

L'innovazione strategica di significato

Prof. Carlo Bagnoli



Università
Ca'Foscari
Venezia

STRATEGY
INNOVATION

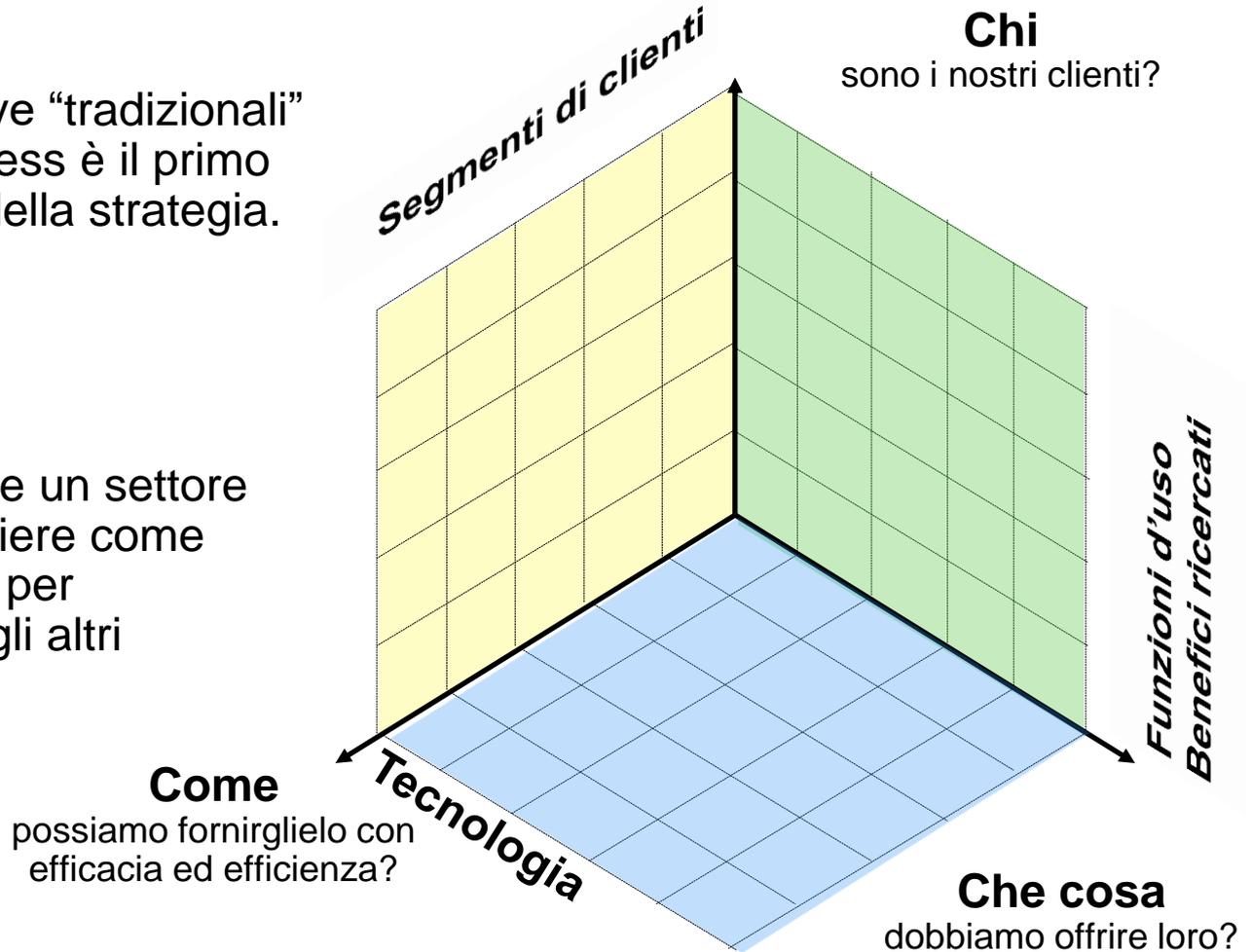
La tradizione strategica

La definizione del business

Nelle strategie competitive “tradizionali”
la definizione del business è il primo
step per la definizione della strategia.



L'obiettivo è identificare un settore
attraattivo e poi scegliere come
posizionarvisi per
competere con gli altri



L'innovazione strategica

2

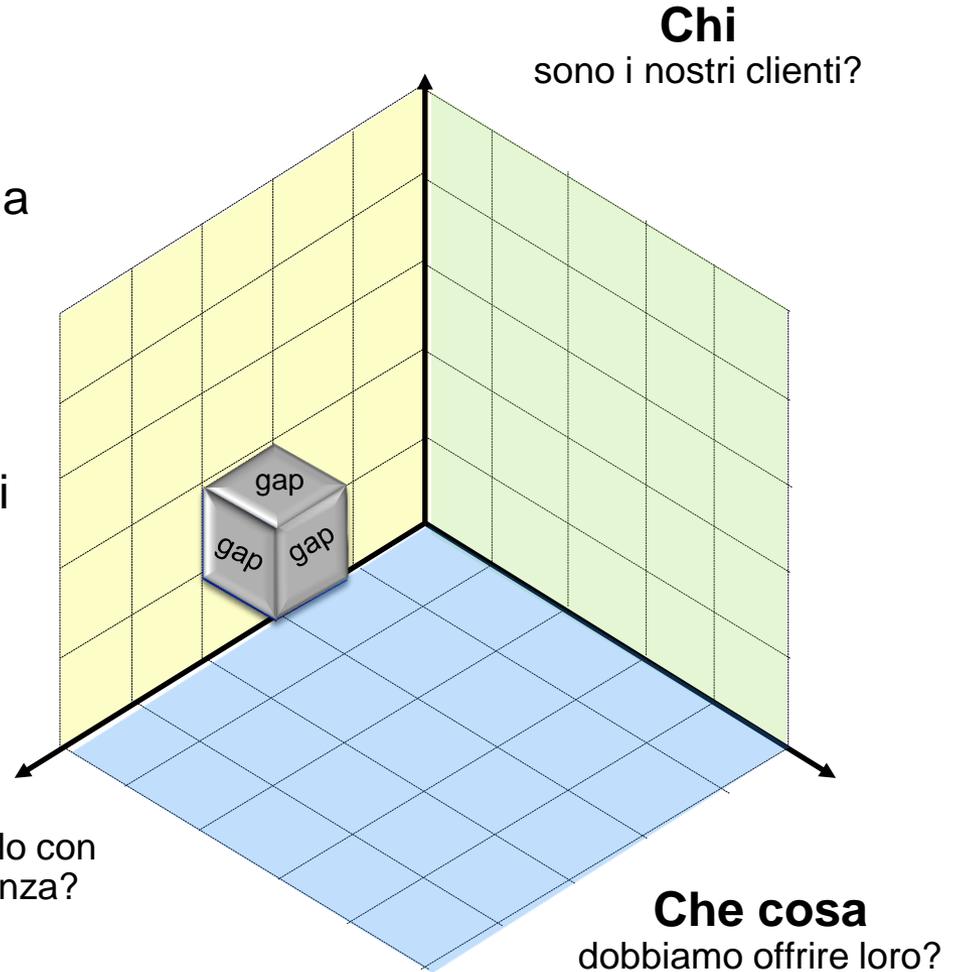
La (ri)definizione del (modello di) business

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



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

Come
possiamo fornirglielo con
efficacia ed efficienza?



Le fonti dell'innovazione strategica (1)

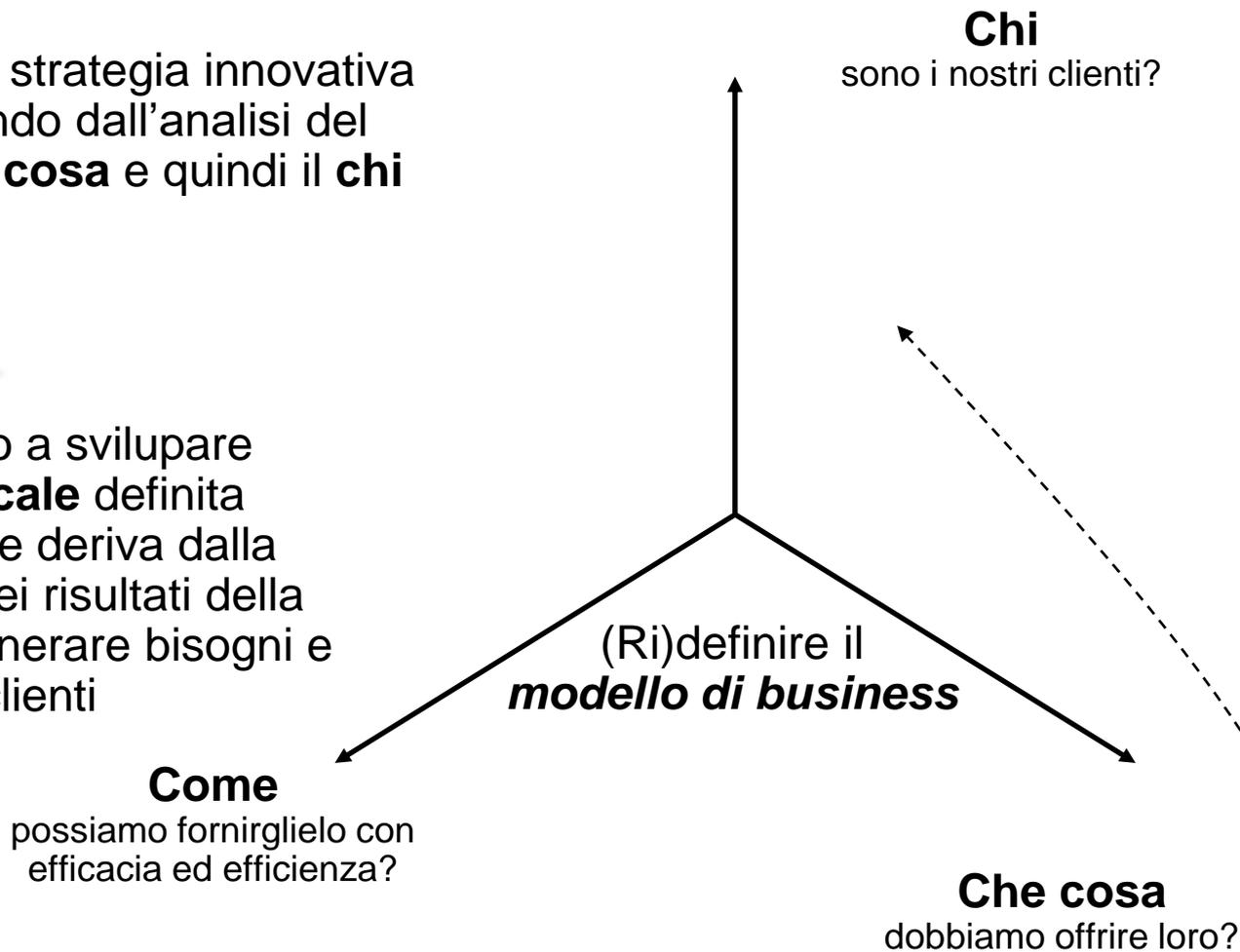
3

Technology Push

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



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



Le fonti dell'innovazione strategica (2)

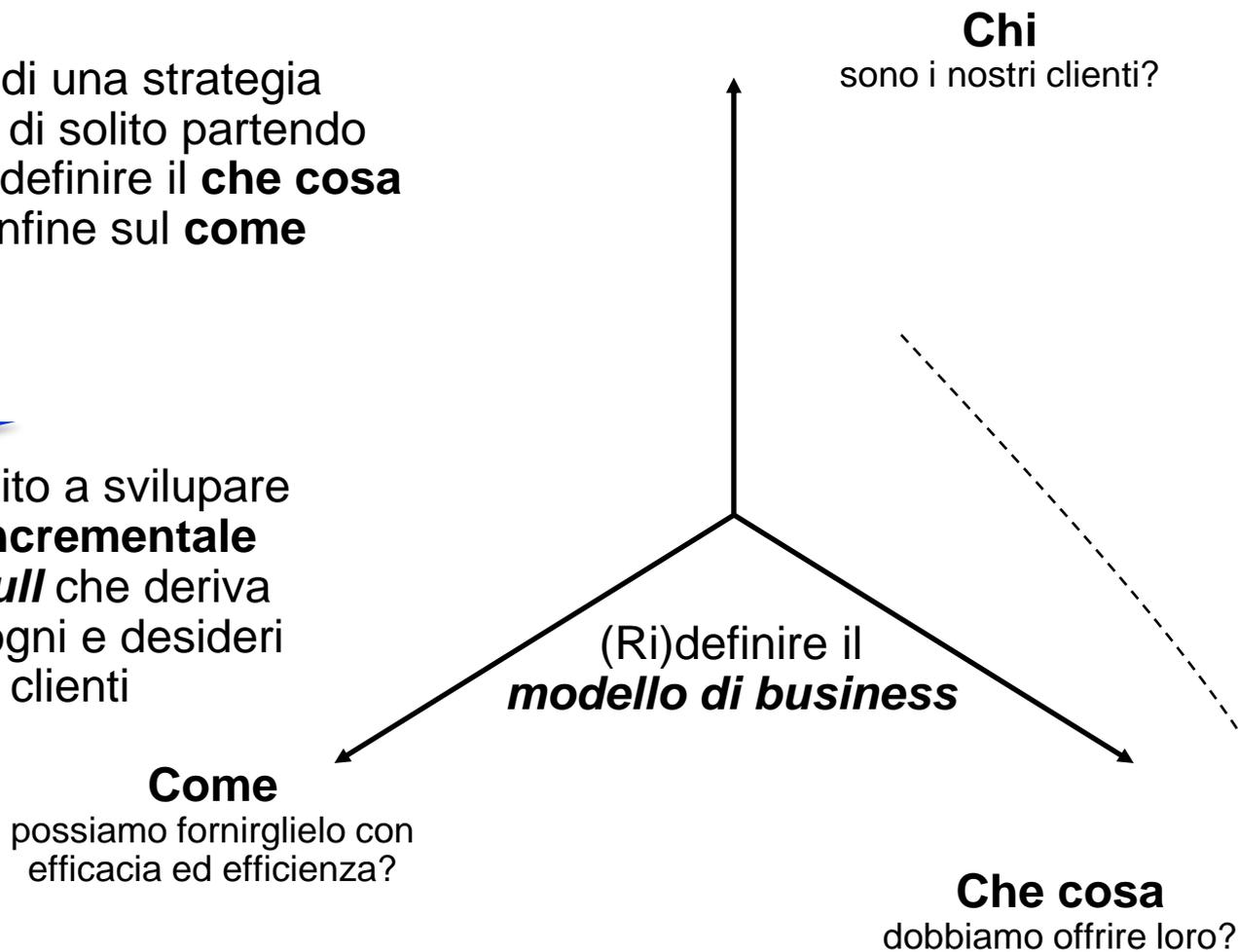
4

Market pull

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



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



Le fonti dell'innovazione strategica (3)

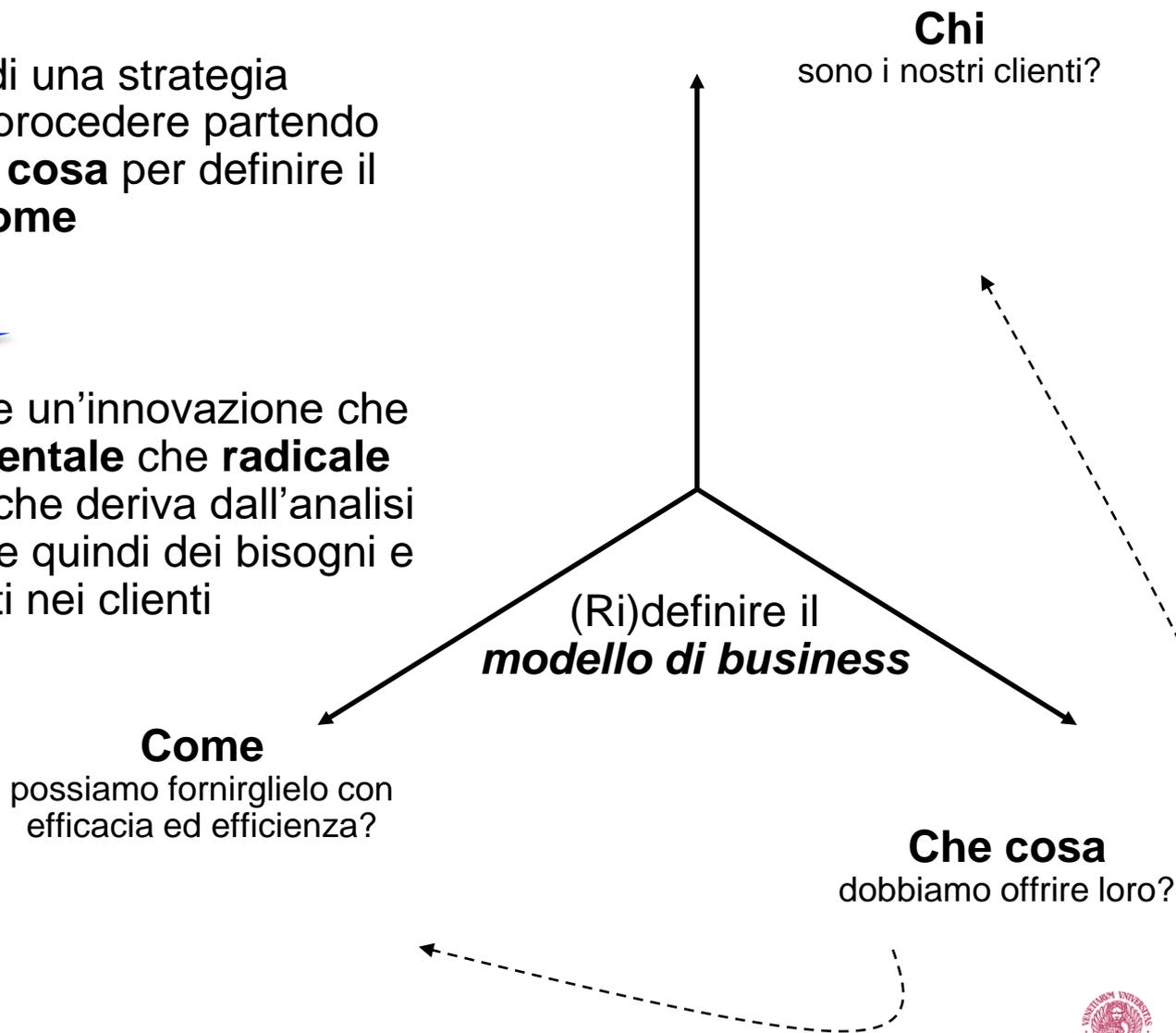
5

Design Driven

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



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





Klaus Krippendorff

On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that “Design Is Making Sense (of Things)”¹

Introduction

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

Design is making sense (of things)

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

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

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

Klaus Krippendorff– Design Issues 1989

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

“Dare senso al prodotto”

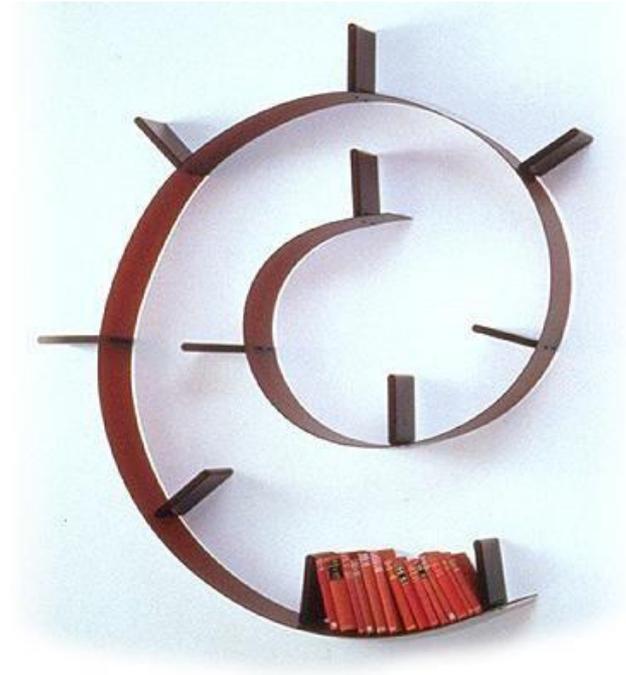
7

Un nuovo significato al prodotto libreria

Kartell



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



“prendere il posto di un dipinto”

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

Esprime l’individualità di ciascuno

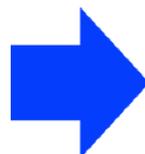
Un'innovazione strategica implica

8

Una strategia di *leadership* in tutte le dimensioni

Strategia competitiva

Strategia innovativa



Come?
Eccellenza dei
processi operativi

Che cosa?
Leadership di
prodotto

“Imporsi come leader in **una**
dimensione”

Come?
Eccellenza dei
processi operativi

Che cosa?
Leadership di
prodotto

“Imporsi come leader in **tutte** le
dimensioni”

Un framework più complesso

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

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

Chi sono i nostri *stakeholder*?

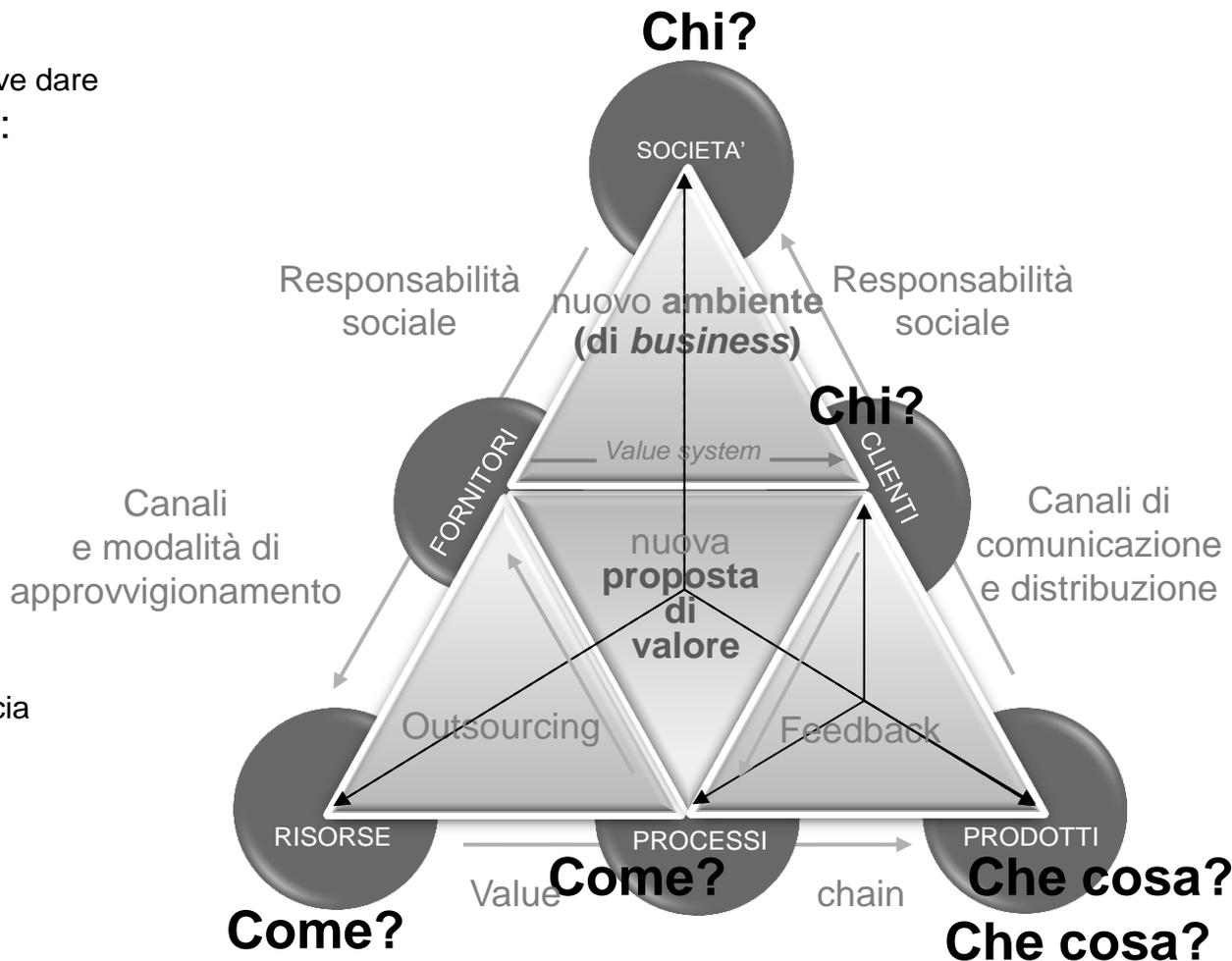
Chi sono i nostri clienti e mercati?

Chi sono i nostri fornitori e partner?

Che cosa offriamo loro?

Come riusciamo a fornirlo con efficacia ed efficienza?

Come alimentiamo le attività che sviluppiamo?



L'innovazione strategica di significato

Il caso Benetton



10



Domande?

11





Università
Ca' Foscari
Venezia

STRATEGY
INNOVATION