



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

POLITECNICO DI MILANO

Department of Management, Economics and Industrial Engineering

Competere con i Creative Businesses

Come fare business e creare sviluppo
nei nuovi modelli di impresa creativa

Report finale

Roberto Verganti
Claudio Dell'Era

Milano, 20 Ottobre 2010

Agenda

- Problem setting
- Contesto
- Obiettivi e processo di ricerca
- Risultati
- Sintesi
- Implicazioni e politiche
- Allegati
 - Schede casi studio italiani
 - Schede casi studio internazionali

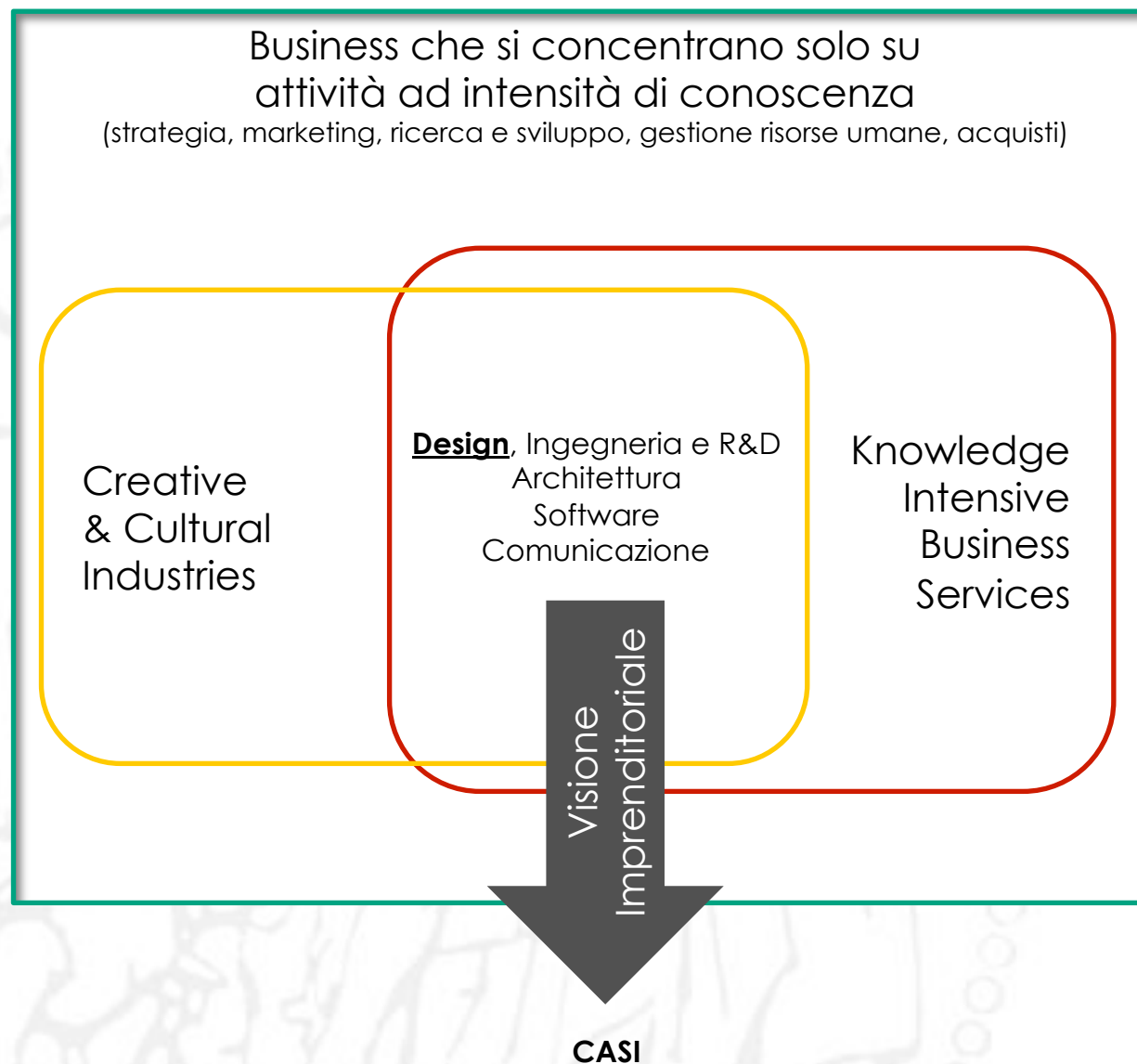
Sfide emergenti e definizione dei “creative businesses”

- Crisi della grande impresa
- Rilevanza della classe creativa (Florida, 2004)
- “Classe creativa” riesce a operare al meglio nei piccoli business ad alta professionalità invece che nelle grandi e statiche organizzazioni
- Creative businesses
 - Offrono **servizi di natura intangibile** (design, comunicazione, ingegneria, arte, teatro, eventi) o **prodotti e soluzioni ad altissimo valore** (food, fashion, arredamento)
 - **Si focalizzano solo sulle attività strategiche** (progettazione, branding, comunicazione) affidandosi per la produzione a subfornitori locali e globali o, spesso, al licensing della proprietà intellettuale
 - Si affermano anche grazie alla disponibilità di **nuove piattaforme web**, che permettono di esternalizzare facilmente ed efficacemente una buona parte della supply chain

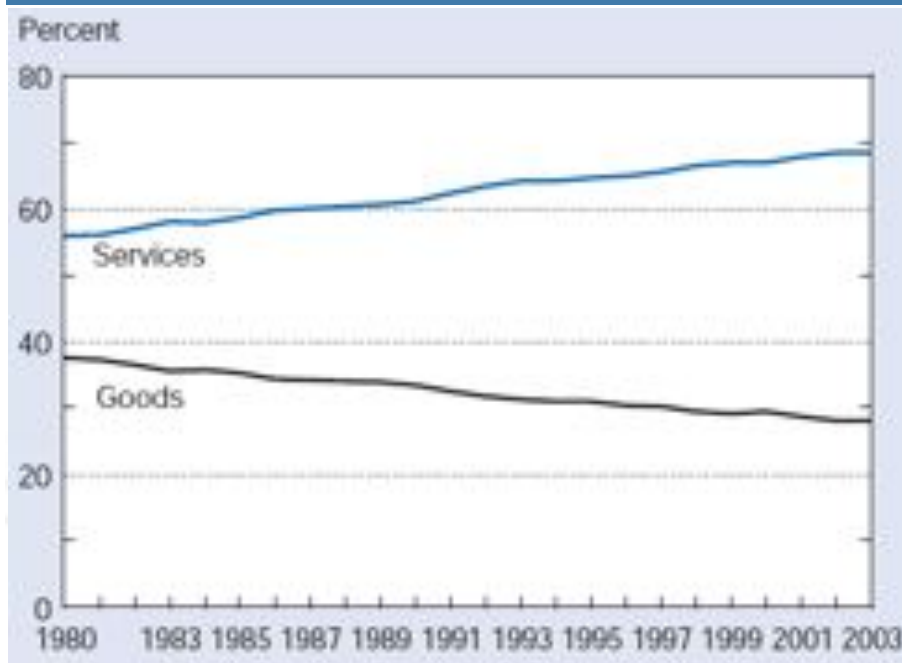
Agenda

- Problem setting
- Contesto
- Obiettivi e processo di ricerca
- Risultati
- Sintesi
- Implicazioni e politiche
- Allegati
 - Schede casi studio italiani
 - Schede casi studio internazionali

Premessa: definizione del campo di analisi

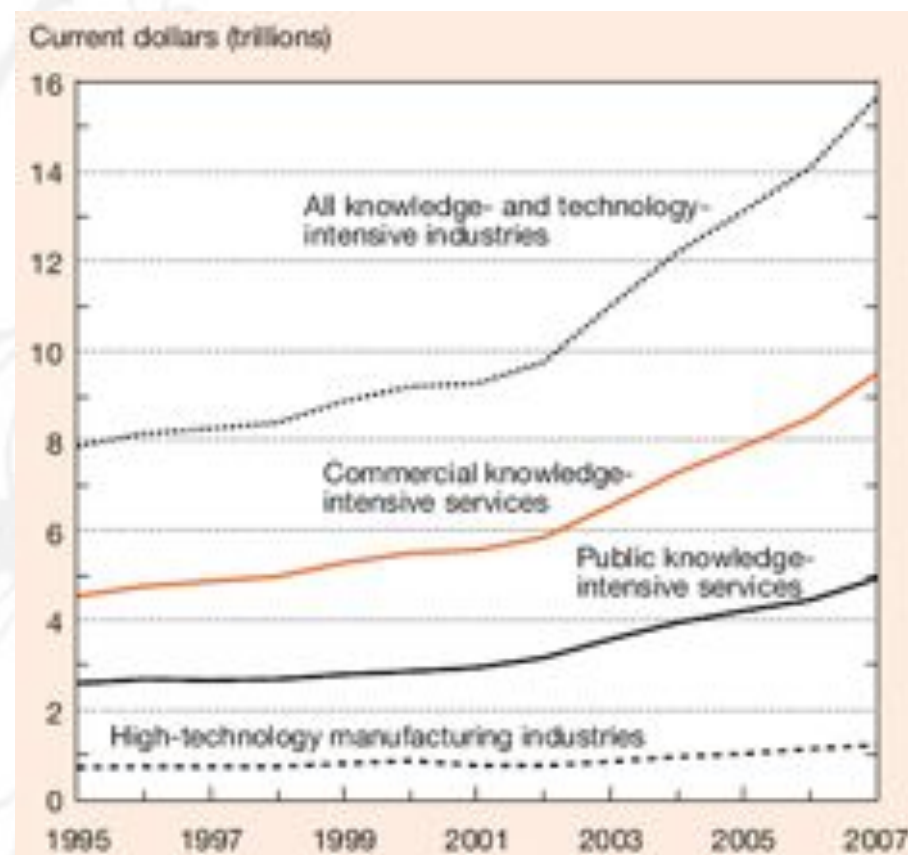


Importanza delle KIBS nel mondo



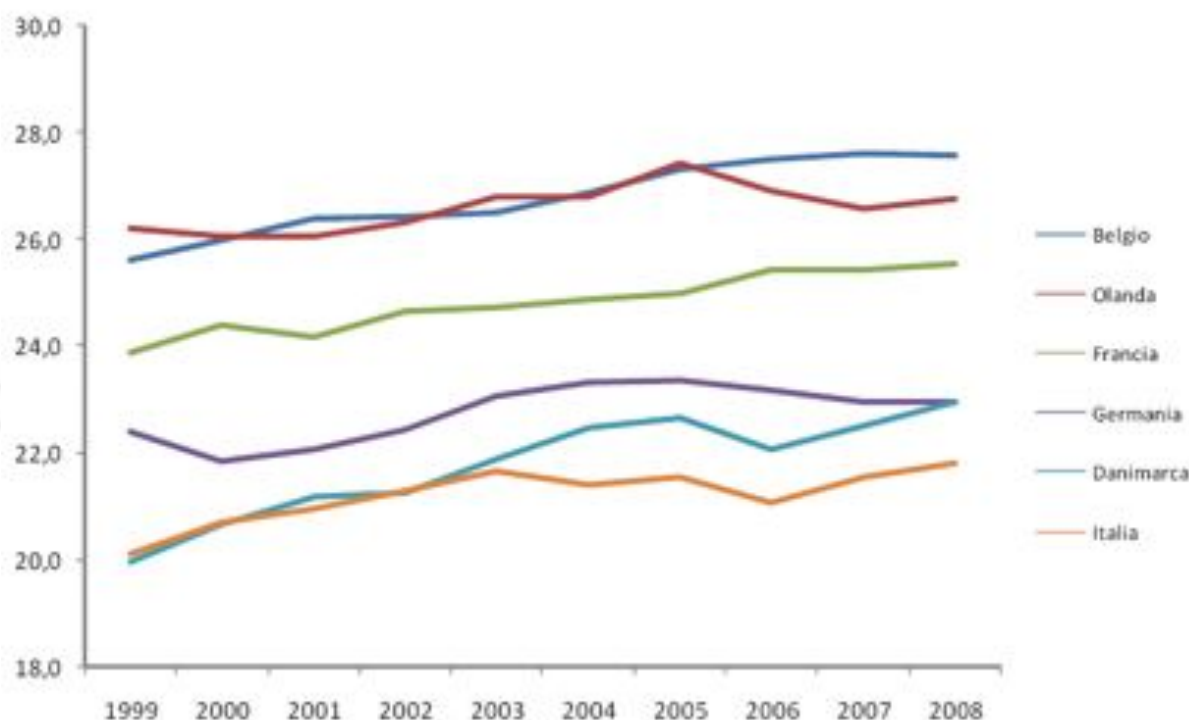
Services and goods shares of global economic activity: 1980–2003 (NSF, 2008)

Global value added of knowledge- and technology-intensive industries: 1995–2007 (NSF, 2010)



Importanza delle KIBS in Italia e in Europa

Peso % del valore aggiunto dei servizi avanzati sul totale del valore aggiunto per Paese CENSIS (2010)



“La prosperità del nostro futuro sarà significativamente influenzata dalla modalità con cui verranno sfruttate le nostre risorse ed in particolare conoscenza e creatività in grado di supportare l'innovazione”
EU (2010)

“C'è molto potenziale ancora inutilizzato nelle *cultural and creative industries* che può supportare crescita ed occupazione”

“Oltre al contributo diretto al GDP, le *cultural and creative industries* sono driver importanti per la crescita economica e sociale in molti altri settori” EU (2010)

KIBS in Lombardia

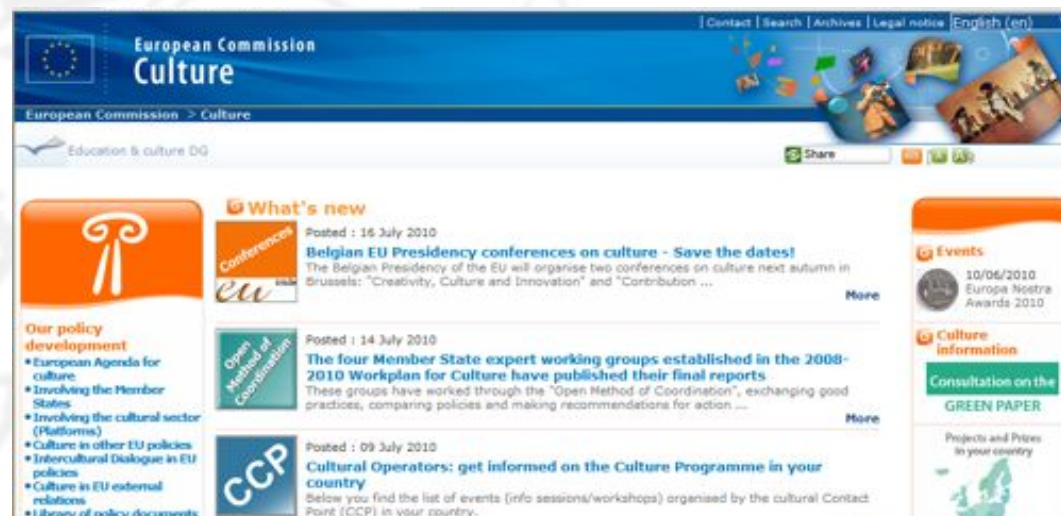
	<i>UNITA' LOCALI LOMBARDIA</i>	<i>UNITA' LOCALI ITALIA</i>
Servizi ICT	2.769	10.488
R&D	77	370
Consulenze	2.765	10.157
Servizi operations	834	3.420
Servizi marketing	695	1.898
Servizi HR	661	1.892
TOTALE	7.801	28.225
Servizi ICT	9,8%*	37,2%
R&D	0,3%*	1,3%
Consulenze	9,8%*	35,9%
Servizi operations	2,9%*	12,1%
Servizi marketing	2,5%*	6,7%
Servizi HR	2,3%*	6,7%
TOTALE	27,6%*	100%

* Sul totale delle KIBS in Italia (28.225)

Già nel 2005 in Lombardia gli addetti ai servizi avanzati (1'177'655) superavano quelli del manifatturiero (1'140'873).

Rilevanza delle Creative & Cultural Industries in Europa: strategie della Commissione Europea

- Lo studio “**The Economy of Culture in Europe**” commissionato dalla Commissione Europea nel 2006 rappresenta il punto iniziale di una nuova valorizzazione politica delle *creative industries* in Europa (http://ec.europa.eu/culture/index_en.htm)
- Inoltre la Commissione Europea ha adottato la **prima strategia europea rivolta alla cultura**, proponendo un nuovo ruolo per le *creative industries*



Rilevanza delle Creative & Cultural Industries in Europa: impatto su GDP

- **L'incredibile contributo al GDP fornito dalle *creative industries* pari al 2.6%** è risultato sorprendente anche per gli addetti ai lavori. Per esempio le *cultural industries* forniscono un contributo maggiore al GDP europeo di quanto facciano il settore alimentare (1.9%) e quello chimico (2.3%)
- **5.8 milioni di impiegati** lavorano in vari settori legati all'arte ed alla creatività generando nel 2003 un fatturato complessivo pari a **654 miliardi di euro**

Rilevanza delle Creative & Cultural Industries in Europa: impatto su occupazione

Cultural employment in total employment, 2005 (1000s)

	Employment		
	Cultural	Total	%
EU-27	4 945.3	209 845	2.4
BE	86.4	4 212	2.1
BG	52.4	3 008	1.8
CZ	69.7	4 739	2.0
DK	82.4	2 737	3.0
DE	1 008.6	36 179	2.8
EE	19.2	609	3.2
IE	47.9	1 929	2.5
EL	92.4	4 382	2.1
ES	340.8	18 899	2.3
FR	487.9	24 312	2.0
IT	644.4	27 631	2.3
CY	7.8	348	2.2
LV	27.5	1 628	2.7
LT	36.3	1 453	2.5
LU	3.5	189	1.8
HU	79.8	3 891	2.1
MT	3.4	148	2.3
NL	305.9	8 112	3.8
AT	86.6	3 754	2.4
PL	215.3	13 647	1.7
PT	66.8	5 132	1.4
RO	67.8	9 298	1.1
SI	20.2	947	2.3
SK	40.3	2 196	1.8
FI	79.3	2 438	3.3
SE	152.5	4 257	3.5
UK	830.6	28 672	3.1
HR	30.8	1 331	2.0
IS	4.8	157	3.8
NO	48.8	2 212	2.2
CH	504.6	3 045	2.7

Data collection: March 2007
Source: Eurostat, EU Labour Force Survey, 2005

Share of cultural employment in total employment, 2005 (%)



Source: Eurostat, EU Labour Force Survey, 2005

Focus su Architettura, Design e Ingegneria

Employment in the architecture and engineering sector, 2004

	Number of persons employed	Number of enterprises	Number of persons employed per enterprise	% of persons employed in real estate, renting and business activities (NACE K)
BE ¹	41 300	25 711	16	95
DK	33 474	29 471	64	97
DE	360 130	273 327	42	90
EE ¹	4 753	4 558	16	92
IE ¹	18 917	15 323	16	118
EL	64 691	26 352	19	-
ES	203 647	118 776	23	87
IT ¹	308 369	66 479	14	129
LV	5 414	5 360	63	73
LT	8 987	7 401	55	138
LU ¹	3 302	3 095	85	64
MT	1 008	457	16	-
PL ¹	-	40 154	-	-
PT	37 426	23 466	43	76
RO	40 256	39 325	53	126
SI	11 069	9 504	31	179
SK	9 791	9 305	84	107
FI	37 489	25 642	56	142
SE	61 768	53 078	21	122
UK	313 981	314 368	63	78
NO	38 721	25 768	32	126

¹ Data 2005

Source: Eurostat, Structural Business Statistics 2005, 2006

Number of enterprises, turnover and value added at factor cost in architectural and engineering activities, 2004

	Main indicators			Share in real estate, renting and business activities		
	Enterprises Number	Turnover EUR million	Value added EUR million	Enterprises %	Turnover %	Value added %
BE ¹	15 828	3 215.8	2 131.9	15.9	86	90
DK	5 048	5 095.1	2 133.3	7.9	123	87
DE	84 705	31 092.3	18 121.6	15.1	85	84
EE ¹	807	98.3	47.9	9.8	67	81
IE ¹	3 750	3 666.1	1 852.9	16.1	122	104
EL	33 471	2 508.4	1 360.0	-	-	-
ES	61 475	12 562.9	7 581.6	17.1	79	82
IT ¹	234 357	18 094.3	9 928.0	26.1	91	120
LV	903	120.6	45.8	4.9	84	78
LT	1 647	201.2	91.1	16.3	181	141
LU ¹	376	-	1 684.2	4.4	-	62
MT	381	35.3	16.0	-	-	-
PL ¹	40 157	2 408.1	857.9	14.9	92	100
PT	4 122	2 157.6	2 028	9.9	108	39
RO	76 19	9 335	2 996	12.4	113	104
SI	3 585	1 000.7	303.4	18.7	225	204
SK	1 166	471.8	137.6	12.8	152	113
FI	4 636	2 900.8	1 470.0	10.6	128	138
SE	29 409	6 651.1	3 238.6	14.4	96	95
UK	56 435	44 025.8	23 431.1	9.8	98	90
NO	9 001	4 352.8	2 852.8	10.1	125	118

¹ Data 2005

Source: Eurostat, Structural Business Statistics 2005, 2006

Agenda

- Problem setting
- Contesto
- Obiettivi e processo di ricerca
- Risultati
- Sintesi
- Implicazioni e politiche
- Allegati
 - Schede casi studio italiani
 - Schede casi studio internazionali

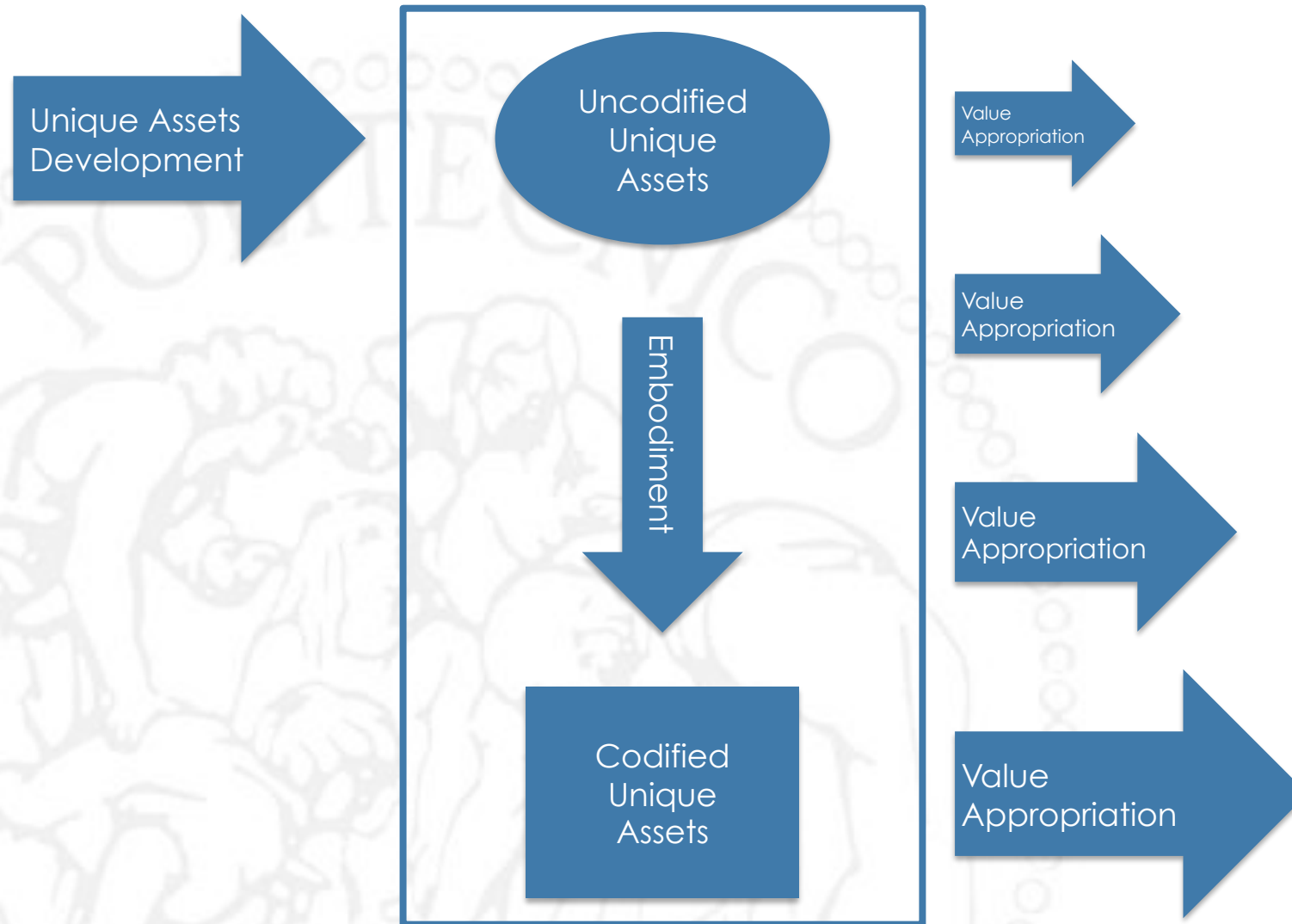
Obiettivi della ricerca

- Comprendere le specificità dei creative businesses
 - Sviluppo di una tassonomia relativa ai creative businesses
 - Comprensione dei modelli di business che caratterizzano i creative businesses
- Sviluppare politiche rivolte ai creative businesses in modo da favorirne lo sviluppo e la crescita

Domande di ricerca

- Quali sono gli **asset unici** del creative business?
 - Come sono stati sviluppati?
 - Sono cambiati nel corso del tempo?
 - Come vengono rinnovati?
- Quali sono le **strategie di appropriazione del valore** derivante dagli asset distintivi?
 - Quali sono state le principali problematiche affrontate successivamente alla generazione degli asset unici al fine di appropriarsi del loro valore?
 - Sono state progressivamente introdotte nuove strategie di appropriazione in grado di valorizzare i medesimi asset unici?
- Gli asset unici hanno agevolato la **crescita** del creative business?
 - La crescita ha richiesto la generazione di nuovi asset oppure nuove strategie di appropriazione hanno consentito di crescere facendo leva sui medesimi asset?
 - Quali sono i limiti alla crescita?

Conceptual framework



Campione

- 10 casi studio italiani (ampiezza del campione inizialmente definita = 6) sviluppati attraverso risorse primarie: “casi studio italiani”

Design	Creativity
<ul style="list-style-type: none">• Design Innovation• Design Group Italia• Italdesign Giugiaro• Antonio Citterio and Partners• Studio Marco Piva• Makio Hasuike Design	<ul style="list-style-type: none">• DARC Milano• Slow Food• Future Concept Lab• Alessi

- 22 esempi casi studio internazionali sviluppati attraverso risorse secondarie: “casi studi internazionali”

Design	Creativity	
<ul style="list-style-type: none">• Continuum• Frog Design• Ideo• MVRDV• Ponoko• Regenesi	<ul style="list-style-type: none">• Arduino• Blue Ocean Strategy• Bug Labs• Emporis• Facebook• Google• Guru.com• Illusionetwork	<ul style="list-style-type: none">• Innocentive• Log607• Material ConneXion• PloS ONE• Threadless• Virtual Italian Parks• YellowKorner• Yet2.com

Campione “casi studio italiani”: statistiche descrittive

Azienda	Dipendenti + Collaboratori				Fatturato (.000 €)				% Fatt con clienti stranieri			
	1995	2000	2005	2009	1995	2000	2005	2009	1995	2000	2005	2009
DESIGN												
Design Innovation		7	11	14		330	430	350		22	1	6
Design Group Italia	5	16	23	29	224	655	1.602	1.678	32	18	55	58
Italdesign-Giugiaro	600	900	1.100	900	60.000	130.000	170.000	120.000	90	90	70	90
Antonio Citterio and Partners	45	45	47	62	n.d.	n.d.	2.712	6.550	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Studio Marco Piva	n.d.	5	17	17	n.d.	400	1.000	1.700	n.d.	10	50	35
Makio Hasuike Design & Co	n.d.	n.d.	n.d.	24	n.d.	n.d.	3.527	2.757	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
CREATIVITY												
DARC Milano				7				n.d.				n.d.
Slow Food	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Future Concept Lab	50	55	60	75	400	1.516	1.306	1.577	20	20	20	40
Alessi	n.d.	459	466	481	n.d.	95.700	76.190	99.660	n.d.	n.d.	n.d.	65

Agenda

- Problem setting
- Contesto
- Obiettivi e processo di ricerca
- Risultati
- Sintesi
- Implicazioni e politiche
- Allegati
 - Schede casi studio italiani
 - Schede casi studio internazionali

Campione “casi studio italiani”: statistiche relative alla crescita

	DATI 2009			CRESCITA % 2000-2009			ASPIRAZIONI ALLA CRESCITA
	Dipendenti + Collaboratori	Fatturato (. 000 €)	% Fatt con clienti str	Dipendenti + Collaboratori	Fatturato (. 000 €)	% Fatt con clienti str	
DESIGN							
Design Innovation	14	350	6	+ 100,0 %	+ 6,1 %	- 72,7 %	▲
Design Group Italia	29	1.678	58	+ 81,3 %	+ 156,2 %	+ 222,2 %	▲
Italdesign-Giugiaro	900	120.000	90	0,0 %	- 7,7 %	0,0 %	▲
Antonio Citterio and Partners	62	6.550	n.d.	+ 37,8 %	n.d.	n.d.	▲
Studio Marco Piva	17	1.700	35	+ 240,0 %	+ 325,0 %	+ 25,0 %	▲
Makio Hasuike Design & Co	24	2.757	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	▲
CREATIVITY							
DARC Milano	7	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	▲
Slow Food	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	▲
Future Concept Lab	75	1.577	36	+ 4 ,0%	+ 108,3 %	+ 80,0 %	▲
Alessi	481	99.660	65	+4,7%	+4,1%	n.d.	▲

Tassonomia

Unique Assets Development / Unique Assets / Value Appropriation

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Research Trends analysis (Scouting, Technology foresight) Meta-project (Scenario building)	Knowledge Technological expertise Socio-cultural expertise Methodology	Core services Specialization Commercial partnership Subsidiaries Licensing out (Franchising)
Client Projects Binding projects Pioneering projects	Bridge Broker (Elite circle) Mediator (Innovation Mall) Innovation team Platform of development	Adjacent services Adding up Adding down Unpackaging
External Sources Licensing in Merger & Acquisition	Reputation Brand Super star / All stars team	Complementary services Productization Diffusion/Dissemination Third Parties Visibility Brand Exploitation (Co-branding, Brand licensing)

Unique Assets Development

Unique Assets Development

Research

Trends analysis
(Scouting, Technology foresight)
Meta-project
(Scenario building)

Client Projects

















Binding projects
Pioneering projects

External Sources

Licensing in
Merger & Acquisition

- Research: progetti sviluppati dall'impresa, senza la presenza di un cliente esterno
 - Trends analysis (Scouting, Technology foresight): analisi di mercato e delle opportunità che ne derivano
 - Meta-project (Scenario building): progetti volti allo sviluppo di nuovi scenari
- Client Projects: progetti su commessa
 - Binding projects: piccoli progetti fortemente sinergici tra di loro
 - Pioneering projects: progetti radicalmente innovativi con un forte carattere sperimentale
- External Sources: fonti esterne di acquisizione degli asset
 - Licensing in: acquisizione di tecnologie e servizi
 - Merger & Acquisition: acquisizioni e fusioni di imprese o rami d'azienda

Unique Assets Development: “casi studio italiani”

	RESEARCH		CLIENT PROJECTS		EXTERNAL SOURCES	
	Trend analysis	Meta Project	Binding projects	Pioneering projects	Licensing in	Merger & Acquisition
Design Innovation						
Design Group Italia						
Italdesign-Giugiaro						
Antonio Citterio and Partners						
Studio Marco Piva						
Makio Hasuike Design & Co						
DARC Milano						
Slow Food						
Future Concept Lab						
Alessi						

Unique Assets Development: “casi studio internazionali”

	RESEARCH		CLIENT PROJECTS		EXTERNAL SOURCES	
	Trend analysis	Meta project	Binding projects	Pioneering projects	Licensing in	Merger & Acquisition
Continuum			●			
Frog Design			●			
Ideo			●			
MVRDV				●		
Ponoko				●		
Regenesi	●					
Arduino	●					
Blue Ocean Strategy		●				
Buglabs	●					
Emporis			●			
Facebook		●				
Google		●				●
Guru.com				●		
Illusionnetwork	●			●		
InnoCentive		●				
Log607				●		
Material Connexion	●					
PloS ONE				●		
Threadless				●		
Virtual Italian Parks			●			
YellowKorner	●					
Yet2.com				●		

Unique Assets Development: Research

Unique Assets Development

Research

Trends analysis
(Scouting, Technology foresight)
Meta-project
(Scenario building)

Client Projects

Binding projects
Pioneering projects

External Sources

Licensing in
Merger & Acquisition

- Trends analysis: Future Concept Lab
 - Istituto di ricerca fondato nel 1989 e diretto da Francesco Morace
 - Attraverso una rete di 50 corrispondenti distribuiti nelle principali città del mondo riesce ad intercettare in anticipo le tendenze emergenti e conseguentemente proporre scenari innovativi
 - Ad esempio **Street Signals Program** viene realizzato sulla base del lavoro dei 50 corrispondenti che svolgono un costante monitoraggio in 40 città del mondo (attraverso reportage fotografici, documentazione raccolta e report specifici), per verificare i segnali della strada relativi a consumi, mode, stili di pensiero e di vita di gruppi specifici di popolazione. I corrispondenti svolgono il ruolo di cult searcher e cool hunter
- Meta-project: Design Innovation
 - Studio di design fondato nel 1997 e diretto da Carmelo Di Bartolo e Pino Molina Betancor
 - Ogni anno sviluppa circa **20 progetti evocativi** su tematiche identificate all'interno dello studio e senza una commessa specifica
 - Tali progetti alimentano i progetti di innovazione ed aumentano la capacità di interlocuzione con i potenziali clienti

Unique Assets Development: Client Projects

Unique Assets Development

Research

Trends analysis
(Scouting, Technology foresight)
Meta-project
(Scenario building)

Client Projects

Binding projects
Pioneering projects

External Sources

Licensing in
Merger & Acquisition

- Binding projects: Antonio Citterio and Partners
 - Studio di design e architettura fondato nel 1999 (anche se Antonio Citterio fonda il proprio studio nel 1972)
 - Nell'ambito dell'architettura, ma ancor di più nell'ambito del prodotto, i progetti di innovazione evidenziano considerevoli sinergie
 - Soprattutto i CB relativamente piccoli i progetti commissionati diventano essi stessi lo strumento attraverso il quale generare e rinnovare i propri asset distintivi
 - Proprio per questo motivo i CB perseguono **l'effetto sistema tra diversi progetti (categorie merceologiche diverse, prodotto/architettura)** e la sinergia consente di sviluppare conoscenze e risultati distintivi
- Pioneering projects: Italdesign-Giugiaro
 - Società di industrial design che opera prevalentemente nell'ambito automotive, fondata nel 1968 da Giorgetto Giugiaro
 - Lo **sviluppo di concept car** presuppone la gestione di progetti fortemente sperimentali per clienti disposti ad investire nei progetti stessi
 - Tali progetti sperimentali consentono di generare la conoscenza fondamentale poi per lo sviluppo delle auto di serie

Unique Assets Development: External Sources

Unique Assets Development

Research

Trends analysis
(Scouting, Technology foresight)
Meta-project
(Scenario building)

Client Projects

Binding projects
Pioneering projects

External Sources

Licensing in
Merger & Acquisition

- Merger & Acquisition: Google
 - Motore di ricerca nato nel 1998 per volontà di Larry Page e Sergey Brin
 - Si occupa di web mining e fornisce servizi relativi all'organizzazione e alla fruizione delle informazioni nel web
 - Sono soprattutto le grandi imprese che sfruttano questo strumento di acquisizione per espandere il proprio portafoglio di servizi (tra le acquisite di Google si trovano Panoramio, Double Click, eccetera)
 - Le sinergie che poi queste grandi imprese vanno a sviluppare a partire dal processo di acquisizione permettono di sviluppare nuovi asset

Unique Assets

Unique Assets	
Knowledge	Technological expertise
	Socio-cultural expertise
	Methodology
Bridge	Broker (Elite circle)
	Mediator (Innovation Mall)
	Innovation team
	Platform of development
Reputation	Brand
	Super star / All stars team

- Knowledge
 - Technological expertise: competenza tecnologica e tecnica
 - Socio-cultural expertise: competenza socio-culturale legata agli stili di vita
 - Methodology: metodologie e processi
- Bridge
 - Broker: la conoscenza offerta da CB ai propri clienti deriva dall'immersione in una rete di attori ad alto contenuto di conoscenza
 - Mediator: CB supporta i propri clienti nell'identificazione dell'interlocutore più adatto per affrontare lo specifico progetto di innovazione
 - Innovation team: un gruppo selezionato di imprese collaborano e condividono informazioni generando conoscenza che viene trasferita al cliente
 - Platform of Development: la conoscenza viene generata dagli utenti che sono sia sviluppatori sia fruitori della stessa
- Reputation
 - Brand: marchio del CB
 - Superstar / All stars team: fama del proprietario o dei partner

Unique Assets: “casi studio italiani”

	KNOWLEDGE			BRIDGE				REPUTATION	
	Tech. expertise	Socio-cul. expertise	Methodology	Broker	Mediator	Innovation team	Platform of develop.	Brand	Superstar / All stars
Design Innovation	●		●						
Design Group Italia			●						
Italdesign-Giugiaro	●								●
Antonio Citterio and Partners									●
Studio Marco Piva	●								●
Makio Hasuike Design & Co		●							●
DARC Milano		●						●	
Slow Food		●						●	
Future Concept Lab		●		●					
Alessi		●			●			●	

Unique Assets: “casi studio internazionali”

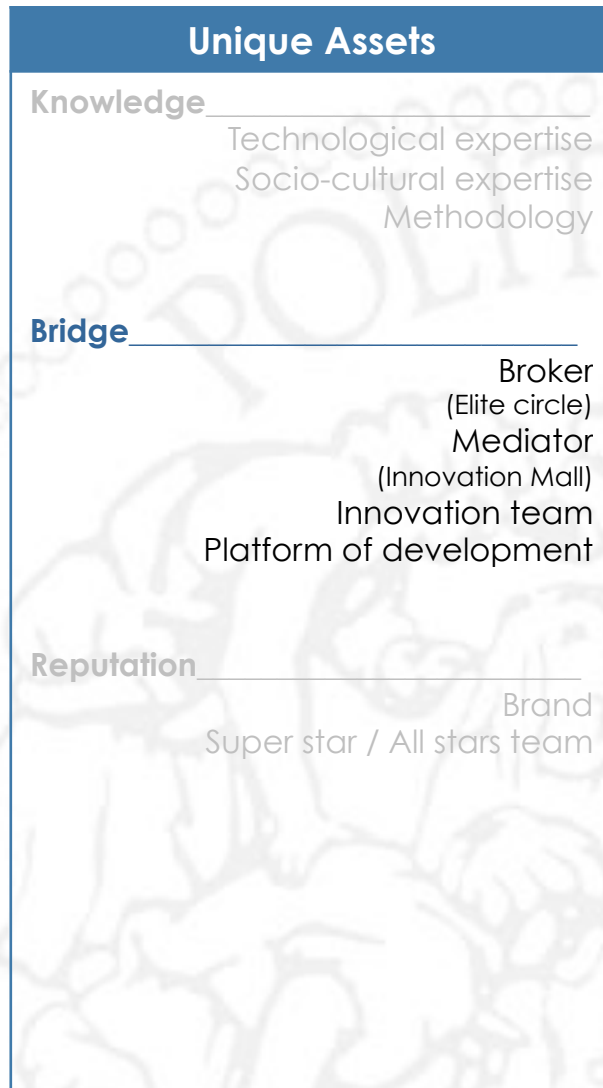
	KNOWLEDGE			BRIDGE			REPUTATION		
	Tech. expertise	Socio-cul. expertise	Methodology	Broker	Mediator	Innovation team	Platform of develop.	Brand	Superstar / All stars
Continuum	●								
Frog Design			●						
Ideo			●	●					
MVRDV	●		●						
Ponoko							●		
Regenesi				●					
Arduino	●								
Blue Ocean Strategy			●						
Buglabs	●								
Emporis						●			
Facebook		●					●	●	
Google	●				●			●	
Guru.com					●				
Illusionetwork	●								
InnoCentive					●				
Log607		●							
Material Connexion	●				●				
PloS ONE						●			
Threadless							●		
Virtual Italian Parks	●								
YellowKorner					●			●	
Yet2.com	●				●				

Unique Assets: Knowledge



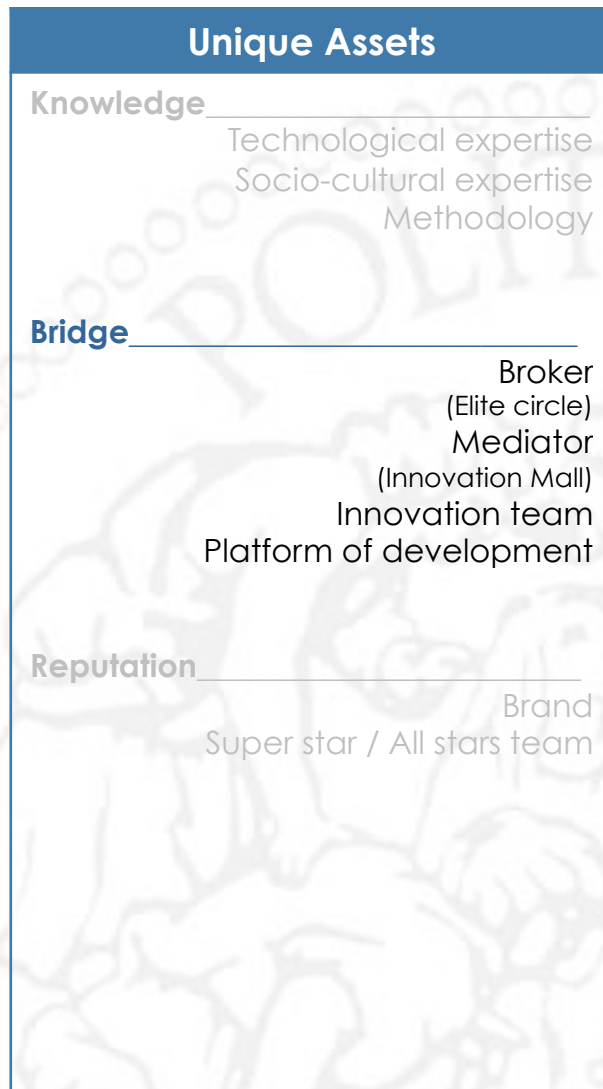
- Technological expertise: Studio Marco Piva
 - Studio di architettura e product design fondato nel 1984 da Marco Piva
 - Prevalentemente orientato al mondo dell'architettura, lo Studio Marco Piva è uno dei pochi studi italiani in grado di coprire il ruolo di Main Contractor nell'ambito di commesse complesse
 - Il **project management** costituisce la competenza distintiva dello Studio Marco Piva, tanto da portarlo a lavorare soprattutto negli ultimi 10 anni su diverse commesse estere
- Socio-cultural expertise: Alessi
 - Azienda fondata da Giovanni Alessi nel 1921, progetta e produce oggetti per la cucina
 - I prodotti di Alessi sono caratterizzati dalla **proposta di valori simbolici e culturali radicalmente innovativi**, piuttosto che dal miglioramento di performance funzionali
- Methodology: Design Group Italia
 - Studio fondato nel 1968 da Marco Del Corno è oggi retto da quattro partner: Edgardo Angelini, Ross De Salvo e Sigurdur Thorsteinsson e Gabriele Zecca
 - La **strutturazione dei processi con lo studio si avvicina ai clienti ed affronta i diversi progetto** consente a Design Group Italia di lavorare con grandi multinazionali (Orientation, Creation, Implementation)

Unique Assets: Bridge



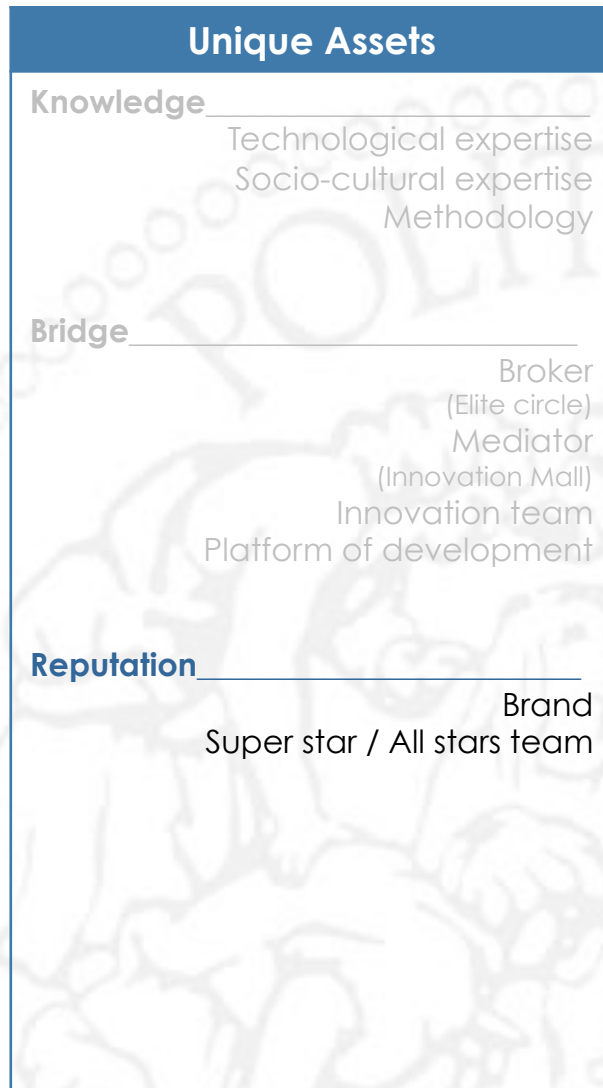
- Broker: Future Concept Lab
 - Istituto di ricerca fondato nel 1989 e diretto da Francesco Morace
 - Il vantaggio competitivo di Future Concept Lab risiede in una **rete di 50 corrispondenti distribuiti nelle principali città del mondo** che consente di essere globale e locale allo stesso tempo
 - La conoscenza che Future Concept Lab è in grado di inserire nei propri progetti deriva dall'attività distribuita di tali cult searchers
- Mediator: Alessi
 - Azienda fondata da Giovanni Alessi nel 1921, progetta e produce oggetti per la cucina
 - Negli ultimi anni Alessi sta cambiando significativamente modello di business offrendo supporto ad aziende che non hanno mai interagito con risorse creative
 - Più specificatamente Alessi indica i designer (o più in generale le risorse creative) maggiormente adatte in funzione del brief di progetto (e.g. **Fresh surfer** per **Bref – Henkel**)

Unique Assets: Bridge



- Innovation team: PLoS ONE
 - PLoS ONE è una pubblicazione online internazionale, openaccess (con accesso aperto) e peer-reviewed (revisionata in modo collaborativo e democratico).
 - Pubblicata dalla Public Library of Science
 - La pubblicazione degli articoli è permessa a coloro che si occupano di scienze; **l'articolo viene esaminato prima da un gruppo di esperti del settore e in seguito da tutti i lettori che decidono se l'articolo è interessante**
- Platform of development: Ponoko
 - Ponoko è una community per la co-creation di prodotti e la loro produzione
 - La piattaforma consente a chiunque lo voglia di **disegnare oggetti** e di **scegliere i materiali** con i quali realizzarli, per poi commissionarne la realizzazione. Si possono anche acquistare prodotti disegnati da altri

Unique Assets: Reputation



- Brand: Slow Food
 - Associazione internazionale senza scopo di lucro nata in Italia, a Bra nel 1986 con il nome di Arcigola e con l'obiettivo di promuovere il diritto a vivere il pasto, e tutto il mondo dell'enogastronomia, innanzitutto come un piacere
 - Attraverso progetti (Presidii), pubblicazioni (Slow Food Editore), eventi (*Terra Madre*) e manifestazioni (*Salone del Gusto* al Lingotto di Torino, *Cheese* a Bra e *Slow Fish* a Genova) è diventata nel mondo **rappresentante di un preciso sistema valoriale** che supera i confini settoriali: buono, pulito e giusto
- Superstar: Antonio Citterio and Partners
 - Studio di design e architettura fondato nel 1999 (anche se Antonio Citterio fonda il proprio studio nel 1972)
 - Antonio Citterio, a fronte degli **innumerevoli premi ricevuti tra cui diversi Compassi d'Oro**, è attualmente considerato uno dei più grandi designer attualmente in vita

Value Appropriation

Value Appropriation

Core services

Specialization
Commercial partnership
Subsidiaries
Licensing out
(Franchising)

Adjacent services

Adding up
Adding down
Unpackaging

Complementary services

Productization
Diffusion/Dissemination
Third parties visibility
Brand exploitation
(Co-branding, Brand licensing)

- Core services:
 - Specialization: sviluppo di servizi di qualità migliore da offrire agli stessi clienti
 - Commercial partnership: accordi commerciali con aziende in nuovi mercati
 - Subsidiaries: sviluppo di filiali locali
 - Licensing out: vendita di brevetti e tecnologie
- Adjacent services
 - Adding up: integrazione dei servizi a monte
 - Adding down: integrazione dei servizi a valle
 - Unpackaging: divisione di un servizio in più servizi erogabili in modo separato
- Complementary services
 - Productization: trasformazione del servizio in prodotto
 - Diffusion/Dissemination: pubblicazione e insegnamento di parte della conoscenza dei CB ai propri clienti
 - Third parties visibility: servizio di pubblicità per altre imprese
 - Brand exploitation: vendita del marchio valorizzare prodotti/servizi sviluppati da altre aziende e sfruttamento del brand per progetti congiunti

Value Appropriation: “casi studio italiani”

	CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
	Specialization	Comm. partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpacking	Production	Diffusion Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
Design Innovation			●						●		
Design Group Italia							●				
Italdesign-Giugiaro						●					
Antonio Citterio and Partners		●							●		
Studio Marco Piva		●							●		
Makio Hasuike Design & Co								●	●		
DARC Milano		●									
Slow Food									●		●
Future Concept Lab			●						●		
Alessi					●						●

Value Appropriation: Esempi Creativity

	CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
	Specialization	Comm. partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpacking	Production	Diffusion Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
Continuum			●								
Frog Design		●	●								
Ideo			●								
MVRDV		●							●		
Ponoko								●			
Regenesi									●		
Arduino											●
Blue Ocean Strategy									●		
Buglabs		●									
Emporis	●									●	
Facebook	●									●	
Google	●									●	
Guru.com		●									
Illusionnetwork		●									
InnoCentive		●									
Log607		●									
Material Connexion			●						●		
PloS ONE		●									
Threadless			●								
Virtual Italian Parks		●									
YellowKorner		●	●								
Yet2.com		●	●								

Value Appropriation: Core Services

Value Appropriation

Core services

Specialization
Commercial partnership
Subsidiaries
Licensing out
(Franchising)

Adjacent services

Adding up
Adding down
Unpackaging

Complementary services

Productization
Diffusion/Dissemination
Third parties visibility
Brand exploitation
(Co-branding, Brand licensing)

- Specialization: Google
 - Motore di ricerca nato nel 1998 per volontà di Larry Page e Sergey Brin
 - Si occupa di web mining e fornisce servizi relativi all'organizzazione e alla fruizione delle informazioni nel web
 - Grazie al successo del suo sito, divenuto il più visitato al mondo, Google ha **esteso l'offerta con altri servizi, quali ad esempio YouTube, Google Earth, Gmail, ecc.**
- Commercial Partnership: Studio Marco Piva
 - Studio di architettura e product design fondato nel 1984 da Marco Piva
 - Prevalentemente orientato al mondo dell'architettura, lo Studio Marco Piva è uno dei pochi studi italiani in grado di coprire il ruolo di Main Contractor nell'ambito di commesse complesse
 - Lo studio ha instaurato una serie di **collaborazioni con società d'ingegneria allo scopo di avere un supporto tecnico per i progetti e contestualmente mantenere i contatti con i Paesi in cui esse sono stanziate**, ovvero gli Emirati Arabi e la Russia

Value Appropriation: Core Services

Value Appropriation

Core services

Specialization
Commercial partnership
Subsidiaries
*Licensing out
(Franchising)*

Adjacent services

Adding up
Adding down
Unpackaging

Complementary services

Productization
Diffusion/Dissemination
Third parties visibility
Brand exploitation
(Co-branding, Brand licensing)

- Subsidiaries: Future Concept Lab
 - Istituto di ricerca fondato nel 1989 e diretto da Francesco Morace
 - **Nel 2009 Future Concept Lab ha aperto un ufficio in Brasile** tanto che nel 2009 il fatturato dell'Ufficio brasiliano è stato pari a circa $\frac{1}{4}$ (500.000 euro) di quello italiano (2.000.000 euro). Tra i paesi emergenti del BRIC il Brasile risulta essere quello maggiormente affine alla cultura italiana

Value Appropriation: Adjacent Services

Value Appropriation

Core services

Specialization
Commercial partnership
Subsidiaries
Licensing out
(Franchising)

Adjacent services

Adding up
Adding down
Unpackaging

Complementary services

Productization
Diffusion/Dissemination
Third parties visibility
Brand exploitation
(Co-branding, Brand licensing)

- Adding up: Alessi
 - Azienda fondata da Giovanni Alessi nel 1921, progetta e produce oggetti per la cucina
 - Negli ultimi anni Alessi sta cambiando significativamente modello di business offrendo supporto ad aziende che non hanno mai interagito con risorse creative
 - Più specificatamente Alessi indica i designer (o più in generale le risorse creative) maggiormente adatte in funzione del brief di progetto (e.g. **Fresh surfer** per **Bref – Henkel**)
- Adding down: Italdesign-Giugiaro
 - Società di industrial design che opera prevalentemente nell'ambito automotive, fondata nel 1968 da Giorgetto Giugiaro
 - Nel corso della sua storia Italdesign-Giugiaro ha saputo aggiungere allo storico servizio di styling anche quelli di **virtual reality center, engineering, prototyping, testing** attraverso un'operazione di integrazione verticale a valle che lo ha reso unico al mondo

Value Appropriation: Adjacent Services

Value Appropriation

Core services

Specialization
Commercial partnership
Subsidiaries
Licensing out
(Franchising)

Adjacent services

Adding up
Adding down
Unpackaging

Complementary services

Productization
Diffusion/Dissemination
Third parties visibility
Brand exploitation
(Co-branding, Brand licensing)

■ Unpackaging: Design Group Italia

- Studio fondato nel 1968 da Marco Del Corno è oggi retto da quattro partner: Edgardo Angelini, Ross De Salvo e Sigurdur Thorsteinsson e Gabriele Zecca
- Design Group Italia ha recentemente introdotto nel proprio portafoglio offerta il prodotto/servizio **Observatory** in cui offre una serie di suggestioni in termini di trend emergenti
- Tali analisi costituivano anche in passato la fase iniziale dei progetti commissionati, ma non veniva venduta separatamente

Value Appropriation: Complementary Services

Value Appropriation

Core services

Specialization
Commercial partnership
Subsidiaries
Licensing out
(Franchising)

Adjacent services

Adding up
Adding down
Unpackaging

Complementary services

Productization
Diffusion/Dissemination
Third parties visibility
Brand exploitation
(Co-branding, Brand licensing)

- Productization: Makio Hasuike Design & Co
 - Studio fondato nel 1968 da Makio Hasuike (designer giapponese trasferitosi in Italia nel 1964)
 - Nel 1982 Makio Hasuike fonda MH Way **riversando la conoscenza sviluppata all'interno dello studio in una specifica categoria di prodotti**: prodotti per l'ufficio
- Diffusion/Dissemination: Slow Food
 - Associazione internazionale senza scopo di lucro nata in Italia, a Bra nel 1986 con il nome di Arcigola e con l'obiettivo di promuovere il diritto a vivere il pasto, e tutto il mondo dell'enogastronomia, innanzitutto come un piacere
 - Dal 1989 le pubblicazioni di **Slow Food Editore** illustrano la filosofia del movimento: elogio del piacere, sviluppo del gusto, tutela della biodiversità. Libri e riviste pensati per valorizzare la produzione enogastronomica di qualità; salvaguardare specialità artigianali, varietà vegetali e animali a rischio di scomparsa; informare ed educare il consumatore; promuovere un'agricoltura pulita e una nuova idea di gastronomia.
 - Slow Food è anche un' **Università di Studi di Scienze Gastronomiche**

Value Appropriation: Complementary Services

Value Appropriation

Core services

Specialization
Commercial partnership
Subsidiaries
Licensing out
(Franchising)

Adjacent services

Adding up
Adding down
Unpackaging

Complementary services

Productization
Diffusion/Dissemination
Third parties visibility
Brand exploitation
(Co-branding, Brand licensing)

- Third Parties Visibility: Google
 - Motore di ricerca nato nel 1998 per volontà di Larry Page e Sergey Brin
 - Si occupa di web mining e fornisce servizi relativi all'organizzazione e alla fruizione delle informazioni nel web
 - La fonte principale di revenue è legata ai **servizi di advertisement che offre alle aziende** (AdWords)
- Brand Exploitation: Alessi
 - Azienda fondata da Giovanni Alessi nel 1921, progetta e produce oggetti per la cucina
 - Negli ultimi anni Alessi sta cambiando significativamente modello di business attraverso operazioni di Brand Exploitation:
 - **Bagno**
 - **Orologi**
 - **Telefoni**
 - **Ecc.**

Agenda

- Problem setting
- Contesto
- Obiettivi e processo di ricerca
- Risultati
- Sintesi
- Implicazioni e politiche
- Allegati
 - Schede casi studio italiani
 - Schede casi studio internazionali

Tassonomia

Unique Assets Development / Unique Assets / Value Appropriation

- Il primo risultato della ricerca è rappresentato dalla tassonomia sviluppata in relazione a tre elementi fondamentali dei modelli di business adottati dai *creative businesses*:
 - Unique assets development*: processi attraverso cui i *creative businesses* generano asset unici
 - Unique assets*: tipologie di asset unici evidenziati dai *creative businesses*
 - Value appropriation*: strategie di appropriazione del valore orientate alla crescita

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Research Trends analysis (Scouting, Technology foresight) Meta-project (Scenario building)	Knowledge Technological expertise Socio-cultural expertise Methodology	Core services Specialization Commercial partnership Subsidiaries Licensing out (Franchising)
Client Projects Binding projects Pioneering projects	Bridge Broker (Elite circle) Mediator (Innovation Mall) Innovation team Platform of development	Adjacent services Adding up Adding down Unpackaging
External Sources Licensing in Merger & Acquisition	Reputation Brand Super star / All stars team	Complementary services Productization Diffusion/Dissemination Third Parties Visibility Brand Exploitation (Co-branding, Brand licensing)

- Nelle tre slide seguenti vengono sintetizzati i principali risultati relativi ai tre elementi caratterizzanti i modelli di business adottati dai *creative businesses*

Sintesi: Unique Assets Development

- I progetti di ricerca (progetti senza un committente noto a priori, *Research*) consentono di alimentare i successivi progetti di innovazione rimuovendo i classici vincoli indotti dalla dialettica tra *creative business* e cliente
- La generazione di asset unici attraverso la conduzione di analisi di mercato e l'identificazione di opportunità associate (*Trends analysis*) risultano essere fondamentali per il segmento *Creativity*
- Lo sviluppo di piccoli progetti fortemente sinergici tra di loro (*Binding projects*) appare essere una soluzione vincente soprattutto per il segmento *Design*, tanto più se la dimensione non consente di attivare veri e propri progetti di ricerca. Le aziende di tale segmento sviluppano i progetti orientandosi principalmente al bisogno del cliente, diversamente dalle aziende del segmento *Creativity* che generano innovazione a partire da ricerche interne o *Pioneering projects* che hanno l'obiettivo di costituire nuovi mercati o di innovare radicalmente quelli già esistenti
- L'utilizzo di fonti esterne (*External sources*) è poco diffuso; i *creative businesses* infatti sfruttano principalmente le risorse interne per crescere. Questa scelta è da imputare alla difficoltà che in questo settore si riscontra nel reperire il know-how creativo all'esterno (gli unici che potenzialmente potrebbero avvalersi di questo strumento sono coloro che dispongono di un asset ad alto contenuto tecnologico)

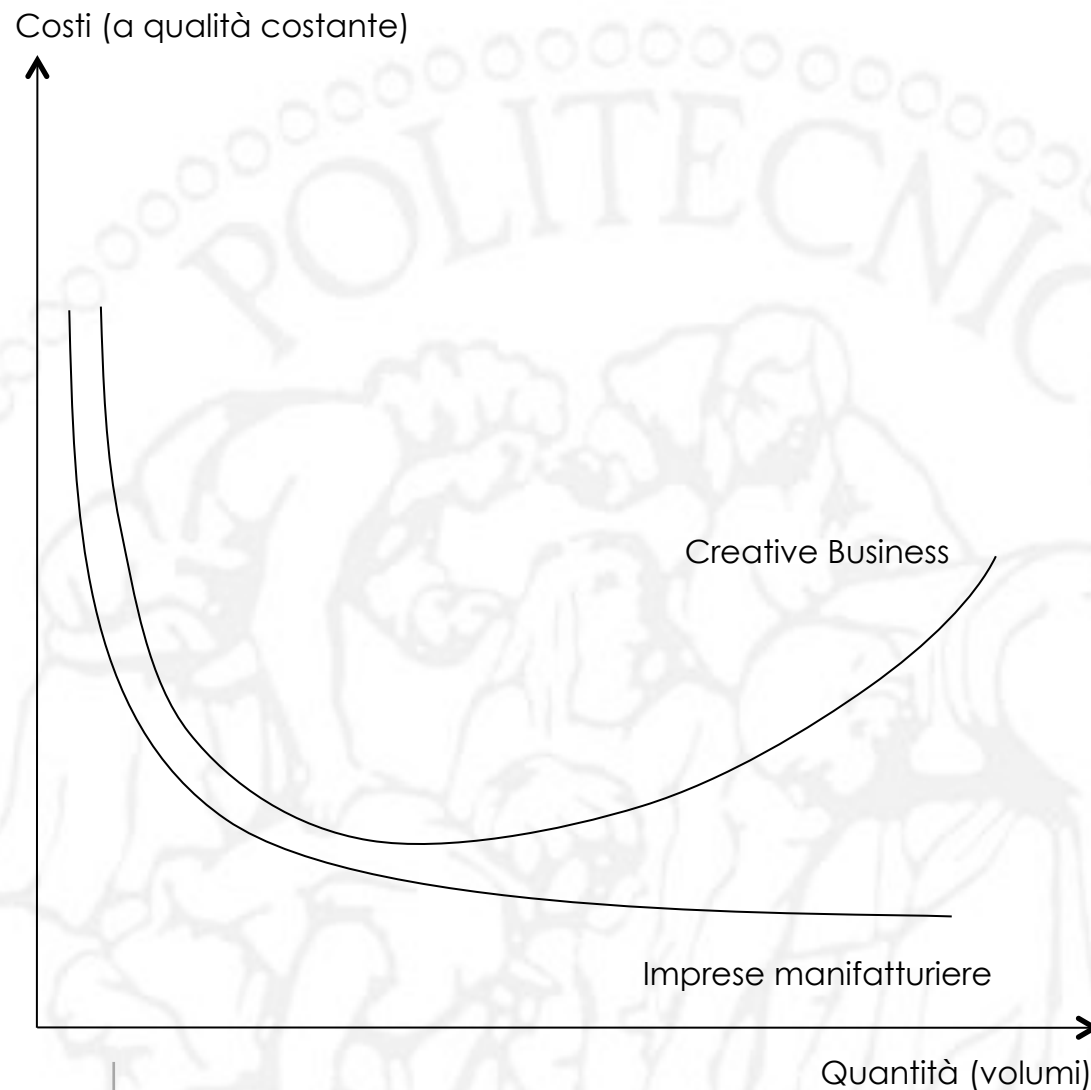
Sintesi: Unique Assets

- I modelli di business contraddistinti dalla rete (*Bridge*) appaiono maggiormente rari dei modelli di business basati su conoscenza (*Knowledge*). I modelli di business basati su *Bridge* richiedono delle strutture organizzative (interne ed esterne) innovative oltre ad una predisposizione culturale specifica
- Si osserva che i modelli di business basati sul *Bridge* sono per lo più diffusi nei casi dove la conoscenza interna (*Knowledge*) non è l'asset unico su cui l'azienda basa il proprio modello di business
- La conoscenza tecnica (*Technological expertise*) risulta essere sfruttata in modo consistente da entrambi i segmenti, mentre la competenza socio-culturale (*Socio-cultural expertise*) è principalmente sfruttata dalle aziende del segmento *Creativity*
- Le metodologie (*Methodology*) sono particolarmente rilevanti nel segmento *Design*
- La reputazione è frequentemente associata ad uno specifico individuo (*Superstar*), ponendo delle sfide significative alla crescita. In molti casi i business model adottati dalle aziende che appartengono al segmento *Design* si articolano attorno ad un'unica figura che svolge un ruolo importante all'interno dell'impresa, mentre le aziende del segmento *Creativity* sembrano preferire la costruzione di un brand forte svincolato dalla singola persona

Sintesi: Value Appropriation

- Le strategie di *Value appropriation* (e la conseguente crescita) sono significativamente influenzate dalla capacità dei *creative businesses* di attraversare la fase di *Embodiment*, e quindi la formalizzazione dell'asset unico precedentemente sviluppato
- Le strategie di *Value appropriation* maggiormente diffuse sono *partnership commerciali* (*Commercial partnership*) e *Subsidiaries*, che consentono di raggiungere clienti dislocati in aree geografiche diverse
- Anche la strategia *Diffusion/Dissemination* è molto sfruttata per andare a divulgare parte della conoscenza, in particolare nel segmento *Design*. L'adozione di tale strategia è agevolata dal fatto che richiede un basso livello di *Embodiment*. Inoltre seppur l'ingresso nel mondo della formazione e la pubblicazione di libri/riviste rivestano un ruolo marginale in termini di contributo diretto al fatturato, esse sono considerate strategiche per le ricadute che generano nei confronti del core service
- L'utilizzo di strumenti di *Third Parties Visibility* sembra essere una soluzione più congeniale a imprese che basano il proprio business su una piattaforma tecnologica web-based (ad esempio Google)

Sintesi: Value Appropriation



- Come tutte le KIBS, anche i CB soffrono di maggiori difficoltà nello sfruttamento delle economie di scala rispetto ad aziende manifatturiere
- Tali problematiche possono essere parzialmente superate attraverso la fase di *Embodiment*

Sintesi: Unique assets e Value appropriation

		CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
		Specialization	Commercial partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpackaging	Production	Diffusion / Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
KNOWLEDGE	Technological expertise	4%	38%	21%			8%			17%	4%	8%
	Socio-cultural expertise	7%	29%	12%		7%			5%	19%	7%	14%
	Methodology		17%	33%				17%		33%		
BRIDGE	Broker			38%		12%				38%		12%
	Mediator	7%	44%	21%						14%	7%	7%
	Innovation team		50%								50%	
	Platform of development	17%		33%					33%		17%	
REPUTATION	Brand	17%	17%			8%				8%	17%	33%
	Super star / All stars team		25%	8%			25%		8%	34%		

Sintesi: Unique assets e Value appropriation

- A prescindere dall'asset unico posseduto, le modalità di appropriazione del valore maggiormente sfruttate sono le *Commercial partnership* e l'apertura di *Subsidiaries* per quanto riguarda le strategie da applicarsi al *Core service*, mentre *Diffusion/Dissemination* appare essere la strategia maggiormente perseguita in relazione a *Complementary services*
- Se asset unici di tipo *Knowledge* abilitano perlopiù strategie di appropriazione del valore di tipo *Core service*, asset unici di tipo *Bridge* agevolano una maggior differenziazione ed in particolare sono correlate alle strategie *Complementary services*
- Solo l'asset unico *Superstar* consente in maniera consistente l'accesso a strategie di *Adjacent service*

Sintesi: Unique assets e Value appropriation adattate da imprese piccole (<50 dipendenti)

		CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
		Specialization	Commercial partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpackaging	Production	Diffusion / Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
KNOWLEDGE	Technological expertise		46%	27%						18%		9%
	Socio-cultural expertise		50%	25%					25%			
	Methodology			25%				25%		50%		9%
BRIDGE	Broker		100%									
	Mediator		50%	38%						12%		
	Innovation team											
	Platform of development			50%					50%			
REPUTATION	Brand		33%	34%				33%				
	Super star / All stars team		33%	34%					33%			

Sintesi: Unique assets e Value appropriation adattate da imprese medio-grandi (>50 dipendenti)

		CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
		Specialization	Commercial partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpackaging	Production	Diffusion / Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
KNOWLEDGE	Technological expertise		20%	20%			20%			20%	20%	
	Socio-cultural expertise	13%		13%		13%				24%	13%	24%
	Methodology		40%	40%						20%		
BRIDGE	Broker		20%	40%						40%		
	Mediator	20%				20%					40%	20%
	Innovation team		100%									
	Platform of development	50%									50%	
REPUTATION	Brand	14%				14%				14%	29%	29%
	Super star / All stars team		33%				33%			34%		

Sintesi: imprese piccole vs imprese medio-grandi (1/2)

- Le strategie di appropriazione del valore adottate dalle imprese piccole (<50 dipendenti) sono fortemente concentrate su *Commercial partnership* e l'apertura di *Subsidiaries*. Tali strategie consentono infatti di aumentare l'esposizione sul mercato a costi relativamente contenuti
 - *Commercial partnership*: accordi commerciali con aziende in nuovi mercati (p.e. Studio Marco Piva)
 - *Subsidiaries*: sviluppo di filiali locali (p.e. Future Concept Lab)
- Al contrario le aziende medio-grandi (>50 dipendenti) evidenziano strategie di appropriazione del valore maggiormente diversificate. In particolare è possibile osservare una discreta concentrazione su strategie legate a *Complementary services*
 - *Productization*: trasformazione del servizio in prodotto
 - *Diffusion/Dissemination*: pubblicazione e insegnamento di parte della conoscenza dei CB ai propri clienti
 - *Third parties visibility*: servizio di pubblicità per altre imprese
 - *Brand exploitation*: vendita del marchio valorizzare prodotti/servizi sviluppati da altre aziende e sfruttamento del brand per progetti congiunti

Sintesi: imprese piccole vs imprese medio-grandi (2/2)

- Se *Specialization*, *Adding up*, *Adding down* e *Third party visibility* sono strategie di appropriazione del valore adottate esclusivamente da aziende medio-grandi, *Unpackaging* e soprattutto *Productization* sono a beneficio di quelle piccole
 - *Specialization*: sviluppo di servizi di qualità migliore da offrire agli stessi clienti (p.e. Google)
 - *Adding up*: integrazione dei servizi a monte (p.e. Alessi)
 - *Adding down*: integrazione dei servizi a valle (p.e. Italdesign-Giugiaro)
 - *Third parties visibility*: servizio di pubblicità offerto ad altre imprese sfruttando i propri asset (p.e. Google)
 - *Unpackaging*: divisione di un servizio in più servizi erogabili in modo separato (p.e. Design Group Italia)
 - *Productization*: trasformazione del servizio in prodotto (p.e. Makio Hasuike Design & Co)
- La crescita è pertanto resa possibile dalla diversificazione nelle strategie di appropriazione del valore. Il campione analizzato è costituito da casi di eccellenza. Le aziende rimaste piccole sono quelle che non sono riuscite a diversificare il proprio modello di business rimanendo ancorati a quello iniziale che, per quanto interessante ed in grado di determinare un vantaggio competitivo, non supporta crescite significative. Le aziende che al contrario hanno arricchito il proprio modello di business introducendo diverse strategie di appropriazione del valore sono riuscite a crescere in maniera significativa

Sintesi: Unique assets e Value appropriation adattate da imprese italiane

		CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
		Specialization	Commercial partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpackaging	Production	Diffusion / Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
KNOWLEDGE	Technological expertise		25%	25%			25%			25%		
	Socio-cultural expertise		11%	22%		12%			11%	22%		22%
	Methodology			33%				33%		34%		
BRIDGE	Broker		25%	25%						50%		
	Mediator					50%						50%
	Innovation team											
	Platform of development											
REPUTATION	Brand					20%		20%		20%		40%
	Super star / All stars team		32%	17%			17%		17%	17%		

Sintesi: Unique assets e Value appropriation adattate da imprese internazionali

		CORE SERVICES				ADJACENT SERVICES			COMPLEMENTARY SERVICES			
		Specialization	Commercial partnership	Subsidiaries	Licensing out	Adding up	Adding down	Unpackaging	Production	Diffusion / Dissemination	Third parties visibility	Brand exploitation
KNOWLEDGE	Technological expertise		42%	25%						17%	8%	8%
	Socio-cultural expertise	33%	33%								34%	
	Methodology		33%	34%						33%		
BRIDGE	Broker			50%						50%		
	Mediator	9%	36%	27%						9%	18%	
	Innovation team		100%									
	Platform of development	25%		25%					25%		25%	
REPUTATION	Brand	20%	20%	20%							40%	
	Super star / All stars team											

Sintesi: imprese italiane vs imprese internazionali (1/2)

- Sia imprese italiane che internazionali evidenziano delle similitudini in relazione allo sviluppo di asset unici di tipo *Knowledge*. Tale asset risulta essere infatti cruciale nei modelli di business sia delle imprese italiane che in quelle internazionali
 - *Technological expertise*: competenza tecnologica e tecnica (p.e. Studio Marco Piva)
 - *Socio-cultural expertise*: competenza socio-culturale legata agli stili di vita (p.e. Alessi)
 - *Methodology*: metodologie e processi (p.e. Design Group Italia)
- Le imprese italiane sono fortemente focalizzate su asset unici di tipo *Reputation* al contrario di quelle internazionali che invece sviluppano principalmente asset unici di tipo *Bridge*. Questa differenza evidenzia uno spazio di sviluppo interessante anche se richiede approcci organizzativi e gestionali all'avanguardia e relativamente complessi. La crescita delle imprese italiane (perlopiù contraddistinte da piccole dimensioni) è pertanto legata alla capacità di arricchire i propri business model attraverso l'introduzione di nuovi modelli collaborativi:
 - *Broker*: la conoscenza offerta da *creative business* ai propri clienti deriva dall'immersione in una rete di attori ad alto contenuto di conoscenza (p.e. Future Concept Lab)
 - *Mediator*: *creative business* supporta i propri clienti nell'identificazione dell'interlocutore più adatto per affrontare lo specifico progetto di innovazione (p.e. Alessi)
 - *Innovation team*: un gruppo selezionato di imprese collaborano e condividono informazioni generando conoscenza che viene trasferita al cliente
 - *Platform of development*: la conoscenza viene generata dagli utenti che sono sia sviluppatori sia fruitori della stessa

Sintesi: imprese italiane vs imprese internazionali (2/2)

- Le imprese italiane evidenziano dei modelli di *Value appropriation* relativamente originali rispetto ai casi internazionali. In particolare le strategie di *Adjacent services* sono sostanzialmente adottate solo dalle imprese italiane
 - *Adding up*: integrazione dei servizi a monte (p.e. Alessi)
 - *Adding down*: integrazione dei servizi a valle (p.e. Italdesign-Giugiaro)
 - *Unpackaging*: divisione di un servizio in più servizi erogabili in modo separato (p.e. Design Group Italia)
- Al contrario la strategia *Third parties visibility* è adottata solo dalle imprese internazionali in quanto coerente con l'utilizzo di piattaforme tecnologiche relativamente complesse (e poco diffuse nelle realtà italiane)
 - *Third parties visibility*: servizio di pubblicità offerto ad altre imprese sfruttando i propri asset (p.e. Google)
- Infine sia le imprese italiane che quelle straniere non adottano strategie di *Value Appropriation* del tipo *Licensing out* evidenziando possibili aree di sviluppo
 - *Licensing out*: vendita di brevetti e tecnologie

Agenda

- Problem setting
- Contesto
- Obiettivi e processo di ricerca
- Risultati
- Sintesi
- Implicazioni e politiche
- Allegati
 - Schede casi studio italiani
 - Schede casi studio internazionali

Implicazioni e politiche (1/7)

- La ricerca condotta ha permesso di evidenziare come le imprese italiane adottano diverse strategie orientate alla generazione di asset unici ed alla successiva crescita. Allo stesso tempo esistono diverse alternative non ancora esplorate ed evidenziate dal benchmark internazionale

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Research	Knowledge	Core services
Client Projects	Bridge	Adjacent services
External Sources	Reputation	Complementary services

- In particolare le seguenti alternative sono raramente perseguite dalle imprese italiane
 - External sources* in termini di *Unique assets development*
 - Bridge* in termini di *Unique assets*
- Mentre casi di benchmark internazionale evidenziano come gli asset unici di tipo *Bridge* siano frequentemente elementi critici per la crescita, le imprese italiane sono raramente contraddistinte da tali capacità distintive

Implicazioni e politiche (2/7)

- Allo stesso tempo le imprese italiane sono caratterizzate da originali strategie di *Value appropriation*. In particolare le strategie di *Adjacent services* sono relativamente utilizzate dalle imprese italiane, mentre sono perlopiù assenti in quelle internazionali
 - *Adding up*: integrazione dei servizi a monte (p.e. Alessi)
 - *Adding down*: integrazione dei servizi a valle (p.e. Italdesign-Giugiaro)
 - *Unpackaging*: divisione di un servizio in più servizi erogabili in modo separato (p.e. Design Group Italia)
- A fronte di un'evidente innovatività dei prodotti e dei servizi offerti dalle imprese italiane, è necessario rilevare una certa monoliticità e staticità nei modelli di business proposti

Implicazioni e politiche (3/7)

- A fronte di tali osservazioni è possibile identificare differenti politiche con il principale obiettivo di esporre i *creative businesses* a nuovi modelli di business

1. PREMIO per il modello di business maggiormente innovativo

- L'introduzione di un premio indetto dalla Camera di Commercio di Milano a favore dei modelli di business maggiormente innovativi adottati dai *creative businesses* potrebbe incentivare l'adozione di diversi modelli di business e conseguentemente stimolare quella varietà evidenziate dalla ricerca come condizione necessaria al fine della crescita
- Tale iniziativa costituirebbe un'innovazione significativa nelle politiche adottate sino ad oggi, oltre a rappresentare un segnale particolarmente forte e visibile. Inoltre la Camera di Commercio di Milano rappresenta l'attore più opportuno nell'assegnare tale premio in quanto rivolto al modello di business e non al prodotto o al servizio
- L'assegnazione del premio consentirebbe di divulgare e diffondere nuovi modelli di business adottati da imprese virtuose e conseguentemente far crescere l'intero sistema

Implicazioni e politiche (4/7)

2. Sviluppo di un DATABASE relativo ai modelli di business adottati dai *creative businesses*

- L'identificazione e la raccolta di informazioni relative ai modelli di business adottati dai *creative business* consentirebbe di costruire un database di valore assoluto
- Esso costituirebbe un punto di riferimento per le imprese che desiderano crescere innovando le proprie capacità di valorizzare i propri asset unici. Inoltre consentirebbe alle singole imprese di valutare se stesse in maniera maggiormente critica e attraverso nuovi filtri interpretativi
- La contemporanea assegnazione del premio rivolto al modello di business più innovativo consentirebbe alla Camera di Commercio di Milano di costruire nel tempo un database relativo ai modelli di business adottati dai *creative businesses* a costi particolarmente ridotti. Sarebbero infatti le singole imprese a candidarsi descrivendo il proprio business model
- La raccolta di casi internazionali potrebbe incentivare le imprese italiane ad adottare nuovi modelli business (ad esempio basati su asset unici di tipo *Bridge*) in grado di supportare la crescita

3. Attivazione di percorsi di FORMAZIONE per i *creative businesses*

- Allo stato attuale un fattore particolarmente critico nella crescita dei *creative businesses* è la scarsa conoscenza da parte dei leader di tali business, di modelli manageriali di crescita. Forte dell'esperienza sviluppata con questa ricerca e ulteriormente arricchita nel tempo dall'attivazione del premio per i modelli di business più innovativi, La Camera di Commercio di Milano potrebbe farsi promotrice della generazione di percorsi formativi dedicati ai *creative businesses*
- Tali percorsi formativi devono tener conto delle specificità di tali imprese che offrono servizi ad alto contenuto di conoscenza e per questo motivo attraversano con difficoltà la fase di *Embodiment*
- I percorsi formativi avrebbero l'obiettivo di illustrare le diverse alternative di crescita e di fornire modelli e strumenti per attivare tale percorso.
- Si noti come il contributo della Camera di Commercio sarebbe essenziale in quanto i piccoli business creativi non dispongono di un budget da investire in formazione. Un supporto di natura pubblica sarebbe fondamentale

4. Attivazione di STAGE con *creative businesses* eccellenti ed internazionali

- L'attivazione di collaborazioni (stage) con casi di eccellenza internazionale agevolerebbe il trasferimento di modelli di business innovativi, arricchirebbe il database citato al punto 2. e stimolerebbe le imprese italiane nell'introduzione di modelli di business innovativi
- Come detto precedentemente i *creative businesses* italiani sono fortemente focalizzate su asset unici di tipo *Reputation* al contrario di quelle internazionali che invece sviluppano principalmente asset unici di tipo *Bridge*. Questa differenza evidenzia uno spazio di sviluppo interessante anche se richiede approcci organizzativi e gestionali all'avanguardia e relativamente complessi. La crescita delle imprese italiane (perlopiù contraddistinte da piccole dimensioni) è pertanto legata alla capacità di arricchire i propri business model attraverso l'introduzione di nuovi modelli collaborativi
- Lo stage presso *creative businesses* stranieri che hanno già avviato tale percorso di crescita permetterebbe di:
 - Formare SUL CAMPO i manager di tali business creativi, rendendoli pronti al salto dimensionale
 - Sviluppare network di relazioni che sono fondamentali per la crescita stessa (vedi meccanismi di sviluppo di PARTNERSHIP per la value appropriation)
- Peraltro gli stage potrebbero anche essere attivati con meccanismi di scambio "au pair". L'area milanese risulta infatti particolarmente attrattiva per i creativi internazionali. Due imprese creative potrebbero quindi semplicemente scambiare alcuni progettisti. Questa misura quindi potrebbe basarsi su costi molto limitati da parte della CCIAA e più che altro richiedere attività di supporto al networking.

Implicazioni e politiche (7/7)

UNA GRANDE OPPORTUNITA' PER LA CCIAA DI MILANO

- I business creativi stanno assumendo un ruolo centrale nell'economia mondiale e sicuramente in quella Milanese.
- Vi è uno spazio di necessità completamente scoperto che è quello di come supportare tali business creativi nella crescita e nella competizione internazionale, che diventerà sempre più accesa
- Tale spazio scoperto, che non concerne la creatività, ma i modelli imprenditoriali, si addice idealmente alla missione della CCIAA
- Attivando le politiche precedentemente delineate la CCIAA di Milano ha quindi l'opportunità di posizionarsi in un area di estremo interesse, chiave per lo sviluppo futuro dell'economia, e che, al momento, è ancora disattesa dalle altre istituzioni
- La CCIAA ha quindi l'opportunità di agire da "first mover" guidando le azioni di crescita basate sull'imprenditorialità e i nuovi modelli di business
- In questa azione di motore pionieristico, è interessante esplorare la collaborazione con altre istituzioni territoriali (per ciò che concerne il supporto finanziario, associativo, ecc.)

Agenda

- Problem setting
- Contesto
- Obiettivi e processo di ricerca
- Risultati
- Sintesi
- Implicazioni e politiche
- Allegati
 - Schede casi studio italiani
 - Schede casi studio internazionali

Design Innovation (DI)

- **Foundation:** Fondata nel 1997 dai coniugi Carmelo di Bartolo e Maria Betancor
- **Main Services:** **Product Design, Strategic Design e Concept Design**
- **Clients Portfolio:** 3M, Fiat, Piaggio e Indesit principalmente
- **Further Informations:**
 - Sedi a Milano e alle Canarie, che contano in totale 14 designer
 - Nel 2010 ha aperto la DIBA, accademia per l'erogazione di Master in Design
 - Le macroaree di interesse e di ricerca sono la Bionica applicata al Design, i Materiali e i Format Educativi
 - Sviluppa progetti evocativi, senza un committente, che servono poi per rispondere alle loro esigenze future

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Meta-projects Binding projects	Technological expertise Methodology	Subsidiaries Diffusion

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
0,35	14	6,3	5,4	●			MEDIA	ALTA	BASSA	BASSA

Design Group Italia (DGI)

- **Foundation:** Fondata nel 1968 da Marco Del Corno
- **Main Services:** **Product Design, Orientation e Brand e Strategic Design**
- **Clients Portfolio:** 3M, Unilever, ABB, Chiesi Farmaceutici, Artsana, Fila, Magis, Kone, Comelit, Barilla, Galbani, etc.
- **Further Informations:**
 - Modello di business anglosassone: privilegia il nome del team piuttosto che quello della personalità
 - 4 partner, 6 dipendenti e 23 collaboratori
 - Nel 2004 nasce la divisione Food Lab, attiva nella consulenza e progettazione per il comparto alimentare, che raccoglie competenze specifiche di marketing strategico e design atte a rispondere alle peculiarità del mercato del food

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis Binding projects	Methodology	Unpackaging

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
1,678	29	58	4,7		●		MEDIA	ALTA	BASSA	BASSA

Antonio Citterio Patricia Vile and Partners (AC)

- **Foundation:** Nata nel 1999, i suoi due soci sono Antonio Citterio e Patricia Viel
- **Main Services:** **Progettazione di Architettura, Design degli Interni e Prodotto**
- **Clients Portfolio:** Albatros, De Beers, Aspesi, B&B, Guzzini, Kartell e altri
- **Further Informations:**
 - Due studi: Milano (1999) e Amburgo (2000)
 - Nuovo modello per il futuro: studio di architettura per la progettazione e altri piccoli studi satellite che si occupano della direzione dei lavori (anche l'ufficio di Amburgo potrebbe essere trasformato in uno di questi)

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Pioneering projects Binding projects	Superstar	Commercial partnership Diffusion

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
6,55	60		141,5				BASSA	MEDIA	BASSA	BASSA

Studio Marco Piva (SMP)

- **Foundation:** Fondato nel 1984 dall'Architetto Marco Piva
- **Main Services:** Sviluppo di Master Plan, progettazione di Architettura, Design degli Interni e di Prodotto
- **Clients Portfolio:** Reflex, Moroso, Novello, Arpa, Bross Italia, La Murrina, UnoPiù e altri
- **Further Informations:**
 - Nasce come impresa internazionale, che si occupa soprattutto di progetti all'estero e oggi conta circa 35 dipendenti
 - Ha attivato una serie di joint ventures con alcune imprese di ingegneria a Dubai e in Russia, per il supporto nella stipulazione dei contratti e nella gestione dei progetti

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Pioneering projects Binding projects	Technological expertise Superstar	Commercial partnership Diffusion

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
1,7	17	35	70				BASSA	MEDIA	BASSA	BASSA

Italdesign Giugiaro (ITG)

- **Foundation:** Fondata a Moncaliero (TO) nel 1968 da Giorgetto Giugiaro e Aldo Mantovani
- **Main Services:** Soluzioni di Design per l'auto, ma anche per i settori industriale e architettonico
- **Clients Portfolio:** Nikon, Telecom, Swatch, Merloni, Siemens, Fiam, L'Oreal, Fiat, Volkswagen, ...
- **Further Informations:**
 - Utilizzo di un metodo di lavoro che può essere applicato in ogni settore e di tecniche avanzate in termini di progettazione e modellazione e virtuale
 - Quotazione in Borsa nel 1999 – Delisting nel 2003
 - Acquisita da Volkswagen nel 2010

tridimensionale

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Pioneering projects	Technological expertise Superstar	Adding down

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
120	900	90	100			●	BASSA	MEDIA	BASSA	BASSA

Makio Hasuike & Co (MH)

- **Foundation:** Fondata a Milano nel 1968 da Makio Hasuike, designer giapponese
- **Main Services:** **Product Design, Brand Identity, Graphic Design e Architecture**
- **Clients Portfolio:** Indesit, Bialetti, Poltrona Frau, Panasonic, 3M, Nesté e altri
- **Further Informations:**
 - oggettistica per architetti, di cui lo studio Makio Hasuike & Co segue la creazione delle linee e l'immagine del brand
 - Makio Hasuike espone le proprie opere presso il MoMA di NY

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Binding projects	Socio-cultural expertise Superstar	Productization Diffusion

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
2,7	24		-27,9%				BASSA	MEDIA	BASSA	BASSA

DARC Milano (DM)

- **Foundation:** Nata a Milano nel 2010 dalla fusione di Onami Design e Domus Academy
- **Main Services:** Consulenza strategica nel settore del design
- **Further Informations:**
 - DARC Milano nasce dalla fusione di due realtà e per questo porta con sé le competenze socio-culturali provenienti dalle esperienze precedenti dei fondatori e il network creato

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis	Socio-cultural expertise Brand	Commercial partnership

Slow Food (SF)

- **Foundation:** L'associazione viene fondata nel 1986 da Petrini, mentre il movimento Slow Food nasce a Parigi nel 1989
- **Main Services:** **Slow Food promuove, comunica e studia la cultura del cibo in tutti i suoi aspetti. Inoltre, sviluppa progetti, pubblica riviste , organizza eventi e manifestazioni.**
- **Further Informations:**
 - Slow Food è un'associazione internazionale no-profit che conta 100 000 iscritti, e ha sedi in Italia, Germania, Svizzera, Stati Uniti, Francia, Giappone, Regno Unito e aderenti in 130 Paesi
 - Slow Food, attraverso progetti (Presìdi), pubblicazioni (Slow Food Editore), eventi (Terra Madre) e manifestazioni (Salone del Gusto, Cheese, Slow Fish) difende la biodiversità e i diritti dei popoli alla sovranità alimentare.

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis Meta-projects	Socio-cultural expertise Mediator Brand	Diffusion Brand exploitation

Future Concept Lab (FCL)

- **Foundation:** Fondato nel 1989 da Roberto Brognara, Linda Gobbi, Francesco Morace e Fabrizio Valente
- **Main Services:** Ricerca e consulenza strategica nell'ambito del marketing e per l'elaborazione e previsione delle tendenze di consumo
- **Clients Portfolio:** In Italia Alessi, Banca Popolare di Milano, De Agostini, Indesit, Telecom Italia e molti altri, in Finlandia Nokia, in Germania BMW, VW, Swarosky e altri, Hitachi e Nissan, eccetera..
- **Further Informations:**
 - Le principali attività dello studio sono la consulenza strategica, le ricerche ad hoc (qualitative, quantitative ed etnografiche), le ricerche socio-condotte attraverso i progetti Mindstyles, Genius Loci, Street Happiness ed infine i progetti speciali e l'insegnamento culturali Signals,

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis Binding projects	Socio-cultural expertise Broker	Diffusion Subsidiaries

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
1,577	75	40	20,7%				BASSA	BASSA	BASSA	BASSA

Alessi (AL)

- **Foundation:** Nata ad Omegna nel 1921 per volontà di Giovanni Alessi
- **Main Services:** **Design di oggettistica per la casa**
- **Further Informations:**
 - Alessi si avvale di numerosi designers e architetti provenienti da realtà esterne per il design dei prodotti (tra gli altri si è avvalsa della collaborazione di Norman Foster, MVRDV e Toyo Ito)
 - Lo sviluppo delle collezioni è tipicamente design-driven , ovvero scaturisce dall'analisi di possibili nuovi significati che possono essere dati agli oggetti

Unique Assets Development	Unique Assets	Codified Value Appropriation
Trend analysis Meta-projects	Socio-cultural expertise Broker Brand	Adding up Brand exploitation

Dati storici							Aspirazioni future			
Fatturato 2009 (mln €)	N° dipendenti	% Internazionale	Crescita % Fatturato 2005-2009	Progetti finanziati	Debito	Equity	Crescita	Progetti finanziati	Debito	Equity
99,660	481	65%	30,8%				BASSA	BASSA	BASSA	BASSA

Agenda

- Problem setting
- Contesto
- Obiettivi e processo di ricerca
- Risultati
- Sintesi
- Implicazioni e politiche
- Allegati
 - Schede casi studio italiani
 - Schede casi studio internazionali

Continuum

- **Foundation:** Boston 1983
- **The Company:** Società di consulenza in design ed innovazione
- **Main Services:** Servizi di design che spaziano nei settori: Brand Experience, Design Strategy, Health & Medical, Organizational Innovation, Product Innovation, Service Design, Social Innovation, Sustainable e Technology Development
- **Further Informations:**
 - Oggi la sede è a Newton, nel Massachusetts, ed ha altri uffici a Los Angeles, Milano, Shanghai e Seoul

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Technological expertise	Subsidiaries

- **Foundation:** Fondata nel 1969 in Germania
- **The Company:** Azienda di innovazione globale
- **Main Services:** Servizi di consulenza volti a cogliere nuove opportunità di mercato, sfruttando la leva tecnologica per la creazione di nuovi prodotti o servizi che abbiano un forte impatto sul brand.
- **Further Informations:**
 - Sedi operative: San Francisco, Shanghai, Amsterdam, Austin, Milano, Monaco, New York e Seattle

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Methodology	Commercial partnership Subsidiaries

- **Foundation:** Nata nel 1991 a Palo Alto dalla fusione di tre imprese di design
- **The Company:** Leader nella consulenza a supporto dell'innovazione d'impresa (prodotto, servizio, comunicazione, ...) veicolata dal design. I suoi principali clienti sono Apple, Microsoft, 3M, JP Morgan Invest, Prada, Samsung, Bank of America, e altre.
- **Main Services:** Consulenza in ambito product design, services design, esperienze digitali e consulenza di management basata sul concetto di **design-thinking** (*"Design thinking [...] is a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible"*)

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
customer value and market opportunity." ¹) Binding projects	Methodology Broker	Subsidiaries

Ponoko

- **Foundation:** Nata nel 2007 in Nuova Zelanda
- **The Company:** L'impresa si configura come una community, un'azienda manifatturiera e uno shop online
- **Main Services:** Il servizio fornito è quello tipicamente del marketplace: gli utenti possono disegnare oggetti, personalizzarli e infine richiederne la produzione

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Platform of development	Productization

MVRDV

- **Foundation:** Fondata a Rotterdam nel 1991
- **The Company:** Azienda che si occupa di progettazione urbanistica e architettonica
- **Main Services:** Il servizio fornito è quello di progettazione di edifici e spazi urbani; nei progetti l'impresa dedica particolare attenzione agli studi di densità e di utilizzo multiplo degli spazi, nonché allo sviluppo di edifici eco-sostenibili
- **Further Informations:**
 - MVRDV è una delle imprese di architettura più innovative ed è famosa soprattutto per la capacità sviluppare progetti progressivi e radicali di architettura

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Technological expertise Methodology	Commercial partnership Diffusion

- Sources: Fast Company #44 Most Innovative Companies 2010

Regenesi

- **Foundation:** Nata nel 2008 a Bologna
- **The Company:** Realizza prodotti in design a partire dal riciclaggio di oggetti post-consumo, promuovendo il concetto di bellezza sostenibile e avvalendosi della collaborazione di numerosi designer (tra cui Giulio Iacchetti, Marco Ferreri, Denis Santachiara e altri)
- **Main Services:** **Design e vendita di oggetti prodotti con materiali di riciclo**
- **Further Informations:**
 - Collaborazioni con il Politecnico di Torino e l'Università di Venezia, dove tiene corsi/workshop (ha messo a disposizione 3 borse di studio per i migliori progetti presentati dagli studenti)

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis	Broker	Diffusion

Sources: • Wired 11.09 "Italian Valley: Gli ecodesigner della spazzatura"

Arduino Project

- **Foundation:** Attivato nel 2005 a Ivrea dal team di Arduino: Massimo Banzi, David Cuartielles, Tom Igoe, Gianluca Martino, e David Mellis
- **The Project:** Progetto volto allo sviluppo dell'hardware Arduino, il cui progetto è poi reso pubblico a chiunque volesse costruirlo
- **Main Services:** **Arduino è una piattaforma di prototipazione elettronica open-source per interaction design che si basa su hardware flessibili e userfriendly**
- **Further Informations:**
 - La piattaforma è acquistabile in internet o in store specializzati, ma le informazioni sul progetto sono disponibili a tutti, così che chiunque possa costruirsi un clone o una versione modificata

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering project	Technological expertise Brand	Brand exploitation

Blue Ocean Strategy

- **Foundation:** Il Blue Ocean Strategy Institute della INSEAD Business School è fondato nel 2007 da Kim e Mauborne autori di 'Blue Ocean Strategy'
- **The Company:** Secondo la teoria Blue Ocean si può creare valore sostenibile agendo attraverso l'innovazione, così da eliminare la competizione
- **Main Services:** Fornitura di materiale ed erogazione di corsi per la diffusione della teoria

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Meta projects	Methodology	Diffusion

Bug Labs

- **Foundation:** Fondata a New York nel 2006 da Peter Semmelhack
- **The Company:** L'azienda sviluppa hardware e software, che i clienti possono realizzare per comporre i propri devices
- **Main Services:** **Bug è un hardware modulare open source che comprende una serie di servizi per la personalizzazione dei dispositivi da parte degli utenti**
- **Further Informations:**
 - Collaborazione con IDEO attivando un blog per raccogliere suggerimenti dagli utenti per ripensare i dispositivi in input all'hw
 - 2004: Union Square Ventures investe nell'impresa, 2008: Spark Capital, Union Square Ventures e Court Square Ventures

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis (technology foresight)	Technological expertise	Commercial partnership

Emporis

- **Foundation:** Fondata nel 2000 a Francoforte
- **The Company:** Impresa che fornisce informazioni e fotografie di edifici e architetture in tutto il mondo
- **Main Services:** **Accesso alle informazioni e fotografie di strutture in tutto il mondo, contenute nel database Emporis.com**
- **Other Informations:**
 - Il database è alimentato da chiunque abbia la passione per l'architettura e voglia caricare le foto, ma non prima di aver passato una selezione
 - Le fotografie sono vendute a studi di architettura

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Broker	Third parties visibility

Facebook Inc.

- **Foundation:** Fondato nel 2004 da Zuckerberg
- **The Company:** Società che ha sviluppato uno tra i più diffusi social network attualmente utilizzati dagli utenti di internet: Facebook
- **Main Services:** Sviluppo e aggiornamento di Facebook e delle sue applicazioni, così da consentire di erogare gratuitamente il servizio di connessione e comunicazione tra gli iscritti
- **Other Informations:**
 - È il secondo sito più visitato del 2009

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Meta-projects	Socio-cultural expertise Platform of development Brand	Specialization Third parties visibility

- **Foundation:** Fondato nel 1998 da Larry Page e Sergey Brin
- **The Company:** Motore di ricerca che cataloga e indicizza le pagine web e si occupa anche di immagini, foto, newgroup, notizie, mappe e video
- **Main Services:** **Progettazione, sviluppo e presidio del motore di ricerca e i pacchetti software correlati**
- **Other Informations:**
 - Il sito di Google è il più visitato al Mondo
 - La maggiore fonte di revenues di Google è adwords, ovvero il servizio di pay-per-click

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Meta-projects Merger & acquisitions	Technological expertise Mediator Brand	Specialization Third parties visibility

- **Foundation:** Nata nel 1998 in Pennsylvania
- **The Company:** Marketplace per freelance
- **Main Services:** Il servizio fornito è quello di mettere in comunicazione imprese e freelance che possono collaborare
- **Other Informations:**
 - La missione dell'impresa è mettere in collegamento persone e organizzazioni e ad oggi la community è composta da 1.000.000 di profili

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Mediator	Commercial partnership

- **Foundation:** 2001
- **The Company:** Comunità online no-profit di open innovation
- **Main Services:** Esperti di vari settori possono cercare di risolvere problemi di Ricerca & Sviluppo proposti da grandi aziende che pongono sulla piattaforma le questioni di loro interesse
- **Further Informations:**
 - Le società Seeker pongono le problematiche (Challenge) sul sito di InnoCentive nell'Open Innovation Marketplace, indicando anche il premio per chi darà la miglior soluzione. InnoCentive funge quindi da connessione tra impresa e scienziati.

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Meta-projects	Mediator	Commercial partnership

Illusionetwork

- **Foundation:** Fondata da Fabrizio Terranova a Roma nel 2005
- **The Company:** Start-up che ha sviluppato la tecnologia Voyager X-Drive, su cui si basa l'applicazione interattiva Archeo-app
- **Main Services:** Il servizio offerto è legato ad Archeo-app, applicazione software che permette di inquadrare con il proprio iPhone un'area o un monumento per ottenere l'immagine 3D e la ricostruzione storica, accompagnata dall'audioguida
- **Further Informations:**
 - La società si occupa anche di sviluppo di siti web, videogiochi e tecnologie per rendering 3D in realtime

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis Pioneering projects	Technological expertise	Commercial partnership

Sources: • Wired 10.09

- **Foundation:** Nata nel 2005 a Treviso
- **The Company:** L'utilizzo il gioco e la narrazione per creare esperienze multimediali, che coinvolgono grazie all'ausilio di tecnologie digitali in rete
- **Main Services:** WHAIWHAI è il software che dà la possibilità di interagire con la città, per creare esperienze pervasive
- **Further Informations:**
 - Funzionamento: Dopo la ricezione di un sms con le indicazioni della durata della visita e del grado di difficoltà del gioco, il sistema crea una serie di enigmi, legati al percorso da compiere, che saranno risolti dall'utente

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Socio-cultural expertise	Commercial partnership

Material Connexion

- **Foundation:** New York 1997
- **The Company:** Società di consulenza che ha come obiettivo quello di aiutare le imprese nella scelta dei materiali che migliorino le prestazioni, l'estetica e la sostenibilità dei loro progetti.
- **Main Services:** Consulenza sulla scelta dei materiali; svolge un ruolo di ponte, mettendo in contatto le diverse aziende con altrettante società che detengono le competenze sui materiali specifici.
- **Further Informations:**
 - La società ha costruito una libreria di materiali consultabile a pagamento
 - La società ha sedi anche a Milano, Colonia, Bangkok, e Daegu, in Corea

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis	Technological expertise Mediator	Subsidiaries Diffusion

- **Foundation:** Fondata nel 2006 è pubblicata da Public Library of Science
- **The Company:** L'impresa si occupa di analizzare e scegliere gli articoli scientifici e medici che vengono pubblicati poi sulla rivista
- **Main Services:** Il servizio fornito è quello della pubblicazione online internazionale, openaccess (ad accessolibero) e peer-reviewed
(revisionata in modo collaborativo e democratico)
- **Further Informations:**
 - I papers sono inviati da scienziati o esperti di medicina e sono dapprima revisionati dal comitato di PloS ONE, dopodiché sono i lettori stessi che revisionano gli articoli e in funzione dell'interesse che essi dimostrano saranno poi

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Innovation team	Commercial partnership

Threadless

- **Foundation:** Fondata a Chicago nel 2000
- **The Company:** L'impresa si occupa della vendita online delle t-shirt realizzate e disegnate dagli utenti della community
- **Main Services:** **Vendita delle magliette e gestione della community, attraverso la quale gli utenti pubblicano i propri disegni, che sono poi votati dai visitatori del sito (i più votati sono premiati con 500\$).**
- **Further Informations:**
 - Conta circa 80 dipendenti
 - Ha aperto anche alcuni punti vendita

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Platform of development	Subsidiaries

Virtual Italian Parks

- **Foundation:** Nata nel 2006 a Roma
- **The Company:** Progettazione e realizzazione di servizi per clienti business, basati su Web 3D, Immersive Internet e realtà virtuale
- **Main Services:** **Moondus è la piattaforma 3D per simulare la realtà con la possibilità di interagire con le strutture IT dei clienti**
- **Further Informations:**
 - Vincitrice del "Premio Nazionale per l'Innovazione" (2009) nella categoria ICT e tra le prime 100 società più innovative in Europa
 - "Red Herring 100 Europe 2009"
 - Spin-off dell'Univ. Tor Vergata e supportata dall'incubatore Itech

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Binding projects	Technological expertise	Commercial partnership

- Sources:**
- Nova 24 Tecnologia Business "Modello Second Life per Gestire l'Azienda" Bruno Cerboni 08 nov 2009
 - Wired Italian Valley

- **Foundation:** Nata a Parigi nel 2005
- **The Company:** L'impresa si occupa della vendita di foto all'interno di negozi culturali, in una galleria di Parigi e su internet ad un target di clienti di fascia media
- **Main Services:** **Vendita di fotografie di autori noti o di nuovi giovani emergenti**
- **Further Informations:**
 - Supportata nella crescita dal Fondo 360° Venture Capital
 - Per la selezione delle fotografie e la scoperta di nuovi talenti è fondamentale lo scouting

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Trends analysis	Mediator	Commercial partnership Subsidiaries

- **Foundation:** Fondata nel 1999 da Ben DuPont
- **The Company:** L'impresa funge da ponte tra imprese per la vendita di brevetti e tecnologie
- **Main Services:** Il servizio fornito è quello tipico del marketplace in cui imprese possono scambiare strumenti di IP e soluzioni tecnologiche proprietarie

Unique Assets Development	Unique Assets	Value Appropriation
Pioneering projects	Technological expertise Innovation team	Commercial partnership Subsidiaries

Competere con i Creative Businesses

Come fare business e creare sviluppo
nei nuovi modelli di impresa creativa

Report finale

Roberto Verganti
Claudio Dell'Era

Milano, 20 Ottobre 2010