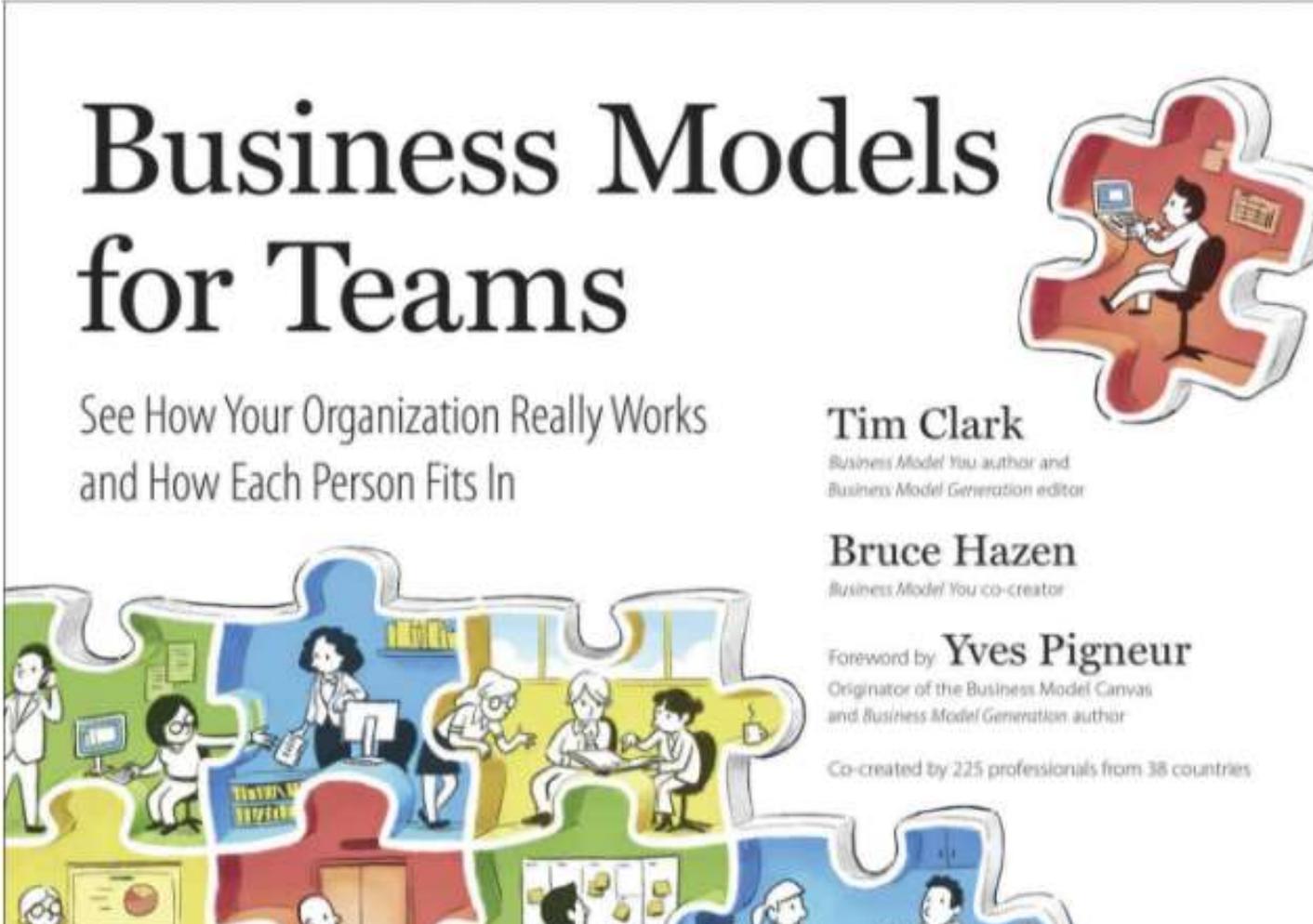


UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Step 2: create value



Step 3: working together



Business Models for Teams

See How Your Organization Really Works
and How Each Person Fits In

Tim Clark
Business Model You author and
Business Model Generation editor

Bruce Hazen
Business Model You co-creator

Foreword by **Yves Pigneur**
Originator of the *Business Model Canvas*
and *Business Model Generation* author

Co-created by 225 professionals from 38 countries

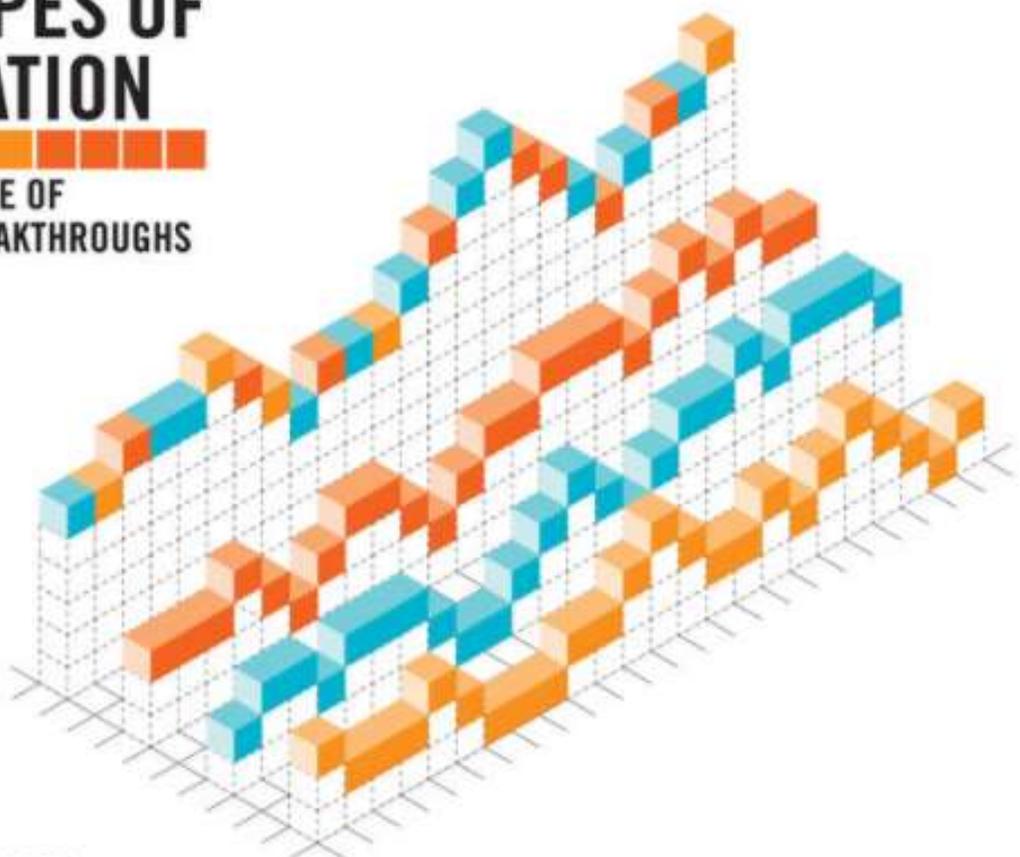
Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



Step 4: which innovation

TEN TYPES OF INNOVATION

THE DISCIPLINE OF BUILDING BREAKTHROUGHS

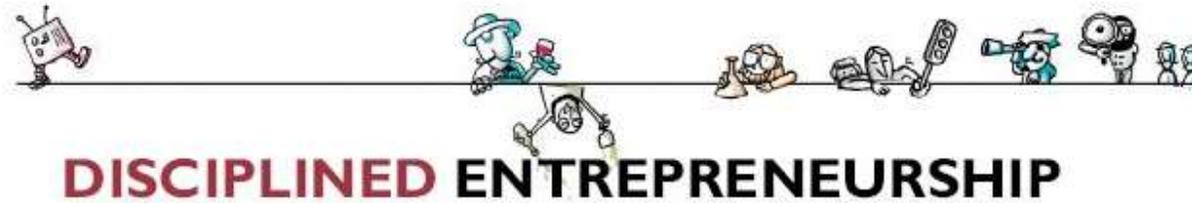


I ADRY KFFI EV
Programma Operativo Regionale 2014-2020
**Il Fondo Sociale Europeo
in Friuli Venezia Giulia**
UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Step 5: do it right



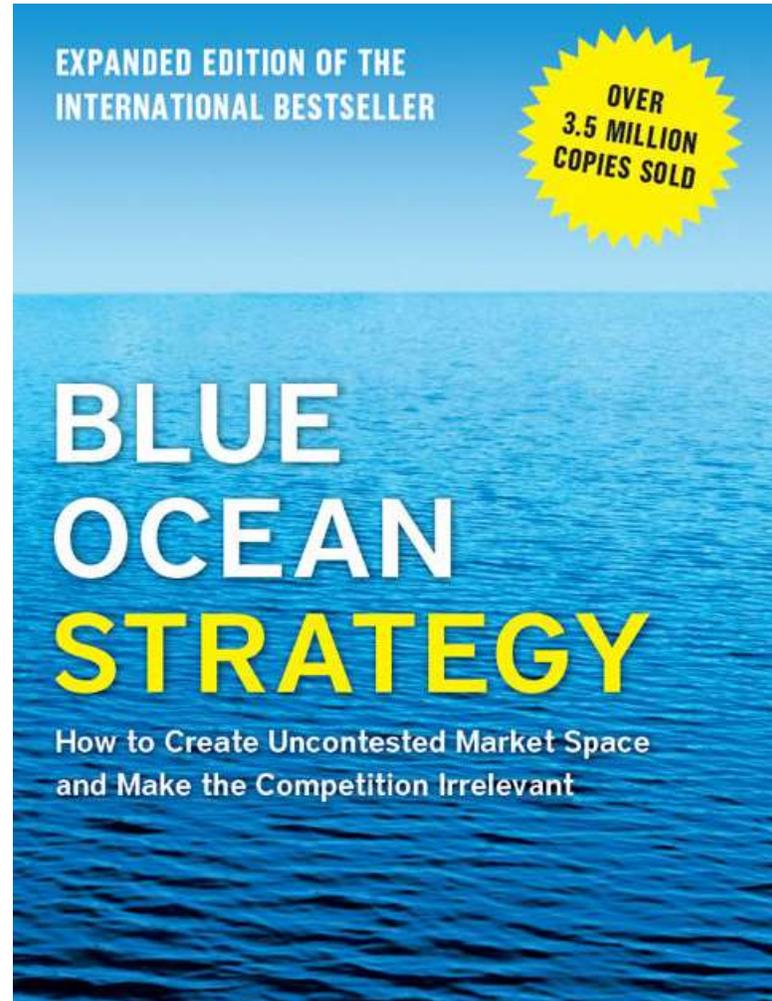
DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP

24 STEPS TO A **SUCCESSFUL** STARTUP

BILL AULET

Illustrations by
Marius Ursache

Step 6: be the one





1N73LL1G3NC3

15 7H3

4B1L17Y

70 4D4P7 70

CH4NG3

- 573PH3N H4WK1NG

Thank you