

**POLITECNICO DI TORINO**

**Corso di Laurea Magistrale**

**Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

**Servizi digitali: come la tecnologia cambia il  
concetto di città**



**Relatore**

Prof. Guido Perboli

**Candidato**

Federica Arcidiacono

**Luglio 2020**

## Sommario

---

Ringraziamenti.....	I
Introduzione.....	II
1 Innovazione e creatività.....	1
1.1 Innovazione come fonte di nuove idee.....	1
1.1.1 Creatività come fonte di innovazione.....	2
1.2 Il processo creativo.....	3
1.2.1 Processo creativo degli individui.....	7
1.2.2 Processo creativo delle aziende.....	8
1.3 Metodi di innovazione.....	10
1.4 Processi di innovazione.....	12
1.5 Vantaggi e svantaggi legati all'innovazione.....	13
1.6 La curva dell'innovazione.....	14
1.6.1 Il miglioramento tecnologico.....	14
1.6.2 Diffusione di una tecnologia.....	15
1.6.3 Categorie adottanti.....	16
1.7 Metodi di innovazione.....	17
1.7.1 Approccio Lean.....	17
2 Innovation.....	21
2.1 Closed Innovation.....	21
2.2 Open Innovation.....	22
2.3 La differenza tra Open Innovation e Closed Innovation.....	26
2.4 Open innovation interna.....	26
2.4.1 Cisco System Inc.: CHILL-Cisco Hyper-Innovation Living Labs.....	26
2.4.2 Verizon: Verizon Innovation Centers.....	27
2.4.3 Deutsche Bank: Deutsche Bank Labs.....	29

2.4.4	NTTData e Disruption innovation .....	30
2.4.5	Deloitte “Innovation Quest” .....	31
2.5	Open innovation esterna.....	33
2.5.1	Almirall: piattaforma AlmirallShare.....	33
2.5.2	Cariplo Factory: la piattaforma #GrowITup.....	34
2.5.3	IBM Innovation Jam .....	35
2.5.4	Salesforce Idea Exchange .....	37
2.6	Open Community .....	39
2.6.1	Open Agora: Living Open Innovation Community@Campidoglio .....	39
2.6.2	Innocentive: la divisione di R&S di Eli Lilly and Company .....	39
3	Analisi di innovation community .....	41
3.1	Fattori di successo .....	49
4	GUEST .....	51
4.1	La metodologia GUEST.....	51
4.1.1	Il progetto KANBAN.....	52
4.1.2	Project Information .....	53
4.2	Fase GO.....	54
4.2.1	Struttura del questionario.....	55
4.3	Fase UNIFORM .....	62
4.3.1	Modello di Business Canvas.....	62
4.3.2	Identificazione di un customer segment .....	65
4.3.3	I canali del consumatore .....	65
4.3.4	La relazione con i consumatori.....	66
4.3.5	Analisi degli aspetti economici interni ed esterni.....	68
4.3.6	Analisi delle risorse .....	69
4.3.7	Analisi delle attività .....	70
4.3.8	I partner.....	71
4.3.9	La struttura dei costi .....	72

4.3.10	Agire sul Business Model Canvas .....	73
4.4	Fase EVALUATE .....	74
4.4.1	The Balanced Scorecard .....	74
4.5	Fase SOLVE.....	80
5	Turin Innovation Award - una social city: a misura di persona .....	83
5.1	Un progetto per innovare la città.....	83
5.2	Torino Smart City .....	86
5.3	Servizi digitali: TOSave.....	87
5.3.1	Competitors.....	87
5.4	Metodologia GUEST: fase GO .....	88
5.4.1	Value Ring .....	89
5.4.2	Attori.....	89
5.5	Metodologia Guest: fase UNIFORM.....	92
5.5.1	Business Model Canvas .....	92
5.6	Metodologia Guest: fase EVALUATE .....	95
5.6.1	Analisi SWOT.....	95
5.6.2	Balance Scorecard.....	96
5.6.3	ICE Diagram .....	104
5.7	Metodologia Guest: SOLVE .....	106
5.7.1	Solution Canvas .....	106
5.8	Conclusione.....	111
6	Conclusioni finali .....	115
	Bibliografia e sitografia .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## **Ringraziamenti**

Arrivata alla fine di questo percorso universitario, desidero ringraziare tutti coloro che, in un modo o nell'altro, hanno creduto in me e mi hanno aiutato a raggiungere questo importante traguardo.

## Introduzione

Se guardiamo al futuro, ci rendiamo conto che stiamo andando verso l'era del digitale. In questi decenni, la tecnologia è diventata base della nostra vita e le richieste dei consumatori sono sempre più tecnologiche e sofisticate. In questa situazione, le aziende diventano sempre più competitive e creano sempre più prodotti o servizi facendo aumentare sempre più le pretese e le richieste dei consumatori.

In tali circostanze, le aziende hanno trovato delle nuove soluzioni per innovare creando nuovi processi di innovazione.

A questo proposito si è voluto analizzare un progetto creato tramite Turin Innovation Award, con il quale ha dato la possibilità alla città di Torino di candidarsi come Smart City.

La tesi di laurea si propone di analizzare il progetto che ha come tematica una soluzione tramite i servizi digitali.

L'obiettivo macro del nostro progetto raccoglie un insieme di azioni necessarie per permettere alla società di sfruttare pienamente e in maniera sicura i vantaggi della digitalizzazione sul piano dello sviluppo economico, della sostenibilità ambientale e sociale e della qualità della vita dei cittadini. L'Unione europea ne ha fatto uno degli obiettivi della strategia Europa 2020 e il Governo italiano a sua volta ha avviato la propria agenda definendo le strategie nazionali per la crescita digitale, con le quali si definiscono gli interventi essenziali per la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione e di tutto il Paese.

Le città, e in particolare le grandi aree metropolitane, sono di fatto al centro di questo sforzo: oltre due terzi della popolazione italiana ed europea è urbanizzata, dunque i Comuni sono il motore dello sviluppo economico e dell'innovazione. Con questa consapevolezza, siamo pronti a descrivere gli obiettivi micro del nostro progetto lanciando una sfida sostenibile ed inclusiva di uno sviluppo locale intelligente.

genera un plus valore destinato a durare nel tempo perché aggancia l'economia al tessuto sociale.

La tesi affronterà i seguenti temi rispettivamente nei seguenti capitoli:

- Nel primo capitolo si affronterà l'analisi del concetto di innovazione legato alla creatività, come si crea il processo innovativo e quali sono i metodi usati per affrontare un'innovazione.

- Nel secondo capitolo si affronterà due forme di innovazione ovvero la Closed Innovation e Open Innovation, analizzando alcuni casi studio.
- Nel terzo capitolo si affronterà il tema dell'Innovation community e si analizzeranno i fattori di successo.
- Nel quarto capitolo si parlerà di una metodologia usata per analizzare i progetti innovativi che sarà poi usata conseguentemente.
- Nel quinto capitolo si parlerà dell'iniziativa di progetto di Turin Innovation Award e successivamente si analizzerà un progetto di questa iniziativa sui servizi digitali, chiamato TOSave con i relativi risultati.

# 1 Innovazione e creatività

Per sviluppare il tema dell'Open Innovation bisogna fare un'introduzione sui concetti chiave di innovazione.

## 1.1 Innovazione come fonte di nuove idee

Nell'epoca in cui viviamo l'uomo tende a sperimentare nuove idee che portano cambiamenti talvolta relativi, altre considerevoli.

È importante non fare confusione tra invenzione e innovazione.

Uno degli economisti che si sofferma su questa distinzione è Schumpeter che ci dà un buon punto di partenza. Secondo lui infatti il soggetto inventore e il soggetto innovatore possono coesistere all'interno di un'impresa affermando che “non è imprenditore (...) chi compie azioni economiche intendendo lucrarne il profitto bensì colui che introduce atti innovativi”.

Schumpeter si sofferma sul termine di sviluppo affermando che esso è “una perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta lo stato di equilibrio precedentemente esistente [...] mediante l'introduzione di nuove combinazioni [economiche]” (Schumpeter, 1971). Lo sviluppo inteso da Schumpeter può essere inteso come un cambiamento qualitativo e dunque innovazione.

Possiamo affermare quindi che invenzione è il progetto e l'idea di un qualcosa di nuovo e l'innovazione è la realizzazione di tale progetto.

Una definizione standard è stata fornita dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dal Manuale di Oslo:

*“Un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne”.*

Un'altra definizione d'innovazione viene fornita da Mary M. Crossan e Marina Apaydin:

*“La produzione, l'adozione, l'assimilazione e lo sfruttamento di una novità a valore aggiunto in termini economici e sociali, per il rinnovo e/o l'ampliamento di prodotti, servizi e mercati, con modalità nuove di progettare”.*

Da queste tre definizioni si può dedurre che un'innovazione per essere considerata tale deve possedere due requisiti:

1. L'invenzione deve portare un miglioramento del prodotto o processo precedente e avvicinarsi sempre di più ai bisogni del cliente
2. L'innovazione deve giungere sul mercato per essere considerata tale ovvero quando il prodotto o il processo transita nel mercato (Freeman, 1974).

Innovation = Invention + Exploitation

### 1.1.1 Creatività come fonte di innovazione

L'innovazione, come abbiamo accennato prima, può svilupparsi in diverse forme ma parte dalla creatività degli individui. Difatti, possiamo dire che alla base di un'innovazione vi è la capacità di creare.

Il matematico Henri Poincaré (1854 – 1912) ha dato una definizione di creatività: "Creatività è unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili".

Un'altra definizione di creatività, più recente le fornisce Annarita Testa, nel libro "La creatività a più voci":

“La creatività è un fatto mentale e individuale. Riguarda i singoli, o gruppi di singoli che cooperano. Chiede flessibilità, competenze, talento, focalizzazione e una tenacia fuori dal comune. È per molti versi incontrollabile e dipende anche dal caso. La si può favorire ma non pianificare.

L'innovazione è un fenomeno economico e sociale. Coinvolge la collettività. Chiede investimenti, infrastrutture, politiche dedicate e il coraggio di rischiare. Ha una fortissima componente progettuale, può essere pianificata ed è frutto di una specifica strategia imprenditoriale”.

Da queste definizioni possiamo riassumere che l'innovazione è un processo con obiettivo preciso, mentre la creatività è il processo che ha come obiettivo fare emergere nuove idee e/o innovare idee già esistenti.

Possiamo dedurre che per fare innovazione si ha bisogno della creatività e quindi effettuare dei processi creativi.

## 1.2 Il processo creativo

Come già detto il processo creativo è un processo che sviluppa idee nuove o amplifica idee già esistenti. Questo processo è orientato alla risoluzione dei problemi.

Il processo parte da concetti chiave che si intersecano con il concetto centrale di creatività quali:

- *Libertà*: possiamo definire la libertà come la capacità di pensare o agire senza vincoli esterni, e potendo scegliere i mezzi e i fini per conseguire l'azione dal soggetto scelta. La libertà può fare riferimento a tre elementi al quale applicare il concetto di libertà: riferito al soggetto, riferito ai campi (definiti dai vincoli), riferito agli scopi sociali che si è liberi di perseguire (come ad esempio anche l'innovazione). Nel nostro caso vogliamo trattare della libertà riferito allo scopo sociale inerente all'innovazione, e che dunque siamo liberi di fare per modificare la società o l'interazione della stessa società.
- *Competenza*: La definizione di competenza possiamo sintetizzarla come idoneità o autorità di trattare o risolvere un problema come può essere anche l'innovazione. I soggetti che tentano di innovare devono aver chiaro quali sono le competenze utili per sviluppare tale innovazione. In tal caso dobbiamo vedere la competenza come un modello legato all'innovazione che consiste in un insieme di conoscenze, capacità e abilità legate appunto al voler effettuare un'innovazione.

Il modello delle competenze per l'innovazione può essere sintetizzato come di seguito:

- Generare idee: avere per prima l'idea di una novità che non esiste sul mercato (può essere un servizio o un prodotto) e cercare di crearla tramite approcci e strategie di problem solving.
- Sintesi: dopo aver trovato il problema, bisogna trovare il modo migliore di affrontare il problema sintetizzando le informazioni.
- Pensiero critico: di tutte le soluzioni trovate bisogna identificare i vantaggi e gli svantaggi. Il pensiero critico comporta la capacità di rivedere la propria soluzione se emergono nuove informazioni.
- Risoluzione dei problemi in modo creativo: utilizzo di nuove idee e punti di vista alternativi per risolvere i problemi.

- Capacità di pensiero: Si intende la capacità di avere un pensiero critico. Per pensiero critico legato all'innovazione si intende la capacità di rivedere la propria soluzione quando emergono nuove informazioni
- Motivazione: si intende la specificazione dei motivi per cui si conducono tali azioni. Il collegamento tra motivazione e innovazione è ovvio. La motivazione dell'innovazione avviene, normalmente, quando la società si modifica e vi è l'esigenza di un cambiamento. Inoltre, bisogna fare attenzione a rispettare il tempo dell'innovazione ovvero non anticiparlo esageratamente.

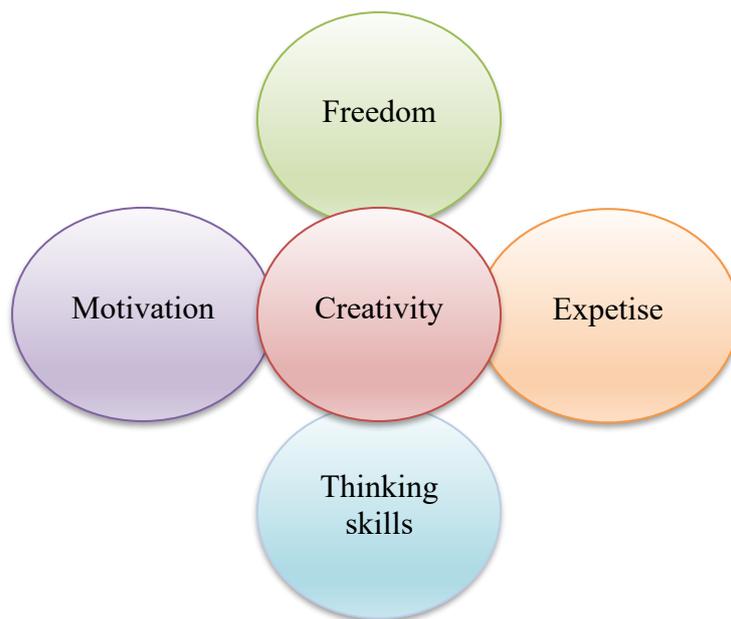


Figura 1: Componenti della creatività

Partendo da questi concetti ci si interroga sul valore della creatività.

Il valore creativo è legato a:

- Processo esplicito per lo sfruttamento dei risultati scientifici e dell'impegno;
- Protezione dei brevetti;
- Analisi dei fattori chiave di successo e di criticità legati allo sviluppo;
- Forte conoscenza scientifica e pietre miliari di sviluppo identificate.

Una volta identificato l'obiettivo dell'innovazione di un'idea creativa si può passare alle fasi di tale processo.

Il processo di creatività fu studiato da Wallas che nell'elaborare questa teoria divise il processo in cinque fasi.



Figura 2: Processo creativo secondo Wallas

Un altro autore che studia il processo creativo a più stadi è Joseph Rossman che divide il processo in 7 stadi.

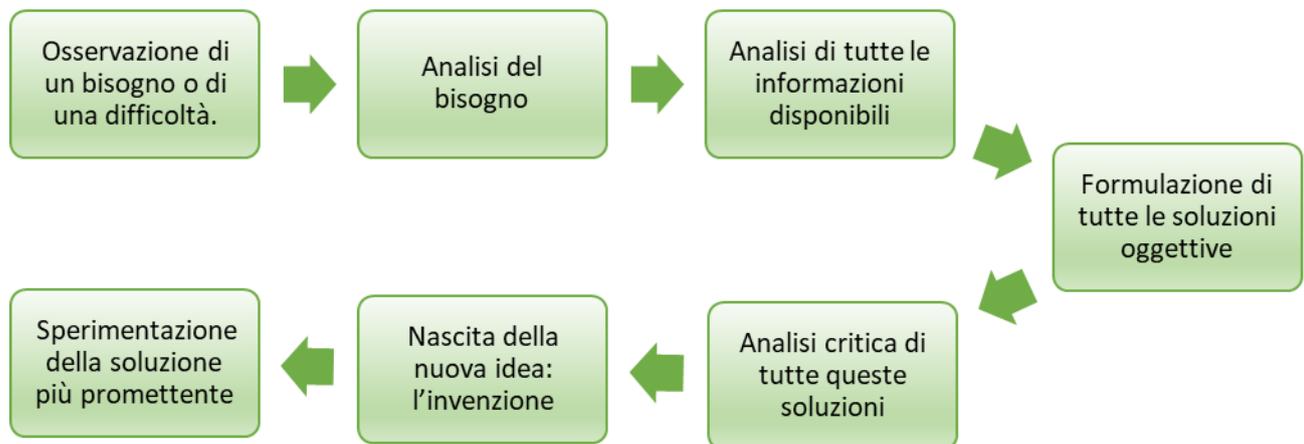


Figura 3: Processo creativo secondo Joseph Rossman

Un altro autore, simile a Rossmann, divide il processo creativo in sette stadi, ma con una terminologia differente:

1. Orientamento: mettere a fuoco il problema.
2. Preparazione: raccogliere i dati pertinenti.

3. **Analisi:** Suddividere il materiale pertinente.
4. **Ideazione:** Accumulare alternative sotto forma di idee.
5. **Incubazione:** “riposare”, per favorire l’illuminazione.
6. **Sintesi:** mettere assieme i pezzi.
7. **Valutazione:** giudicare le idee risultanti.

Da queste teorie si può notare come il processo creativo abbia una metodologia chiara scomposta in fasi sequenziali.

Infine, possiamo distinguere due tecniche di creatività:

- **Tecniche individuali:** la tecnica più conosciuta è “*lateral thinking*” sviluppata dal professore De Bono;
- **Tecniche di gruppo:** più persone facente parte dello stesso gruppo collaborano nella realizzazione di un’innovazione. Le più usate sono il *brainstorming* e la *synectis*

Per considerare il processo creativo consideriamo una mappa mentale che ci interessa per entrambe le tecniche.

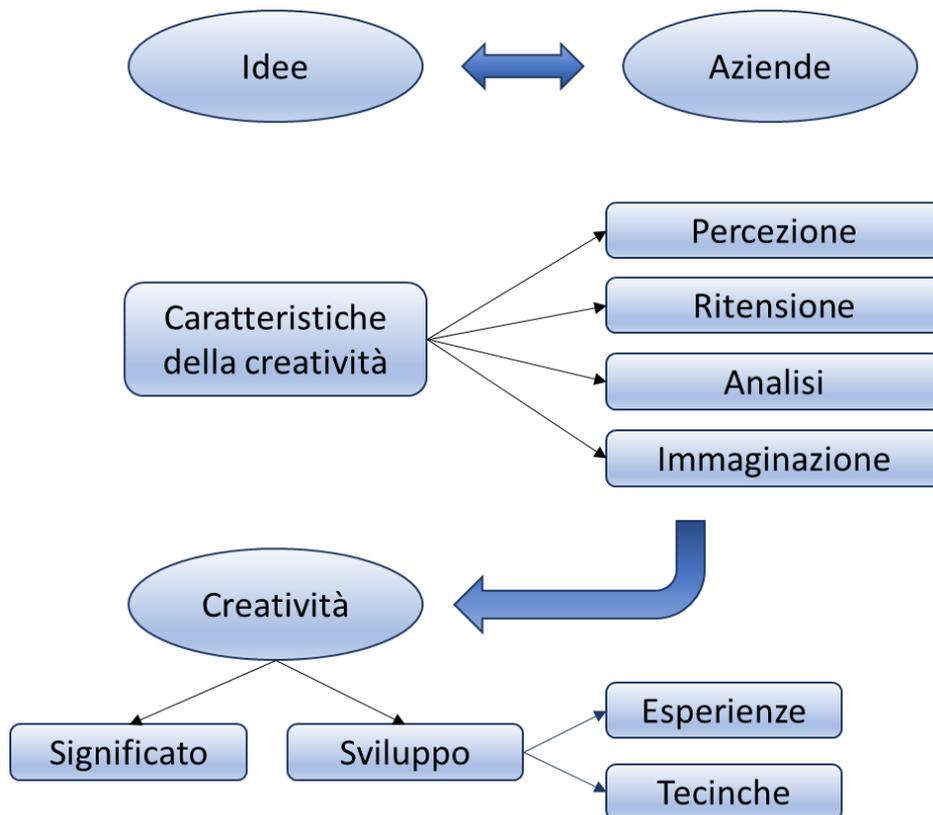


Figura 4: Mappatura di un processo creativo

### 1.2.1 Processo creativo degli individui

I processi mentali degli individui, secondo il professore De Bono sono due:

- **Pensiero verticale** che si basa su procedimenti consolidati e sequenziali;
- **Pensiero laterale** che si trasgredisce le regole convenzionali sulla risoluzione di un problema, cercando quindi di avere una nuova visione di essa.

Secondo De Bono, se la mente lavora in maniera laterale si sgancia dagli schemi classici per elaborare un pensiero nuovo e creativo.

Secondo tale teoria, il pensiero laterale si snoda in:

1. Definizione del problema
2. Identificazione dei fattori dominati e di quelli di intralcio
3. Ricerca di nuovi metodi

De Bono identifica uno strumento creativo che definisce *PO thinking*. Questo strumento definisce che un'abilità creativa può essere appresa e praticata, e quindi non è innata.

Il PO viene utilizzato attraverso l'uso di stratagemmi quali:

- L'intermediate impossibile (variazione di suppose) che consiste nel proporre una soluzione difficile che aiuta a superare le barriere di rigidità del pensiero
- La random juxtapotion che connette idee mai connesse prima
- Il challenge for change che ricerca nuove soluzioni anche quando se n'è trovata una adeguata.

Sulla base di questi concetti, in ambito aziendale ha elaborato la “tecnica dei sei cappelli”, fondata sul fatto che in ambito lavorativo i dipendenti usano soltanto una modalità di pensiero. I cappelli indicano una modalità di pensiero che, se intersecate, favoriscono la creatività.

### 1.2.2 Processo creativo delle aziende

Un'azienda è un'organizzazione di beni e capitale umano finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione e la distribuzione di beni e servizi.

Le aziende devono innovarsi per restare competitive e per innovarsi devono cercare persone che siano in grado di pensare in modo creativo.

Questi individui devono essere:

- Capaci e competenti
- Devono saper integrare diverse idee creative

Per effettuare un processo creativo sono state individuate delle tecniche che stimolano la creatività, di cui si parlerà in seguito

#### 1. Il Brainstorming

Questa tecnica è stata ideata da Osborn nel 1938, la cui traduzione letterale si può tradurre con “tempesta di cervelli”. Questo metodo indica un processo di produzione ideativa che ha avuto un certo successo nell'ambito del marketing, delle organizzazioni pubbliche e delle imprese private. L'idea di base è che: “La persona media può produrre oltre il doppio di molte idee lavorando con un gruppo piuttosto che da sola”. La particolarità del metodo trova il suo luogo ideale nel piccolo gruppo psicologico, caratterizzato da un setting assolutamente “non direttivo” e dalla sospensione del giudizio.

Il metodo è diviso in tre fasi:

- Preparazione
- Produzione di idee
- Selezione del materiale ideativo ottenuto

Il gruppo composto, in queste tre fasi, discute dell'argomento proposto.

Il brainstorming si definisce come metodo di gruppo destinato ad aumentare la produzione di materiale ideativo comunicabile e la qualità della comunicazione interumana. Il setting è caratterizzato dal sentimento di appartenenza, da un clima psicologico aiutante e non minacciante. Condizioni indispensabili, per non verificarsi la preoccupazione di essere giudicati dagli altri. L'aver trascurato queste condizioni, è il motivo di fondo che spiega i risultati scadenti ottenuti dai ricercatori che hanno utilizzato tale metodica per verificare la produttività di gruppo opposta a quella individuale.

Sul piano metodologico, viene rilevato che i gruppi face to face, costituiti ad hoc e privi di una storia condivisa, piuttosto che concentrarsi sul compito, hanno l'esigenza di strutturare i processi di gruppo. Nei gruppi reali, che hanno una storia condivisa, invece, ognuno non ha difficoltà a manifestare la propria opinione perché sa che ognuno capisce l'altro, ciò per cui, tali gruppi si mostrano molto produttivi nei processi di creatività. Il problema del "blocco", riscontrato nei gruppi face to face, sono da ascrivere non tanto alla metodologia di Osborn quanto alla sua particolare applicazione e al tipo di contesto, costituito dal gruppo micro-sociologico, nell'ambito del quale mancano le condizioni psicologiche idealmente necessarie perché il gruppo funzioni in maniera sinergica, l'interdipendenza e la comune identità indispensabili perché ciascuno possa dare il suo apporto pensando al comune obiettivo piuttosto che all'esigenza di non esporsi per evitare rischi per l'immagine di Sé.

## **2. La Synectis**

La Sinettica è una teoria di W. J. Gordon ed è una tecnica di esposizione e soluzione di problemi che viene usata da un piccolo gruppo addestrato.

Il termine deriva dal greco e significa "unione di elementi differenti e irrilevanti". Questa tecnica spinge le persone con meccanismi psicologici con lo scopo di ottenere risultati innovativi.

Il gruppo viene formato da persone con formazione differente in modo tale da avere un approccio del problema differente, che sfocia quindi in un'innovazione.

Inoltre, quando si cerca di introdurre un'innovazione ci sono quattro tipi di innovazione:

- Analogia personale: il soggetto si identifica come elemento del problema;

- Analogia diretta: stabilisce tutti i tipi di comparazione tra i fatti, le conoscenze, le tecnologie, gli oggetti e gli organismi, che possiedono un certo grado di similitudine.
- Analogia simbolica: simile all'analogia personale che differisce per la visione impersonale degli elementi;
- Analogia fantastica: si affida l'invenzione all'aspirazione.

Il processo di Sinettica si snoda in nove fasi.

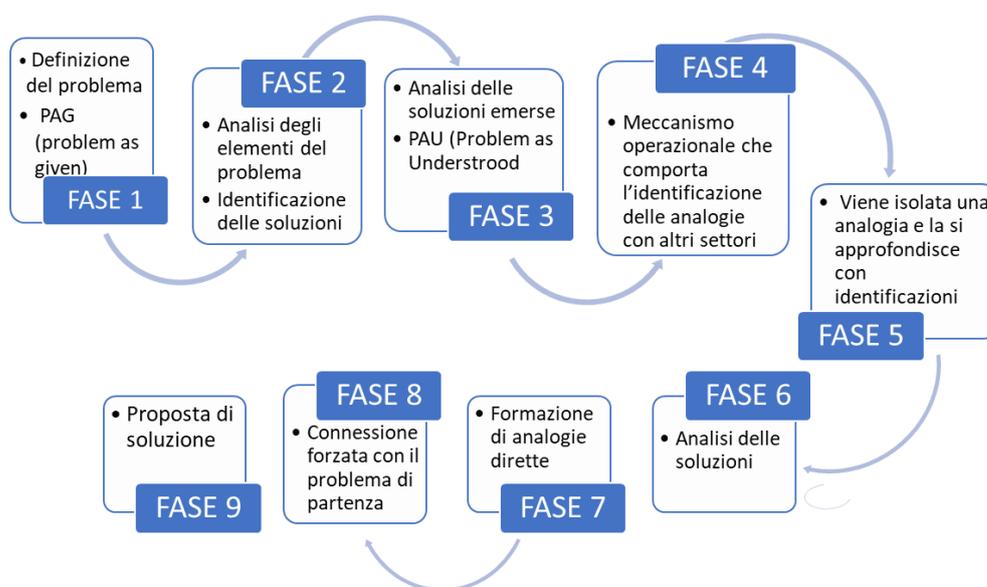


Figura 5: Processo di Sinettica

### 1.3 Metodi di innovazione

Come abbiamo detto nel paragrafo precedente l'innovazione è il miglioramento di un trade-off. Codesta può essere definita mediante due punti di vista:

- *Punto di vista del prodotto*: si utilizza come unità di analisi il prodotto. Secondo questa visione l'innovazione può offrire nuove/migliori prestazioni/funzionalità oppure nuovi significati. Per migliori prestazioni si intende un prodotto che, rispetto

ai beni simili offerti dai competitor, ha funzionalità superiori; mentre per nuovi significati si intende che il prodotto, che a paragone con altri prodotti simili nel mercato, soddisfa maggiormente il consumatore in quanto ha delle funzionalità in più.

- *Punto di vista dell'impresa*: si utilizza come unità di analisi i cambiamenti dell'impresa. Si hanno due tipi di cambiamenti:
  - o Cambiamento tecnologico: si intendono nuove competenze nel come realizzare un prodotto oppure di nuove caratteristiche del prodotto stesso in questione;
  - o Cambiamento organizzativo: si intende l'acquisizione nuove conoscenze o competenze a riguardo il processo aziendale.

A questo punto possiamo distinguere le diverse tipologie di innovazione:

- *Innovazione di Prodotto*: sono incorporate nei beni o servizi realizzati da un'impresa e cercano di migliorare le funzionalità o le caratteristiche del prodotto.
- *Innovazioni di processo*: sono cambiamenti nelle modalità con cui l'impresa svolge le sue attività, relativi ad esempio alle tecniche di produzione, al controllo di qualità, al marketing.

Per entrambe i tipi di innovazione possiamo fare un'ulteriore distinzione:

- *Radical Innovation*: sono salti nelle prestazioni del prodotto determinati da un'evoluzione delle competenze e delle conoscenze tecnologiche dell'impresa, ovvero da una crescita delle capacità che si innesta in maniera organica sul patrimonio di risorse dell'azienda. Secondo gli economisti, l'innovazione radicale modifica la struttura di mercato, mentre quella incrementale non modifica la struttura di mercato.
- *Incremental Innovation*: sono piccoli miglioramenti, frutto di un'evoluzione delle competenze e delle conoscenze tecnologiche dell'impresa, ovvero da una crescita organica delle capacità dell'azienda.
- *Modular innovation*: sono quei cambiamenti di uno o più componenti del prodotto/processo che non variano l'architettura del prodotto, cioè non modificano la configurazione generale del sistema.
- *Architectural innovation*: sono innovazioni che modificano l'architettura del prodotto/processo.

## 1.4 Processi di innovazione

Prima di parlare nello specifico di processo di innovazione, diamo una definizione di processo. Possiamo definire il processo come “un insieme di fasi volte al fine di produrre uno specifico output per un mercato”.

I processi di un'azienda possono riassumersi in:

- Processi operativi
  - Sviluppo del prodotto
  - Commerciale
  - Produzione
  - Logistica
  - Gestione ordini
  - Servizi postvendita
- Processi gestionali
  - Monitoraggio risultati ottenuti
  - Gestione delle informazioni
  - Gestione delle risorse umane
  - Analisi dei costi/benefici

Il processo, quindi, è lo strumento attraverso il quale l'impresa conferisce valore ai propri beni e/o servizi. In questo modo il processo può essere un modo per soddisfare in maggior misura il cliente, quando questo riduce i costi per esempio.

Tra gli obiettivi di un'azienda abbiamo dunque:

- miglioramento della qualità dei prodotti/servizi venduti
- riduzione dei tempi di lavorazione e di consegna
- riduzione dei costi di produzione/erogazione
- maggiore soddisfazione del cliente
- incremento delle vendite e dei ricavi aziendali

Talvolta l'innovazione può cambiare la struttura stessa dell'azienda. Questo può succedere quando il processo innovativo non è compatibile con la struttura dell'azienda, rendendo il processo più lento e implicando un rallentamento. Quindi si passa a una forma strutturale e un processo compatibile con la struttura.

L'azienda per essere innovativa deve mantenere determinate capacità inerenti.

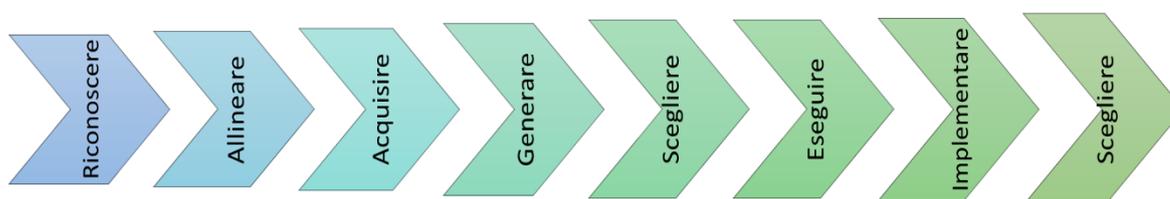


Figura 6: Capacità aziendali per l'innovazione

## 1.5 Vantaggi e svantaggi legati all'innovazione

L'innovazione è sinonimo di tecnologie avanzate ma è, soprattutto, un fattore di cambiamento dei sistemi sociali e delle organizzazioni e deve essere supportata dalla comunicazione, sia a livello culturale, che a livello politico. Infatti, possiamo dire che è un approccio mentale con cui l'impresa innovatrice si interfaccia con l'ambiente circostante.

Se un'azienda avesse un eccessivo orientamento tecnologico potrebbe avere anche un risultato negativo per il buon fine dell'innovazione, in quanto il successo o il fallimento di una novità dipende alla fin dei conti dall'accettazione da parte del mercato. Quindi l'innovazione porta con sé rischi ma anche vantaggi.

I vantaggi e i rischi delle innovazioni possono essere definiti come di seguito:

Vantaggi	Svantaggi
Consolidamento e rafforzamento di una posizione sul mercato	Elevato dispendio di costi e tempo
Differenziazione rispetto ai concorrenti	Eventuale mancata riuscita dei tentativi d'innovazione (ad esempio mancata accettazione dell'innovazione da parte del mercato/cliente)
Aumento dei profitti	
Aumento della crescita	
Aumento dei rendimenti	
Sostituzione di prodotti e servizi vecchi	
Assicurazione e incremento dell'ipotetica durata di vita dell'impresa	

Tabella 1: Vantaggi e svantaggi dell'innovazione

## 1.6 La curva dell'innovazione

### 1.6.1 Il miglioramento tecnologico

È stato osservato che sia il tasso di miglioramento della performance di una tecnologia sia il suo tasso di diffusione nel mercato tendono a seguire un andamento graficamente riproducibile con una curva a S.

Sebbene le due curve siano correlate fra loro i due processi devono essere considerati sostanzialmente distinti e separati.

Le curve a S del miglioramento tecnologico ponendo a confronto l'incremento delle prestazioni con il volume d'investimenti e l'impegno organizzativo, di norma si riscontra un andamento iniziale più lento, quindi un'accelerazione e infine un rallentamento nel processo di miglioramento.

Nella fase iniziale il miglioramento della performance è lento perché i principi di base della tecnologia sono stati compresi in modo ancora parziale. Quando però i ricercatori e l'organizzazione nel suo complesso hanno acquisito una conoscenza più approfondita della tecnologia, il miglioramento incomincia a essere più rapido. Durante lo sviluppo, l'attenzione è posta in tutte quelle attività che producono i maggiori miglioramenti a parità

d'impegno, garantendo un rapido incremento delle performance. A un certo punto però, il rendimento delle risorse e delle energie impegnate per lo sviluppo della tecnologia si avvicina al proprio limite naturale, il costo marginale di ciascun miglioramento aumenta, mentre la curva tende ad appiattirsi. La curva ad S del miglioramento viene tracciata in base al rapporto tra la performance e il tempo.

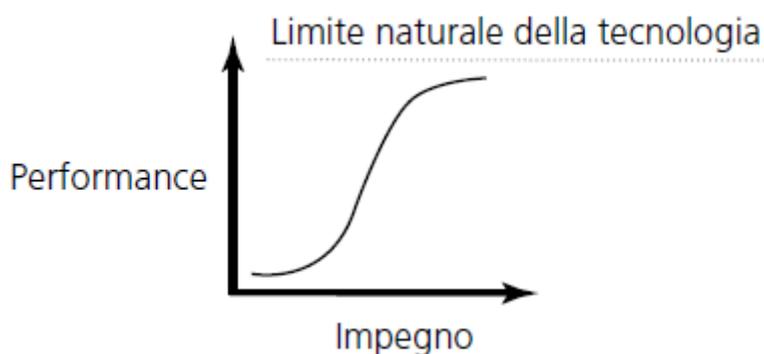


Figura 7: curva del miglioramento tecnologico

A volte avviene un cambio tecnologico, ovvero una tecnologia vecchia viene rimpiazzata da una nuova tecnologia in maniera discontinua.

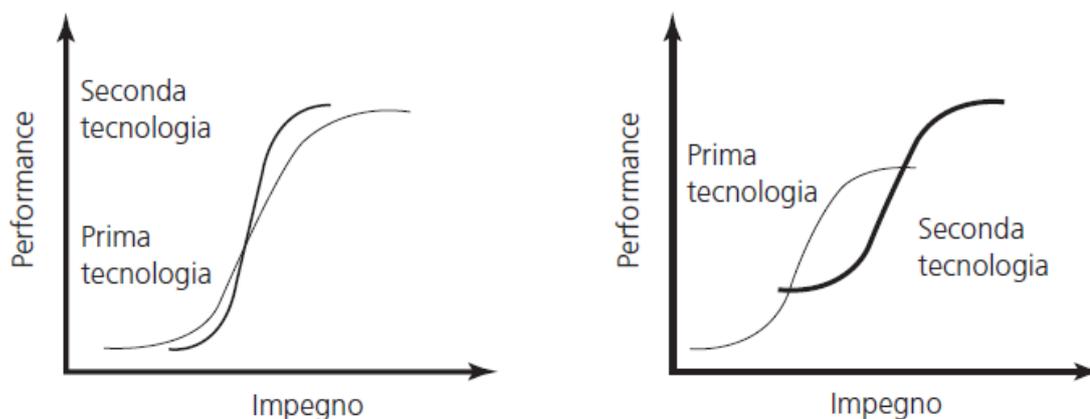


Figura 8: curva a S – Sovrapposizione tecnologie del miglioramento tecnologico

### 1.6.2 Diffusione di una tecnologia

Le curve ad S della diffusione di una tecnologia esprimono il rapporto tra il numero complessivo degli utilizzatori di una tecnologia e il tempo. In una fase iniziale quando una tecnologia ancora poco conosciuta viene introdotta nel mercato, l'adozione è lenta; poi, quando gli utilizzatori ne acquisiscono una comprensione più approfondita, si diffonde nel

mercato di massa così da far aumentare il tasso di adozione, infine, quando il mercato tenderà a saturarsi, il tasso di nuove adozioni comincerà a diminuire.

La diffusione di una tecnologia è solitamente richiede tempi molto più lunghi rispetto alla diffusione delle informazioni ad essa collegate. Il motivo di questo ritardo è dovuto al fatto che esistono delle conoscenze essenziali per il pieno sfruttamento del potenziale dell'innovazione che possono essere acquisite solo con l'esperienza. Una parte di queste conoscenze può rimanere tacita e può essere trasmessa solo attraverso relazioni personali, lungo una fitta rete di contatti. Molti potenziali utilizzatori, pur conoscendo la tecnologia in questione e i suoi potenziali vantaggi, non decideranno di adottarla fino a quando non disporranno anche di tale parte di conoscenze. Infine, dovrebbe essere chiaro che le curve a S che descrivono la diffusione di una tecnologia sono in parte funzione delle curve a S tracciate dal processo di miglioramento della tecnologia: al crescere del suo grado di perfezionamento, i suoi benefici diventano più evidenti e la sua utilità si manifesta con maggiore chiarezza agli utilizzatori potenziali, incoraggiando così il processo di adozione. E ancora, quando gli effetti della curva di esperienza e i vantaggi delle economie di scala trasferiscono valore alla tecnologia, il prezzo dei prodotti per il consumatore finale tende a diminuire, accelerando ancor più il processo di adozione da parte degli utilizzatori.

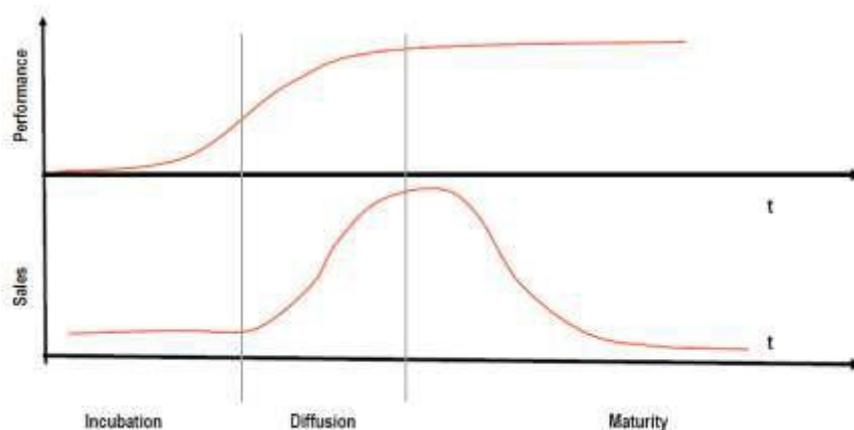


Figura 9: Curva ad S della diffusione di una tecnologia

### 1.6.3 Categorie adottanti

Negli anni '40 Bryce e Gross eseguirono degli studi sulla diffusione dell'innovazione, identificando cinque categorie.

- **Innovatori** (innovator): Sono i primi individui ad adottare l'innovazione, essi giocano un ruolo decisivo nella diffusione dell'innovazione, poiché rappresentano il

“canale” attraverso cui le nuove idee si trasferiscono nella società. Rappresentano circa il 2% delle aziende

- **Anticipatori** (early adopter): Esercitano un alto potenziale di influenza sul comportamento degli altri, essi possono trasformarsi in eccellenti “missionari” per un prodotto o un processo innovativo.
- **Maggioranza anticipatrice** (early majority): Lenta e prudente nel processo di adozione, essa anticipa di poco il consumatore medio del mercato.
- **Maggioranza ritardataria** (late majority): È una categoria che vale circa un terzo della domanda potenziale complessiva. Chi vi appartiene rivela un atteggiamento scettico verso l’innovazione e di solito non adotta il nuovo prodotto fin quando non avverte una pressione sociale da parte dei propri pari.
- **Ritardatari** (laggard). Essi basano le proprie decisioni soprattutto sulle esperienze passate piuttosto che sulle influenze delle reti sociali. Non adottano un nuovo prodotto fino a quando non hanno la certezza della sua utilità.

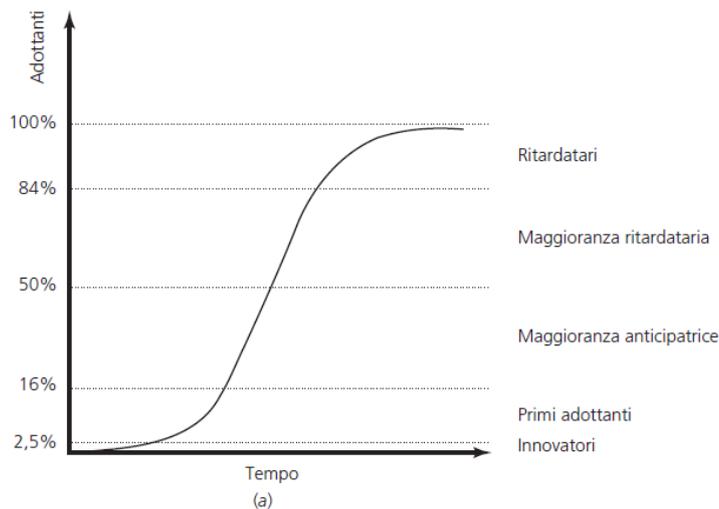


Figura 10: Categorie adottanti

## 1.7 Metodi di innovazione

### 1.7.1 Approccio Lean

L’approccio Lean è stato molto importante negli ultimi anni. Partiamo dalla sua definizione.

Lean significa:

- Less
- Enhance

- Analyse
- Numerical Control

L'approccio LEAN ha come obiettivo quello di “fare di più con di meno” ovvero fare di meno con meno risorse per ottenere la sostenibilità finale.

Su questo metodo si applica la teoria Lean in diversi approcci o metodi come Lean Thinking, Lean Management e approccio Agile, di cui parleremo nei paragrafi successivi.

#### *1.7.1.1 Lean Thinking*

La metodologia chiamata Lean Thinking è uno metodo di fare management più snello e che mira all'eliminazione di sprechi per creare processi standardizzati a basso costo e con una struttura più snella. Al centro della filosofia Lean Thinking vi sono le esigenze del cliente con particolare attenzione agli sprechi chiamati MUDA e utilizzo responsabile delle risorse aziendali per creare valore aggiunto.

Il Lean Thinking ha come concetti fondamentali quello di:

- **Centralità del cliente.** Dal punto di vista aziendale, il cliente è il punto di partenza ma anche quello di arrivo in quanto l'azienda mira a soddisfare i bisogni del cliente. Inoltre, è molto importante la comunicazione con il cliente in quanto il flusso di informazioni è fondamentale per stabilire le esigenze del cliente per definire il valore.
- **Lotta agli sprechi.** Muda è il termine giapponese che identifica lo spreco. Le attività muda consistono nel trovare risorse ed energie che non aggiungono valore al prodotto e quindi valore al cliente. La lotta degli sprechi è fondamentale in questa metodologia.
- **Contributo delle persone.** Le persone che contribuiscono nel processo devono essere allineate verso l'obiettivo comune.
- **Miglioramento continuo.** Partendo dal concetto che nessun processo è perfetto, esso si può sempre migliorare e tutto lo staff del processo, da management agli operatori, deve partecipare a tale miglioramento.

Inoltre, abbiamo dei principi applicativi, fondamentali per il Lean Thinking:

1. **Value:** Specificare il valore dal punto di vista del cliente. È fondamentale questo passaggio in quanto si può procedere all'eliminazione delle attività muda.

2. **Value Stream:** identificare le attività a valore aggiunto, attività senza valore aggiunto ma necessarie e le attività senza valore aggiunto e non necessarie. In questa fase, si mappa il flusso del valore e gli sprechi.
3. **Flow:** creare un flusso per ridurre il lead time. In questo modo, la rimozione di tempo ed energie sprecate rappresenta una grande opportunità di miglioramento nell'efficienza qualitativa e quantitativa di una azienda, consentendo di focalizzare l'attenzione e gli sforzi alla creazione di valore.
4. **Pull:** creare una produzione di beni e servizi nei modi e nei tempi richiesti dal cliente.
5. **Perfection:** Miglioramento continuo del processo.

### *1.7.1.2 Metodo Agile*

La metodologia Agile è una metodologia di project management, pensata per sviluppare progetti brevi che richiedono flessibilità e velocità con continuo miglioramento da parte del prodotto e focalizzati sulle esigenze del cliente. Questa metodologia ha come caratteristica principale l'agilità di cambiare le decisioni in corso d'opera e di adeguare i requisiti sulla base del risultato finale che si vuole ottenere.

A differenza delle forme tradizionali di sviluppo e implementazione di un progetto, questa metodologia ha diversi benefici per le aziende:

- **Maggiore flessibilità.** La metodologia Agile ha come punto di forza quello di cambiare decisioni in corso d'opera se si ritengono migliori o più opportune per l'obiettivo finale.
- **Maggiore produttività.** Essendo un progetto sprint, la produttività è massima.
- **Maggiore trasparenza.** I team che lavorano con la metodologia agile, hanno riunioni quotidiane per analizzare lo stato di avanzamento delle attività e il cliente ha pieno accesso dei servizi esternalizzati. L'interazione tra azienda e cliente fa sì che il prodotto sia esattamente quello di cui ha bisogno il cliente.
- **Prodotti di qualità superiore.** L'interazione con il cliente
- **Diminuzione del rischio di mancati obiettivi.** Nei progetti agile l'organizzazione del lavoro non è preimpostata ma versatile, in modo tale per il raggiungere gli obiettivi prefissati.
- **Maggiore coinvolgimento e soddisfazione delle parti interessate.** Come visto nei punti precedenti, è molto importante l'interazione con il cliente, in quanto l'obiettivo finale è la soddisfazione del cliente.

Chiaramente, questa metodologia non è adatta a tutti i progetti ma solo a quelli di breve termine.

### *1.7.1.3 Differenze tra metodo Lean e metodo Agile*

Nei paragrafi precedenti, ci siamo focalizzati nel metodo Lean e nel metodo Agile. Essi sono spesso confusi ma come abbiamo visto non sono la stessa cosa.

L'approccio Lean ha come obiettivo principale la riduzione degli sprechi e si pone come obiettivo quello di eliminare dal processo tutto ciò che non porta valore al cliente, mentre l'approccio Agile ha come obiettivo principale quello di velocizzare il processo eliminando il processo a cascata.

La caratteristica comune dei due approcci è la focalizzazione sui bisogni del cliente.

## 2 Innovation

Nell'era moderna con l'avvento di Internet e della globalizzazione, il mondo dell'innovazione sta profondamente cambiando grazie a una nuova metodologia chiamata "Open Innovation" e rendendo l'approccio tradizionale poco vantaggioso.

Difatti esistono due metodologie di innovazione:

- Closed Innovation
- Open Innovation

La distinzione tra innovazione aperta e innovazione chiusa è determinata dal modo in cui viene creata l'innovazione. Mentre un'innovazione chiusa viene sviluppata in un ambiente aziendale autonomo, Open Innovation incorpora le conoscenze esterne nella gestione dell'innovazione. Di seguito ne parleremo in maniera più dettagliata.

### 2.1 Closed Innovation

L'innovazione tradizionale si basa su nuovi processi di sviluppo e di business e di commercializzazione di nuovi prodotti che avvengono all'interno dei confini aziendali. Proprio per questo modo di procedere internamente l'innovazione tradizionale prende il nome di "Closed Innovation" ovvero innovazione chiusa.

L'apertura verso l'esterno è quindi impossibile. Le innovazioni sono sviluppate solo all'interno di confini aziendali chiaramente definiti. Know-how, tecnologia, processi e proprietà intellettuale restano sotto il controllo dell'azienda innovativa.

Le aziende investono ingenti somme in ricerca e sviluppo interni (R & S) per stabilirlo come centro di know-how. Questi dipartimenti di ricerca e sviluppo forniscono significative invenzioni tecnologiche che portano a prodotti e soluzioni innovative. Di conseguenza, il processo di innovazione è caratterizzato da un sistema chiuso, con confini aziendali fissi e attività interne di R & S.

Per attuare con successo un'innovazione chiusa nell'azienda, è necessario tenere conto di alcuni fattori. L'innovazione chiusa pone esigenze molto elevate per i dipendenti, ad esempio, quindi l'azienda dovrebbe sempre cercare di assumere dipendenti altamente qualificati. È anche importante proteggere di conseguenza la propria proprietà intellettuale.

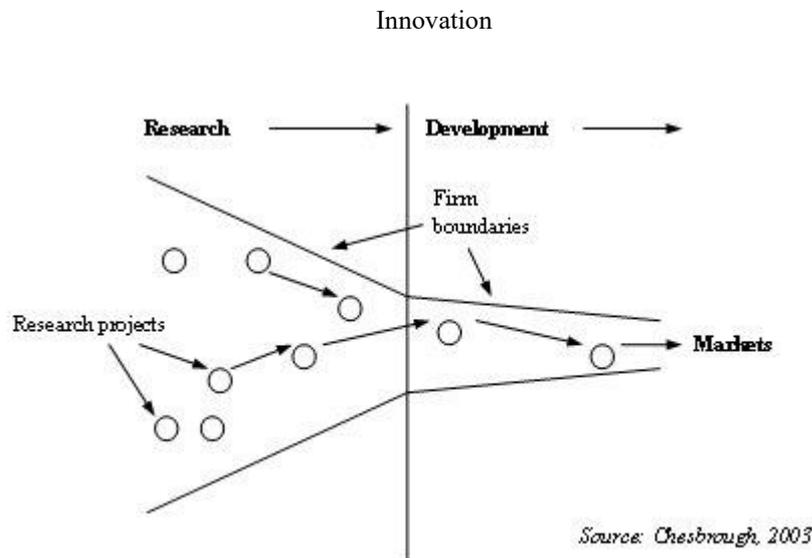


Figura 11: Closed Innovation

### 2.2 Open Innovation

Diversi fattori hanno portato alla disfatta dell'innovazione chiusa e all'avvento dell'innovazione aperta (Chesbrough, 2003). Nell'era moderna la disponibilità di persone altamente istruite è aumentata e, di conseguenza, grandi menti sono presenti anche al di fuori delle grandi aziende. I dipendenti adesso cambiano lavoro e portano con sé la conoscenza acquisita e quindi si ha un grande flusso di conoscenza.

In secondo luogo, la disponibilità di capitale di rischio è aumentata in modo significativo recentemente, il che rende possibile sviluppare idee e tecnologie migliori e promettenti al di fuori dell'azienda. Inoltre, le possibilità di sviluppare ulteriormente idee e tecnologie al di fuori dell'azienda, ad esempio sotto forma di spin-off o accordi di licenza, sono in crescita. Infine, altre aziende nella catena di fornitura, ad esempio i fornitori, svolgono un ruolo sempre più importante nel processo di innovazione.

Di conseguenza, le aziende hanno iniziato a cercare altri modi per aumentare l'efficienza e l'efficacia dei loro processi di innovazione. Ad esempio, attraverso la ricerca attiva di nuove tecnologie e idee al di fuori dell'azienda, ma anche attraverso la cooperazione con fornitori e concorrenti, al fine di creare valore per il cliente.

Henry Chesbrough, professore di University of California Berkeley e padre dell'Open Innovation, ha effettuato questi studi che hanno portato a questo nuovo approccio. La sua definizione di Open Innovation è contenuta nel "Open Innovation: the New Imperative for creating and profiting from technology":

“L’Open Innovation è un paradigma che assume che le imprese possano e debbano usare idee provenienti sia dall’esterno che dall’interno, e vie al mercato sia interne sia esterne, nel tentativo di sviluppare la loro tecnologia. L’Open Innovation combina idee interne ed esterne all’interno di architetture e sistemi i cui requisiti sono definiti da un modello di business”.

Quindi, l’innovazione aperta può essere vista come un nuovo approccio strategico e culturale in base al quale le imprese, per creare più valore e competere meglio sul mercato, scelgono di ricorrere non più e non soltanto a idee e risorse interne, ma anche a idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche che arrivano dall’esterno, in particolare da startup, università, istituti di ricerca, fornitori, inventori, programmatori e consulenti.

Tuttavia, lo scambio di conoscenze tipico di questa metodologia non è accesso libero alla tecnologia di un’azienda, ma piuttosto può essere intesa come un networking collaborativo. Tutto questo può comportare alti costi relativi all’utilizzo di licenza, brevetti e altre proprietà intellettuali.

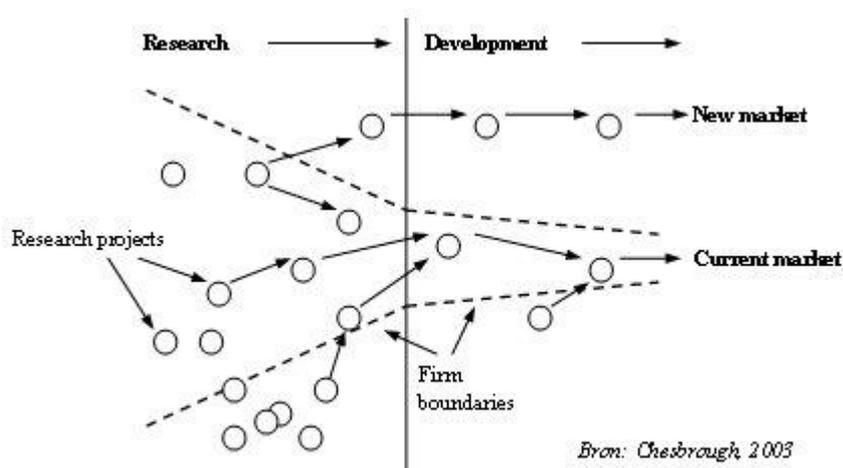


Figura 12: Open Innovation

L’implementazione del modello di Open Innovation comporta chiaramente una trasformazione in azienda. Ci sono quattro aspetti chiave che si modificano e i manager devono effettuare questi cambiamenti.

- **Network:** è fondamentale istituire una rete che collega idee provenienti dall’esterno (outside-in) e idee provenienti dall’interno (inside-out). Di conseguenza, l’azienda

deve essere organizzata in modo tale da investire nella propria capacità di aprirsi e di stringere relazioni con un'alta varietà di partner, tra cui università, enti e istituti di ricerca, fornitori, clienti, ecc.

- **Struttura organizzativa:** bisogna gestire la conoscenza dell'esterno e dell'interno. Per fare ciò bisogna creare strutture organizzative che integrano i nuovi concetti all'interno dei processi aziendali. Risulta necessario per gestire lo sviluppo effettuare una riorganizzazione aziendale che potrebbe creare vere e proprie "Open Innovation" Business Unit indipendenti fino alla costituzione di task force e team inter-funzionali dedicati.
- **Processo di valutazione:** l'implementazione di un processo è l'elemento chiave dell'open innovation ma devono essere opportunamente valutati. Procedure sistematiche per monitorare i processi esterni sono necessari, ma è anche importante avere una procedura di valutazione anche interna, al fine di assimilare la commercializzazione.
- **Sistema di gestione della conoscenza:** il knowledge management system rappresenta un elemento chiave per diffondere, condividere e trasferire la conoscenza sia all'interno dell'organizzazione, sia tra l'organizzazione e i suoi partner esterni. Questo aspetto spesso include anche i sistemi di gestione della proprietà intellettuale, così come l'utilizzo di opportune piattaforme tecnologiche e strumenti ICT in grado di far incontrare la domanda e l'offerta di innovazione, spesso supportate da portale web per favorire la comunicazione tra la rete di innovatori.

Quando ci impattiamo nel concetto di Open Innovation troviamo i concetti di Open Source, Crowdsourcing e Crowdfunding.

Open Source letteralmente significa sorgente aperta, ma indica un software che è modificabile da chiunque, in quanto il codice sorgente è rilasciato con una licenza.

La definizione di Open Source è stata coniata da Bruce Perens, Eric S. Raymond e Tim O'Reilly nel 1998, ma l'idea di software libero nasce negli anni '80 per sottolineare il passaggio dello sviluppo alle università.

Oggi il significato di Open Source è utilizzato in senso più ampio e generico come uno scambio aperto che presuppone la partecipazione collettiva e lo sviluppo delle società per sviluppare una laguna di bisogni nei prodotti esistenti. Per questi motivi possiamo considerare l'open Source un esempio di Open Innovation.

Altri due esempi molto rilevanti di Open Innovation sono il Crowdsourcing e Crowdfunding.

Il termine crowdsourcing è stato usato per la prima volta nel 2005 da Jeff Howe. Egli definì il concetto nel suo libro “The Rise of Crowdsourcing” dove definisce il crowdsourcing come *“lo sviluppo di un progetto da parte di più persone esterne all'entità che ha ideato il progetto stesso, basato sul lavoro di volontari e appassionati che rispondono a un invito a collaborare”*.

Dunque, possiamo vedere il crowdsourcing come un modello di business in cui si collabora in massa per ottenere i risultati connettendo online gli utenti.

Le aziende, quindi, hanno una visione più completa dei bisogni del cliente in quanto proprio gli stessi clienti partecipano allo sviluppo del prodotto tramite piattaforme web, ideale per diffondere idee. Queste aziende creano un modello economico basato sulle condivisioni di progetto, di idee e di conoscenza creando così una rete professionale.

Il crowdfunding, invece, consiste in un finanziamento (funding) da parte della gente (crowd). Si raccolgono fondi grazie alle piattaforme web sollecitando le persone. E', quindi, un modo democratico di parcellizzare gli investitori. Però questo sistema non serve solo per raccogliere fondi ma serve per capire se l'idea in questione può essere utile e se avrà successo attraverso delle campagne.

La logica appena descritta è simile ad altri metodi volti a capitalizzare la forza di internet. Questo modo di agire con i microcompensi da parte della gente può cambiare un settore già esistente e in seconda analisi abbatte le gerarchie tra finanziatori e l'azienda stessa.

Questi due modelli di open innovation si rivolgono soprattutto alle start up.

## 2.3 La differenza tra Open Innovation e Closed Innovation

Nella tabella sotto si evidenziano le principali differenze tra i due approcci.

Closed Innovation	Open Innovation
Le persone intelligenti nel campo lavorano per noi	Non tutte le persone intelligenti lavorano per noi, quindi dobbiamo trovare e sfruttare la conoscenza e l'esperienza di individui brillanti fuori dalla nostra azienda.
Per trarre profitto dalla R & S, dobbiamo scoprirlo, svilupparlo e spedirlo noi stessi.	Se lo scopriremo noi stessi, lo faremo prima sul mercato.
Se lo scopriremo noi stessi, lo faremo prima sul mercato.	Non dobbiamo originare la ricerca per trarne profitto.
La società che ottiene per prima un'innovazione sul mercato vincerà.	Costruire un modello di business migliore è meglio che arrivare prima al mercato
Se creeremo la migliore e le migliori idee del settore, vinceremo.	Se faremo il miglior uso delle idee interne ed esterne, vinceremo.
Dovremmo controllare la nostra proprietà intellettuale (IP) in modo che i nostri concorrenti non traggano profitto dalle nostre idee	Dovremmo approfittare dell'uso del nostro IP da parte di altri, e dovremmo comprare l'IP altrui ogni volta che avanza il nostro modello di business.

Tabella 2: differenza tra Open Innovation e Closed Innovation

## 2.4 Open innovation interna

### 2.4.1 Cisco System Inc.: CHILL-Cisco Hyper-Innovation Living Labs.

Cisco Systems Inc., nota semplicemente come Cisco, nasce dalla mente di Leonard Bosack in California nel 1984. Cisco è leader mondiale nelle tecnologie che trasformano il modo con cui le persone si connettono, comunicano e collaborano, attraverso reti intelligenti e architetture che integrano prodotti, servizi e piattaforme software. Per molte aziende Cisco è considerata una guida per l'evoluzione delle tecnologie di Rete grazie alla capacità di individuare e anticipare scenari e transizioni di mercato, sviluppando soluzioni innovative grazie al costante investimento in R&S e in personale altamente qualificato; una scelta

supportata da una articolata politica di acquisizioni e dal dialogo continuo con i clienti e con il suo ecosistema globale di partner. Cisco oggi accompagna imprese, governi e persone nel nuovo scenario dell'Internet of Everything: le connessioni fra persone, processi, dati e oggetti aprono possibilità inesplorate di innovazione e trasformazione in ogni settore, nell'educazione, nel confronto con le sfide economiche, sociali ed ambientali.

In Italia dal 1994, Cisco partecipa attivamente allo sviluppo del Paese, valorizza i talenti e le eccellenze italiane, supporta attivamente la realizzazione dell'Agenda Digitale promuovendo sviluppo infrastrutturale, diffusione della cultura digitale e accesso alla Rete.

Attualmente vi lavorano oltre 72.000 persone nel mondo.

Cisco punta molto sull'innovazione e sviluppa CHILL-Cisco Hyper-Innovation Living Labs.

CHILL è un'esperienza di innovazione intensamente focalizzata che sta rivoluzionando il tradizionale modello di innovazione. Riunisce un gruppo selezionato di clienti, fornitori, progettisti e hacker per risolvere una comune sfida del settore.

Ogni laboratorio Chill è impegnato su un diverso argomento e concede ai propri collaboratori 48 ore di tempo per individuare delle soluzioni. In passato i Chill Labs si sono occupati di messa in sicurezza della supply chain digitalizzata, healthcare e del futuro del lavoro.

Per quanto questo possa sembrare familiare, molte organizzazioni sponsorizzano hackathon del fine settimana o brainstorm di innovazione. E molte aziende co-innovano insieme ai clienti. La differenza è che, con CHILL, collaboriamo con molti clienti contemporaneamente. CHILL affronta i grandi problemi del settore con una sezione trasversale di grandi attori del settore. E poi costruisce un nuovo start-up da zero per portare sul mercato un'idea vincente.

#### **2.4.2 Verizon: Verizon Innovation Centers**

Verizon è una delle più grandi aziende di tecnologia della comunicazione nel mondo. La sua mission principale è quella di aiutare persone e aziende a comunicare tra loro.

Verizon offre una gamma di tecnologie avanzate di informazione, comunicazione e servizi, tra cui la rete IP globale, il cloud e soluzioni IT, comunicazioni aziendali, Internet of Things (IoT), dati, sicurezza e servizi di mobilità.

Verizon Communications Inc. nasce a New York nel 2000 con l'incorporazione di Delaware e la fusione di Bell Atlantic Corp. e GTE Corp.

Il suo nome, derivando dal latino veritas, connota certezza e affidabilità e vuole far arrivare al cliente queste caratteristiche che sono alla base della politica aziendale.

Nel corso della sua storia, Verizon ha avuto diverse fusioni e acquisizioni fino a diventare, nel 2006, uno dei fornitori leader di comunicazioni avanzate e soluzioni informatiche per grandi aziende e clienti governativi in tutto il mondo. Nel 2015, acquisisce anche AOL Inc., per diventare la società di tecnologia multimediale globale numero 1 per i creatori, inserzionisti e consumatori su una piattaforma di rete mobile-first.

A fine 2015 ha ottenuto i seguenti obiettivi:

- ha generato ricavi di circa \$ 132 miliardi, con una forza lavoro di 177.700 dipendenti;
- gestisce la rete wireless più affidabile d'America, con oltre 112 milioni di vendite al dettaglio;
- fornisce servizi di comunicazione e intrattenimento nel modo più avanzato in America e offre soluzioni di business integrate ai clienti in oltre 140 Paesi.

All'interno dei nostri Centri di innovazione, troverai tutte le funzionalità di cui hai bisogno, il tutto in un ambiente dedicato all'innovazione e all'esplorazione.

Come già detto prima, Verizon punta molto sull'innovazione e ha i suoi centri di innovazione, situati a Boston e San Francisco.

Una delle piattaforme tecnologiche di Verizon è 4G LTE che crea servizi critici tra le aziende, in modo che da connettersi più facilmente. I lavoratori d'innovazione creano ed offrono grande visibilità tra dirigenti, investitori, media e altri ospiti.

Per avere una collaborazione con Verizon, gli imprenditori possono iscriversi ai Verizon Innovation Centers a Boston e San Francisco. Da lì Verizon aiuta i vari innovatori a sviluppare i propri prodotti e i propri business con la supervisione degli advisor strategici di Verizon stessa. Li aiuta inoltre a potenziare i canali di distribuzione di Verizon per opportunità di ricavi condivisi o dà loro la possibilità di portare i loro sviluppi nei prodotti o nella service suite di Verizon. La company definisce l'iniziativa "uno dei programmi più ambiziosi e tecnologicamente avanzati di innovazione nell'industria tecnologica".

Nello specifico, il processo si divide in quattro fasi:

1. ANALISI DELL'IDEA: Si analizza l'idea e l'andamento del processo compiuto. Se il prodotto innovativo è selezionato si passa alla fase due;

2. SVILUPPO PRODOTTO: all'interno dell'ecosistema di Verizon si migliora il prodotto tramite le aziende, le risorse e le strutture facenti parte di Verizon stessa;
3. ENTRATA NEL MERCATO: una volta che il prodotto è pronto per il lancio sul mercato, si può accedere a diversi modelli go-to-market della rete di Verizon;
4. VETRINA: Se appropriato, il tuo prodotto verrà pubblicizzato dalla vetrina di Verizon.

### **2.4.3 Deutsche Bank: Deutsche Bank Labs**

Deutsche Bank è una banca leader tedesca, con sede a Francoforte, in Germania, ed è uno dei principali gruppi bancari mondiali.

L'obiettivo fondamentale di Deutsche Bank è rendere Deutsche Bank una banca sempre più forte e più sicura, che è ben posizionata per perseguire opportunità di crescita attraverso il suo forte franchise globale di clienti.

Il management della banca si pone come obiettivo:

Il nostro management ritiene che saremo in grado di raggiungere questo obiettivo:

- avere un franchising leader CIB con le dimensioni e la forza per competere con successo e crescere globalmente;
- occupare una posizione bancaria privata e commerciale numero uno nel mercato nazionale tedesco;
- crescita accelerata;
- ridurre le dimensioni del centro aziendale e della base di costo.

Per essere sempre all'avanguardia, Deutsche Bank si impegna per l'innovazione.

L'innovazione si basa sulla collaborazione e le nostre partnership con le startup tecnologiche producono i migliori risultati per i nostri clienti. Banche e startup sono al loro meglio quando mettono insieme vantaggi comparativi per accelerare il progresso tecnologico. Si fornisce l'accesso ai clienti, esperienza nel settore e un'infrastruttura già pronta. Le startup offrono approfondimenti tecnologici, nuove prospettive e un modo flessibile di lavorare. Combinare i due è una proposta potente per i nostri clienti.

Deutsche Bank ha in programma di aprire tre Innovation Lab (a Palo Alto, Londra e Berlino) dove équipe specializzate valuteranno le nuove tecnologie e i nuovi prodotti da implementare all'interno dell'organizzazione. Per sviluppare queste soluzioni sono previste partnership con Microsoft, HCL e IBM, ma anche con startup.

#### 2.4.4 NTTData e Disruption innovation

La società di cui stiamo per parlare è NTTData. NTTData è un Trusted Global Innovator che risolve le sfide dei suoi clienti attraverso soluzioni e servizi nei settori technology, consulting, digital e operations ed è uno dei top player nella consulenza e servizi IT.

NTTData nasce nel 1967 come business unit del gruppo NTT, ma già nel 1988 diventa società autonoma. La sua sede principale è a Tokyo e la società conta oltre 100.000 professionisti in oltre 50 Paesi nel mondo.

NTTData ha come obiettivo quello di fornire servizi e soluzioni IT di cui fanno parte consulenza, system integration e outsourcing. I settori in cui opera sono: Automotive, Servizi bancari e finanziari, Energia e Utilities, Assicurativo, Manufacturing, Media e Intrattenimento, Pubblica Amministrazione, Retail, Telecomunicazioni, Trasporto e Logistica.

I valori cardini di questa società sono:

- **Innovazione:** è la parte fondamentale dell'azienda in quanto essa offre soluzioni IT efficaci ed efficienti.
- **Leadership:** è scelto con cura in base ad alcune caratteristiche fondamentali che sono una visione chiara ed efficace e deve stimolare la crescita all'interno dell'azienda.
- **Inclusione e diversità:** sono valori distintivi che l'azienda si impegna ad avere da diversi anni. Un esempio può essere la valorizzazione delle donne in azienda.

NTTData ha intuito che la collaborazione tra imprese e startup arreca benefici ad entrambe le parti: la capacità e la forza commerciale delle imprese può essere messa a disposizione delle startup per creare insieme nuove opportunità di business.

Dal 2012, NTTData lavora con le startup italiane: inizialmente con un approccio strategico, che è stato nel tempo sempre più messo a sistema, fino all'apertura al gruppo NTTDATA grazie ad un contest internazionale, l'Open Innovation Contest, che ha offerto alle startup italiane l'opportunità di spaziare all'estero.

La strategia di innovazione è basata sul concetto di Open Innovation, il modello di relazione attraverso cui NTTData fa sistema con diversi attori che contribuiscono alla "fabbrica dell'innovazione", quali Università, il dipartimento di ricerca e sviluppo in Giappone, le aziende e le startup. Un esempio di applicazione del modello di Open Innovation è la collaborazione con Saipem per la prototipazione e l'implementazione di nuove soluzioni nei suoi cantieri e sulle sue navi.

Dal 2014, NTTData ha lanciato l'Open Innovation Contest in tutto il mondo finalizzato alla ricerca di startup e giovani imprese innovative con le quali costruire un percorso comune di sviluppo.

Il concorso è suddiviso in due fasi:

1. Raccolta delle migliori idee in oltre 18 Paesi
2. Una giuria selezionata di clienti e persone di NTTData decretano chi partecipa alla finale del contest che si tiene a Tokyo.
3. La startup ha come premio tre mesi di collaborazione intensiva con NTTData.

La partecipazione al contest è aperta a tutte le startup che operano nei settori di mercato che NTTData opera.

NTTData prosegue annualmente i contest, l'ultimo indetto nel 2019 che si è tenuto il 24/01/2019. La vincitrice del contest italiano è andata a Tokyo dove sfiderà le 19 start up provenienti da tutto il mondo.

#### **2.4.5 Deloitte “Innovation Quest”**

Deloitte è una delle più grandi aziende sui servizi professionali in Italia, nata nel 1923. Essa è una azienda che congiunge tradizioni di qualità con tecnologie innovative. I servizi di audit & assurance, tax, consulting, risk e financial advisory sono offerti da diverse società e studi specializzati in singole aree professionali e tra loro separati e indipendenti, ma tutti facenti parte del network Deloitte. Deloitte oggi ha 5.400 professionisti, i quali assistono i clienti nel raggiungimento degli obiettivi di qualità del servizio. L'azienda ha il suo core business nell'erogazione di servizi applicativi IT, elaborazione dei commands gestionali e gestione cyber risk security standards.

La parte fondamentale dell'azienda è legata all'innovazione. Nel gennaio 2015 Deloitte lancia Officine Innovazione. Officine Innovazione è un programma di innovazione collegato al network globale che si pone come obiettivo quello di guidare l'evoluzione della business community e promuovere la cultura dell'innovazione. Tutte i professionisti sono tenuti a proporre idee innovative e avranno come supporto un team di network e cross-function, i quali si occupano di strutturare l'innovazione.

L'approccio adottato da Officine Innovazione è strutturato su tre fasi:

1. *Generation*: generazione dell'idea

2. *Acceleration*: lo sviluppo dell'idea è accelerato tramite un processo di Fast Track, che ha l'obiettivo di modellare le idee su uno scenario reale. In questa fase team e innovatori lavorano insieme definendo struttura e perimetro operativo della proposta.
3. *Enrichment*: la generazione e lo sviluppo delle soluzioni sono supportate da strumenti specifici che consentono di estrarre il maggior valore possibile dall'idea. Officine Innovazione adotta piattaforme di Idea management e di innovation ecosystem scouting per accrescere le sue capacità di supporto e ricorre anche a meccanismi social e di gaming tramite il coinvolgimento degli altri innovatori e partecipanti.

Inoltre, un altro avvenimento importante di innovation di Deloitte è il “Deloitte Innovation Challenge”, una competizione interna la cui prima edizione è avvenuta nel 2015.

Il Deloitte Innovation Challenge è una competizione tra i dipendenti all'interno dell'azienda, chiedergli di proporre idee innovative.

La prima Challenge ha come tema “Il benessere di domani”, che mirano a trovare soluzioni innovative per il futuro. Per questo obiettivo, Deloitte ha creato una piattaforma dove i dipendenti possono presentare l'idea e avere consigli da colleghi di tutta l'Italia. Oltre a questa social community che possiamo pensarla come un crowdsourcing delle idee, è stato creato un sistema di gamification grazie al quale i partecipanti sono incentivati a interagire costruttivamente, ricevendo per ogni interazione una quantità di “D-coin”, una sorta di moneta virtuale appositamente creata e valida, ad esempio, per votare le idee o per riscuotere dei gadget dall'apposito Innovation store.

La Challenge è stata un successo. Infatti, ha portato i risultati:

- Sono state generate 320 idee;
- Hanno partecipato 1.800 dipendenti (quasi il 50% del network italiano di Deloitte);
- Sono stati pubblicati più di 3.000 commenti;
- Gli innovator hanno ricevuto più di 5.000 voti;
- Più di 620 mila “D-Coin” sono stati spesi sul mercato delle idee.

Nel 2018, dato l'impatto dell'innovation management e per aiutare i propri clienti ad essere protagonisti, Officine Innovazione diventa una start-up innovativa e assume il ruolo di Innovation ufficiale di Deloitte.

Vedendo la validità della Challenge viene creato un nuovo programma, Switch2Product (S2P), che dà voce alle proposte di studenti, ricercatori e docenti del Politecnico di Milano oltre che ai dipendenti di Deloitte.

Il programma si snoda in tre fasi:

1. Raccolta delle idee innovative
2. Le prime 70 idee selezionate avranno accesso al Workshop Idea Development & Pitch, che ha come obiettivo di potenziare struttura e presentazione dell'idea.
3. A questo punto solo 30 progetti avranno la possibilità di accedere alla fase successiva, dove si è tenuti a partecipare all'Innovation Boost Program, un percorso di formazione imprenditoriale in cui si valuta il potenziale tecnologico della proposta e si definisce un piano di sviluppo.
4. Tra i 30 finalisti saranno selezionati 20 vincitori che riceveranno come premio:
  - Accesso al Programma di Accelerazione imprenditoriale e/o tecnologica, per l'attuazione del piano di sviluppo
  - Media Coverage: supporto alla promozione e divulgazione delle idee vincitrici verso i target d'interesse
  - Utilizzo di spazi ad uso esclusivo, accesso a spazi comuni e facilities presso PoliHub per la durata del percorso di accelerazione.
  - Utilizzo di tutti i servizi messi a disposizione dal distretto

Per una quota dei Progetti vincitori afferenti al Politecnico di Milano, Switch2Product mette a disposizione un montepremi complessivo in Grant S2P di € 210.000, esclusivamente dedicato al finanziamento delle attività di technology development & validation.

Per i progetti che intercettano i temi d'interesse strategico proposti dai Partner Industriali e che vengano da essi selezionati, S2P mette a disposizione uno specifico un montepremi in Corporate Grant da € 30.000/cad.

## **2.5 Open innovation esterna**

### **2.5.1 Almirall: piattaforma AlmirallShare**

Almirall è un'azienda farmaceutica multinazionale, fondata nel 1943, impegnata a offrire farmaci efficaci per i pazienti nel mondo. Essa è impegnata a fare ricerca, a sviluppare, a produrre e a commercializzare farmaci brevettati dall'azienda stessa oppure farmaci in licenza, in aree terapeutiche in cui siano presenti esigenze non soddisfatte in ambito medico. Oggi i prodotti Almirall sono disponibili in oltre 70 Paesi e in 5 continenti, attraverso l'attività di 13 filiali e una rete di partner strategici.

Il suo successo è legato al suo orientamento strategico. Essa concentra le sue risorse in:

- Accelerare la crescita nei campi della dermatologia e della medicina estetica ottimizzando il valore del portafoglio attuale;
- Ampliare il portafoglio e la pipeline nelle aree prioritarie combinando efficacemente R&S e BD;
- Espandere la presenza in più Paesi possibili;
- Costruire un vantaggio competitivo attraverso l'affinità con il cliente;
- Promuovere un'organizzazione dai valori forti: caring, dedicated, dynamic, expert.

Armirall per curare alcune patologie raccoglie proposte da ricercatori di tutto il mondo tramite il modello di open innovation. Armirall ha creato una piattaforma chiamata AlmirallShare, la quale punta a raccogliere contributi da tutto il mondo per affrontare le malattie dermatologiche più gravi.

La piattaforma in questione lascia un quesito clinico che riguarda malattie dermatologiche. A questa sfida possono parteciparvi ricercatori universitari, enti di ricerca pubblici e privati, aziende biotecnologiche e start-up, ospedali e medici privati che hanno interesse per la ricerca farmaceutica. Successivamente il team di Almirall le analizzerà e selezionerà quella migliore per passare alla fase successiva. Colui che avrà l'idea migliore potrà ricevere un compenso per la ricerca da 25mila a 100mila euro a discrezione di Almirall. La proprietà intellettuale resterà al candidato.

### **2.5.2 Cariplo Factory: la piattaforma #GrowITup**

Cariplo Factory nasce nel 2016 con l'intento di creare progetti e iniziative che mettano al centro i giovani, il lavoro, l'innovazione.

In Cariplo Factory convergono saperi diversi e attività sinergiche che hanno un minimo comune denominatore: offrire ai giovani e alle migliori idee un ponte verso il mercato, grazie a piattaforme realizzate in collaborazione con multinazionali, policy makers, attori istituzionali e operatori di grande livello ed esperienza in diversi settori strategici.

Cariplo Factory vuole essere il punto di riferimento, per qualità e originalità delle iniziative, per la realizzazione di progetti in partnership di open innovation, corporate social responsibility (CSR) e valorizzazione dei giovani talenti.

Cariplo Factory pone in risalto le attività di:

- Open Innovation
- Talent Management

- X projects

Per l'Open Innovation Cariplo Factory in collaborazione con Microsoft ha creato una piattaforma che collega le Industry cardine del Made In Italy e l'ecosistema delle startup più promettenti in ambiti differenti (Food & Agriculture, Fashion & Design, Manufacturing 4.0, Energy & Environment, Financial Services & Insurance, Tourism & Entertainment, Health & WellBeing) puntando a catalizzare un raddoppiamento degli investimenti in startup Italiane ogni anno e ad arrivare ad un miliardo di euro di investimenti entro il 2020.

Questa piattaforma, chiamata GrowITup, permette di collegare le aziende.

L'attività si snoda in 3 fasi:

- *Connect*: le startup rispondo alla #CallForGrowth preparata sulla base delle priorità strategiche delle aziende;
- *Engage*: le startup selezionate lavorano con il team di growITup e i manager delle aziende per individuare progetti/attività;
- *Scale*: è la fase in cui questa collaborazione si concretizza, con un accordo commerciale, un investimento o una partecipazione.

Tra i partner che ci hanno supportato nell'assessment della #CallForGrowth ci sono: Microsoft, Accenture, Avanade e HP Enterprise.

### **2.5.3 IBM Innovation Jam**

L'International Business Machines Corporation, nota come IBM, è tra le maggiori imprese del mondo e un marchio leader dell'Information Technology ed è uno dei cosiddetti big player nel mondo delle piattaforme cloud. Fondata nel 1911, ha sede ad Armonk negli Stati Uniti e operazioni in oltre 170 Paesi. Essa produce hardware e software e servizi informatici, offre infrastrutture, servizi di hosting, servizi di cloud computing, intelligenza artificiale, e consulenza nel settore informatico e strategico.

Il suo obiettivo è quello di sviluppare tecnologie informatiche avanzate integrandole in soluzioni a sostegno dell'innovazione per le imprese, per le istituzioni e nella società.

IBM offre un ampio ventaglio di soluzioni tecnologiche e servizi di consulenza, un portfolio di middleware per la collaborazione, l'analisi predittiva, lo sviluppo software e la gestione dei sistemi, nonché i componenti più avanzati (server, memorie, supercomputer) per la costruzione delle infrastrutture digitali del futuro. Grazie all'esperienza che nasce dalle attività svolte nella consulenza, nella tecnologia e nella ricerca, IBM è in grado di

accompagnare i clienti nel percorso di trasformazione indotto dalla crescente interconnessione digitale dell'economia e della società.

Oltre che la sede principale, IBM ha sedi in molti paesi tra cui l'Italia. La sede italiana è a Segrate (Milano), operando su tutto il territorio nazionale.

Un approccio strutturato, recentemente introdotto da IBM nel 2001, è quello di ospitare un forum di informazioni online o "Innovation Jam" in cui i dipendenti (e, in alcuni casi, i partecipanti esterni) sono incoraggiati a condividere le loro idee su argomenti selezionati di ampio interesse. L'analisi delle informazioni raccolte in tali forum richiede una serie di fasi avanzate di elaborazione dei dati, tra cui l'estrazione di temi dominanti e ricorrenti e infine la caratterizzazione del grado di innovazione rappresentato dai vari thread di discussione creati nel forum.

Quando l'IBM ha introdotto il concetto di Jam, esso è stato un esperimento di social computing per coinvolgere grandi parti della sua forza lavoro globale in un esercizio di brainstorming moderato basato sul web per tre giorni, nota come "World Jam".

All'inizio del 2006, IBM ha annunciato che avrebbe usato nuovamente il concetto di Jam per l'ottava volta - questa volta, per facilitare l'innovazione tra le masse, e anche per includere partecipanti di organizzazioni esterne e membri della famiglia di dipendenti IBM. Prima dell'evento sono stati formati dei team per discutere i dettagli di progettazione e per identificare le quattro aree generali chiamati "forum".

Il processo di innovazione Jam è stato progettato per prendere parte a due fasi.

1. La fase 1 ha la durata di tre giorni ed è concentrata sull'ideazione e lo sviluppo. Bisogna avere già familiarità con le tecnologie emergenti.
2. Per cinque settimane dopo la Fase 1 dell'Innovation Jam, un team multidisciplinare internazionale di IBM ha analizzato oltre 37.000 post di Fase 1 per identificare i suggerimenti più promettenti.
3. La fase 2 ha come obiettivo quello di analizzare le idee e trasformarle in prodotti, soluzioni e partnership reali a beneficio delle imprese e della società.
4. Dopo che i team hanno visionato i contributi di Jam, i finalisti sono stati selezionati in base a follow-up sull'intelligenza di mercato e sulla base di alcune possibili nuove innovazioni.

#### 2.5.4 Salesforce Idea Exchange

Salesforce è un'impresa statunitense di cloud computing con sede a San Francisco, California e operativa in 36 paesi del mondo. Essa è stata fondata nel 1999 dall'idea di realizzare una piattaforma CRM basata solo sul cloud. Oggi è leader nel suo settore.

Salesforce ha come obiettivo quello di sfruttare la tecnologia per avvicinare i clienti, proponendo una piattaforma software dove aziende e partner possono elaborare nuove applicazioni. Inoltre, dà la possibilità alle aziende di interagire con i loro clienti in maniera innovativa.

I loro punti forti sono:

- Innovazione
- Creazione di piattaforme
- Produttività
- Mobilità
- Comunità

Nel 2006 Salesforce ha lanciato la piattaforma IdeaExchange. La piattaforma è composta da tutti i clienti che vorrebbero dare un contributo all'azienda e possono suggerire nuove funzionalità di un prodotto esistente o non.

Se un utente vuole suggerire una nuova idea deve:

1. Prima di pubblicare una nuova idea, l'utente dovrà cercare se esiste già. Se esiste l'utente potrà votare per identificare l'approvazione. Inoltre, l'utente può commentare se desidera aggiungere una funzionalità all'idea originale.
2. Se l'utente ha cercato e non trova a trovare un'idea esistente, fai clic sul pulsante "Pubblica la tua idea" per inviarne una nuova.
3. Quando si inserisce l'idea, bisogna assicurarsi di inserire un titolo chiaro e descrittivo, inserisci i dettagli, scegli la categoria e premi Invia.
4. L'utente deve condividere la tua idea sulla community di Trailblazer e altri canali social per generare voti, creando supporto all'idea.
5. Le idee migliori, basate sui voti, vengono periodicamente riviste dai Product Manager nell'ambito delle loro attività di pianificazione del prodotto. I Product Manager commenteranno le idee che esaminano per farti sapere se vengono prese in considerazione per una prossima versione o perché non sono attualmente considerate.

Una volta che l'idea è nella piattaforma, l'idea avrà uno stato:

- **Aperta:** l'idea è stata inviata ed è disponibile per il voto o il voto negativo da parte della comunità.
- **In considerazione:** l'idea viene presa in considerazione per una versione futura e i responsabili di prodotto hanno bisogno dell'aiuto della community per stabilire le priorità rispetto ad altre idee principali attraverso il processo di definizione delle priorità di IdeaExchange.
- **Pilota / Beta:** l'idea è attualmente in fase di sviluppo ed è disponibile per i test come funzione pilota / beta.
- **In arrivo nella prossima versione:** L'idea è attualmente in fase di sviluppo ed è destinata alla "Disponibilità generale" nella prossima versione.
- **Consegnato:** l'idea viene consegnata ed è generalmente disponibile. Non verranno apportati ulteriori aggiornamenti all'Idea e il voto verrà disabilitato.

Tuttavia, nel corso degli anni, il portafoglio di prodotti e le dimensioni della comunità sono cresciuti. IdeaExchange non si è adattato a tale crescita. Infatti, la piattaforma avrebbe costretto aggiornamenti di pagina costanti per adattarsi alla logica. Questo è stato causato dall'utilizzo di 30 milioni di layout di pagina e oltre 650.000 modifiche a settimana.

Per questo motivo, Salesforce ha pensato di creare una nuova piattaforma IdeaExchange

La nuova esperienza si concentrerà su:

- *Voti più significativi:* i confini saranno posti ai voti per aiutare a portare l'attenzione sulle idee e le caratteristiche che sono più importanti per la comunità.
- *Più contesto per le funzionalità:* le funzionalità non hanno tutte la stessa importanza quindi sarà possibile valutare funzionalità analogamente a quanto fanno i nostri responsabili di prodotto e aiutare a stabilire le priorità della tabella di marcia.
- **Maggiore trasparenza:** ci sarà una maggiore trasparenza legata alla pianificazione della tabella di marcia delle idee.

## 2.6 Open Community

### 2.6.1 Open Agora: Living Open Innovation Community@Campidoglio

È un'iniziativa proposta da TIM (Capofila) in collaborazione con il Politecnico di Torino, Move Plus Srl e Pony Zero Srl.

L'obiettivo è quello di sviluppare e sperimentare, attraverso la creazione di una community di cittadini che partecipano a Torino Living Lab, alcune soluzioni per aiutare le persone a migliorare i loro comportamenti di mobilità sostenibile, attraverso sistemi di intelligenza artificiale e tecnologie IoT.

Le attività del progetto hanno messo a confronto cittadini di ogni quartiere per progettare le soluzioni tecnologiche da sperimentare nel Living Lab: il servizio sarà sviluppato cercando di cogliere gli aspetti ritenuti più significativi dagli utenti, relativamente al tema delle abitudini di spostamento e ai possibili incentivi per una mobilità urbana sostenibile. In particolare, si è realizzata e provato un sistema per abilitare biciclette connesse, mediante il quale si sperimenteranno servizi legati a un sistema di antifurto virtuale (smart lock), funzionalità di raccolta cooperativa di informazioni (crowd-sensing) per il rilevamento delle condizioni di pericolosità delle strade e qualità dell'aria, e sistemi di gamification per l'incentivazione dell'uso di modalità di trasporto "green".

### 2.6.2 Innocentive: la divisione di R&S di Eli Lilly and Company

Lilly and Company è un leader sanitario globale che unisce la cura alla scoperta per rendere la vita migliore per le persone di tutto il mondo. Lilly è stata fondata nel 1876 dal colonnello Eli Lilly, che era impegnato nella ricerca e nella creazione di farmaci che avrebbero potuto migliorare la vita di persone in tutto il mondo.

L'azienda si caratterizza per i seguenti valori:

- Eccellenza: sono focalizzati sull'innovazione farmaceutica
- Integrità: le attività sono condotte con trasparenza nei rapporti esterni con fornitori e clienti e in linea con le leggi;

Eli Lilly and Company si è impegnata a creare un centro di ricerca&sviluppo staccato dell'azienda stessa che ha preso il nome di Innocentive, fondata nel 2001 negli Stati Uniti.

Nasce così InnoCentive, pioniere globale nell'innovazione crowdsourcing.

La rete di Innocentive è nata per risolvere e aiutare le imprese a risolvere problemi critici di business, scientifici e tecnici. La rete conta una popolazione di 390.000 solver, composta da scienziati, ingegneri e imprenditori e gente comune esperta in un campo del sapere.

Il meccanismo di Innocentive è molto simile ad altre piattaforme:

- Fase 1: un'azienda lancia un contest per risolvere un problema
- Fase 2: ogni iscritto può presentare la propria soluzione.
- Fase 3: selezione della soluzione migliore

Il vincitore avrà un compenso in denaro che va da qualche migliaio di dollari fino a diverse centinaia di migliaia. Dipende dalla complessità del problema da risolvere.

Innocentive ha gestito oltre 2000 contest ricevendo 162.000 di soluzioni proposte per un valore pari a 20.000.000 \$.

### 3 Analisi di innovation community

Si analizza più in dettaglio la comunità di innovation di cui si è parlato nel capitolo precedente.

Partiamo nel definire la comunità di innovazione come un'associazione volontaria di attori, priva di una comune organizzazione a priori, ma che hanno come obiettivo comune quello di creare e diffondere innovazione.

La domanda che ci si pone adesso è come possono le aziende interagire tra loro per il bene della comunità e dell'innovazione stessa?

Abbiamo diversi tipi di aziende, che scegliendo i loro attori possono avere una posizione privilegiata nella stessa comunità, che avendo tale posizione possono guidare o controllare l'innovazione verso i propri obiettivi aziendali.

Questi meccanismi di Open Source hanno attratto interesse sia manageriale che teorico: ci sono stati diversi studiosi che hanno valutato l'impatto del controllo dell'impresa in termini IP su una comunità esterna; altri come West e O'Mahony hanno stabilito i meccanismi con cui le imprese controllano e cercano la partecipazione di comunità open source. Sempre più aziende cercano di partecipare e/o di controllare le comunità di open source.

Tuttavia, un'attenzione particolare alle interazioni aziendali riuscite in questi studi minimizzerebbe la probabilità che imprese e comunità siano in grado di trovare un interesse comune. Diverse aziende, facenti parte della stessa comunità, potrebbero voler isolare l'influenza cooperativa (O'Mahony, 2003).

Infatti, aziende che tentano di creare una comunità dell'innovazione potrebbe fallire a causa della mancanza di interesse in comune con gli adottanti, o potrebbe trascurare le comunità se i risultati dell'innovazione si rivelano deludenti (Dahlander e Magnusson, 2005). Al contrario, le aziende possono ignorare i bisogni della comunità, creando una richiesta per gli utenti delle proprie aziende e massimizzando gli interessi della propria azienda e non quelli della comunità.

Anche la ricerca sulle comunità che sponsorizzano le imprese può sovrastimare le intenzioni dell'impresa con le comunità. Talvolta, infatti, l'uso costante delle innovazioni della comunità può essere anche fortuito piuttosto che pianificata.

Dopo questa introduzione, la mia analisi si snoderà in due fasi: la prima si incentrerà sull'individuazione e l'analisi delle community sopra trattate tramite la tabella 3, mentre

nella seconda parte individueremo le uguaglianze e differenze tra i tipi di community individuandone fattori di successo.

Si sono stabiliti quattro assi temporali di analisi:

1. Community
  - Tipo di community
  - Numero di utenti
2. Analisi temporale
  - Periodo limitato di sottomissione delle idee
  - Periodicità sottomissione delle idee
3. Modalità d'Engagement
  - Compenso monetario
  - Coin virtuali
  - Sistema di rewarding
  - Individuazione dei "Entrepreneur" e delle competenze
  - I feedback permettono ai dipendenti di crescere professionalmente
  - Linee guida per temi e domande di ricerca (dati dall'azienda)
  - Organismo di controllo (tutela)
  - Anonimato degli utenti fase emersione.
4. Moderatori
  - Intervento di moderatori o facilitatori
5. Valutazione delle idee
  - Prima selezione dei progetti da parte della community
  - Selezione tramite tournament
  - Interazione continua tra gli utenti
  - Raggruppamento delle idee simili
  - Raggruppamento delle idee simili automatico tramite algoritmi
  - Processo di estrapolazione dei feedback
  - Temi e domande sostanziali (dati dall'azienda)
  - Community rivolta anche ad utenti non corporate
  - Gli assi di sviluppo permettono di focalizzare le risorse
  - Community di grandi dimensioni
  - Possibilità di "go to market" delle soluzioni

La tabella 3 analizza i punti di forza e i punti di debolezza (posti per riga) di ogni caso studio (posti in colonna).

Per ogni community che si è descritta in precedenza si è andato a definire se gli elementi sono punti di forza (indicato in tabella 3 con “+”), mentre se sono punti di debolezza (indicato in tabella 3 con “-”).

		CASI STUDIO										
<i>Criteria</i>		<i>Cisco System Inc. - Innovation Living Labs</i>	<i>Verizon Innovation Centers</i>	<i>Deutsche Bank Labs</i>	<i>NTTData</i>	<i>Deloitte "Innovation Quest"</i>	<i>Almirall Share</i>	<i>Cariplo Factory: la piattaforma #GrowITup</i>	<i>IBM Innovation Jam</i>	<i>Salesforce Idea Exchange</i>	<i>Open Agora - Living Open Innovation</i>	<i>Innocentive</i>
<i>Community</i>	tipo di community	innovation interna	innovation interna	innovation interna	innovation interna	innovation interna	innovation esterna	innovation esterna	innovation esterna	innovation esterna	open community	open community
	numero di utenti	72.000	177.700	4.000	mediamente 400 start-up	1.800			150.000			
<i>Analisi temporale</i>	periodo limitato di sottomissione idee	+			+	+	+		+	-		+
	periodicità sottomissione		+		+	+			+			+
<i>Modalità d'Engagent</i>	Conpenso moneario	-	-	-	-	-	+	-		+		+
	coin virtuali			+		+						
	sistema di rewarding	-		+	+	+	+	+	+			
	individuazione dei "Entrepreneurs" e le Competenze		+					+				

Analisi di innovation community

	I feedback permettono ai dipendenti di crescere professionalmente	+	+		+	+				-	+	
	Linee guida per temi e domande di ricerca (dati dall'azienda)			+		+			+		+	
	Organismo di controllo (tutela)											
	Anonimato degli utenti fase emersione									-	+	-
<i>Moderatori</i>	intervento moderati o facilitatori	+	+		-	+	+		+	+		
<i>Valutazioni idee</i>	Prima selezione dei progetti da parte della community		+						-	+		+
	Selezione tramite tournament				+	+			+			+
	Interazione continua tra gli utenti	+	+					+	+	+	+	
	Raggruppamento delle idee simili						+		-			+

Analisi di innovation community

Raggruppamento delle idee simili automatico tramite algoritmi									+	+		+
Processo di estrapolazione dei feedback	+	+				+	+	+	+	+		
Temi e domande sostanziali (dati dall'azienda)					-		+				+	
Community rivolta anche ad utenti non corporate	-				-	+	+		+	+	+	+
Gli assi di sviluppo permettono di focalizzare le risorse												
Community di grandi dimensioni					-		+	+		+	+	
Possibilità di "go to market" delle soluzioni		+	+	+			+			+		

Tabella 3: Analisi dei casi studio

Effettuata questa prima analisi, cerchiamo di individuare le differenze tra community interna, esterna e globale. Si può notare che tra community esterna e interna ci sono molte differenze legati alla gestione di essa, mentre ci sono molte similitudini tra community esterna e globale.

Durante questa prima fase di analisi, si può notare che le community esterne e globali si sviluppano su piattaforme extranet e si possono iscrivere molte più categorie di utenti, mentre le community interne usano piattaforme di tipo intranet e le categorie di utenti sono solo interne all'azienda. Tale analisi ci porta a ridurre le categorie da tre a due, incorporando community esterna e globale. Di seguito utilizzeremo solo queste due categorie: community interna e esterna.

Durante il primo step dell'analisi delle community si è notato che le community esterne e le community globali si sviluppano entrambe su una piattaforma di tipo Extranet rivolta a più categorie di utenti con dei bisogni molto simili; quindi per essere gestite avranno bisogno dei medesimi strumenti e delle medesime procedure.

Questa considerazione ci permette di ricondurre le tre categorie di community interna, esterna e globale a due categorie: interna ed esterna.

In seconda analisi, individuiamo gli strumenti e le procedure fondamentali di entrambe le community.

Negli "strumenti" troviamo:

- Crowdfunding
- Moneta virtuale
- Continua interazione degli attori
- Engagement partecipanti
- Team multidisciplinari.

Nelle "procedure" relative alla gestione dell'innovazione si sono individuate cinque procedure basilari:

- Sottomissione progetti
- Identificazione delle idee
- Valutazione risorse e tempistiche
- Valutazione risultati

- Creazione start-up.

Si è costruita una tabella con l'analisi fatta. Nella tabella sono descritte tutte le voci della community interna ed esterna; se la community esterne e interna non hanno differenze si è messo il simbolo “=”

		Community interna	Community esterna	
CARATTERISTICHE FONDAMENTALI	STRUMENTI	Crowdfunding	I progetti sono finanziati da finanziatori o dai dipendenti della community	I progetti possono essere finanziati da dipendenti ma anche dagli esterni
		Moneta virtuale	Viene utilizzata per finanziare progetti oppure come incentivo per i dipendenti	=
		Compenso monetario	Viene utilizzato come incentivo monetario per i dipendenti	Viene dato a chi trova la migliore soluzione di un contest o di un quesito innovativo lanciato dalla community
		Interazione attori	gli attori che prendono parte alla community possono commentare e votare	Solo i membri interni possono prendere decisioni
		Engagement dei partecipanti	I partecipanti sono prpensi ad ottenere:	=
			- Maggior visibilità all'interno della community	
	- Maggior peso decisionale			
	Team multidisciplinari	Team multidisciplinare da 5 a 7 persone per garantire tutte le competenze di cui hai bisogno	=	
	PROCEDURE	Sottomissione progetti	Il progetto deve avere:	Il progetto può svolgersi seguendo due differenti iter:
			- obiettivo	1- Il primo modo avviene tramite la definizione dell'obiettivo del progetto, ingaggio di un team con competenze specifiche e cronoprogramma
			- team appropriato	2- Il progetto è di tipo open: gli utenti della community possono realizzare il progetto, in seguito verrà scelto il migliore
		Identificazione delle idee	Classificazione tramite il raggruppamento delle idee simili. Si valuta la miglior soluzione tra fattibilità e innovazione	Classificazione tramite raggruppamento di idee simili. Si tengono in considerazione per la scelta tre variabili: finanziamento maggiore, fattibilità e innovazione
		Valutazione risorse e tempistiche	Innovation team valuta risorse e tempistiche necessarie per la realizzazione del progetto	=
		Valutazione risultati	Si valutano i risultati del progetto dopo ogni fase	=
Creazione start up		Il progetto nella fase finale può diventare una start up satellite dell'azienda	=	

Tabella 4: Analisi di community esterna e interna

### 3.1 Fattori di successo

Nonostante le community, in funzione dei proponenti, si pongano diversi obiettivi di lungo termine i mezzi per raggiungerli risultano essere in una certa misura molto simili:

- La creazione di una piattaforma di condivisione (intranet o extranet) nella quale gli utenti possono caricare i progetti e valutarli con un certo grado di libertà
- L'individuazione di prodotti/servizi innovativi attraverso una customer discovery
- La valorizzazione delle competenze provenienti dai diversi utenti
- L'utilizzo di risorse: fisiche (come server, computer, e spazi fisici), intellettuali, umane e finanziarie.

L'analisi condotta evidenzia la presenza di alcuni elementi che rendono le community efficaci:

- La presenza di linee guida o di un tema di analisi è un elemento positivo quando l'innovazione è guidata da un'azienda, mentre nel caso di open innovation il fornire un tema di sviluppo può essere visto in maniera negativa, in quanto potrebbe avere un effetto inibitorio verso l'emersione di idee "fuori tema" (o in altre parole viene limitato il brain storming della community)
- Un sistema di rewarding basato non solo sull'affermazione personale è un incentivo alla partecipazione attiva dei membri della community
- La possibilità di sbocco sul mercato delle soluzioni (go to market) è un alto incentivo alla partecipazione attiva da parte dei membri della community, oltre ad essere una delle principali leve per l'engagement delle aziende private che guidano le community stesse
- La selezione tramite tournament permette l'emersione delle idee che hanno maggiore possibilità di essere apprezzate sul mercato, in particolare nei casi in cui i meccanismi di selezione siano incentrati sul rating dell'idea da parte dei membri della community stessa
- Nel caso in cui la selezione e valutazione iniziale delle idee sia effettuata da un Innovation team si verificano due effetti contrastanti:
  - L'intervento dell'Innovation team permette di selezionare solo le idee con un maggiore potenziale di mercato, permettendo in questo modo di concentrare gli sforzi e le risorse su un numero ristretto di buone idee

- Se l’Innovation team non è strutturato in maniera corretta (in termini di età, gerarchia, background di competenze) potrebbe effettuare la selezione in maniera non imparziale, facendo intervenire nel meccanismo di selezione bias legati alle competenze dei singoli.
  - Il periodo limitato di sottomissione delle idee permette da un lato una migliore pianificazione da parte dei proponenti (fase di formalizzazione della proposta, con indicazione ove richiesto di informazioni legate a tempi, costi e risorse necessarie), e contestualmente permette una migliore pianificazione delle attività da parte dei valutatori delle proposte
  - L’anonimato degli utenti (almeno nelle fasi iniziali di proposta) si traduce in una maggiore “intraprendenza” degli stessi sia in fase di proposta sia in fase di valutazione delle proposte, annullando potenziali comportamenti non lineari dovuti a rapporti gerarchici (all’interno dell’azienda) o a rapporti clientelari o più semplicemente di amicizia (per le community aperte)
  - Nelle fasi successive del processo, quando le idee ed i progetti sono in fase di realizzazione, la mancanza di anonimato può diventare una leva importante per l’engagement dei partecipanti, in quanto favorisce l’emersione delle competenze interne alla community e l’individuazione dei membri maggiormente intraprendenti.

I fattori chiave di successo così individuati permetteranno di sviluppare l’Open Innovation Community e successivamente l’Open Innovation University.

Nello sviluppo sia dell’Open Innovation Community sia dell’Open Innovation University per assicurare un buon livello d’approfondimento e di analisi si è seguita la metodologia GUEST.

## 4 GUEST

### 4.1 La metodologia GUEST

La metodologia GUEST è stata sviluppata da un gruppo di ricercatori del Politecnico di Torino. Questa metodologia GUEST mira a fornire alle aziende un quadro innovativo per la gestione aziendale.

La GUEST parte da concetti base come:

- Approccio Agile
  - o Orientato alle ITC
  - o L'approccio agile è differente rispetto altre metodologie
- Approccio Lean
  - o Porta più benefici quando aumenta la dimensionalità
  - o Supply Chain
  - o Aziende

Il processo di sviluppo e di definizione della metodologia GUEST inizia con l'analisi di due aspetti:

- Si analizzano le caratteristiche di Start-up e PMI in relazione all'ambiente esterno
- Si analizzano le metodologie all'avanguardia allo stato dell'arte

L'obiettivo è sviluppare una nuova struttura completa per guidare i diversi attori nel processo decisionale e, allo stesso tempo, ridurre il tempo per implementare le loro decisioni nel sistema e valutare i loro risultati.

La metodologia GUEST controlla il processo, dall'idea originale alla sua implementazione e fornisce uno strumento concettuale e pratico alle diverse parti interessate e attori, consentendo loro di comunicare la propria visione, difficoltà e opportunità all'interno della stessa struttura.

La metodologia si basa su:

- Supporto decisionale a livello strategico, tattico e operativo
- Soluzioni operative standard, ma facilmente adattabili a diversi campi facilitando il benchmark interno

- Riduzione del tempo per la gestione dei progetti

La metodologia GUEST si snoda in cinque passi operativi che successivamente tratteremo in maniera approfondita. Gli step sono:

1. **GO:** Descrizione formale della compagnia
2. **UNIFORM:** Standardizza le informazioni raccolte per definizione di un modello di business
3. **EVALUATE:** Definizione di un piano di azione operativa per la soluzione dei problemi e delle opportunità di sviluppo
4. **SOLVE:** Implementazione delle soluzioni proposte
5. **TEST:** Monitoraggio

#### 4.1.1 Il progetto KANBAN

La metodologia GUEST standardizza tutti gli strumenti utilizzati in un processo di coaching alle PMI per lo sviluppo di un nuovo business o il lancio di una startup sul mercato. Tuttavia, è anche necessario standardizzare la procedura di richiesta della metodologia stessa mediante uno strumento per monitorare e valutare il processo generale.

L'origine della metodologia GUEST si collega al progetto Kanban. Tale progetto Kanban è stato sviluppato prendendo ispirazione dal metodo Kanban della Lean Production.

Il Kanban è un metodo operativo per la gestione sistematica del flusso di informazioni all'interno dell'azienda e infine tra la società e i suoi fornitori. Questo metodo contribuisce a semplificare pianificazione della produzione, riduzione degli sprechi evitando la sovrapproduzione. Kan significa "visivo" mentre Ban significa "segnale". Le carte tipiche del Kanban ha ispirato la creazione di post-it standardizzati della metodologia GUEST.

Project information			
Project	Project Manager	Risorse:	Start:
			End:

Fasi del progetto						
		Backlog queue	To Do	WIP	Done	Sent
STEPS OPERATIVI	G					
	U					
	E					
	S					
	T					

Tabella 5: Progetto Kanban

In sintesi, il progetto Kanban è uno strumento grafico per la standardizzazione del processo di applicazione della metodologia. Esso controlla e valuta il processo generale.

Le informazioni contenute includono:

1. Attività,
2. Date di inizio e fine dell'attività,
3. Responsabile delle risorse per l'attività.

Activity: _____
Start date: __ / __ / __
End date: __ / __ / __
Responsabile: _____

Tabella 6: Informazioni  
delle attività

#### 4.1.2 Project Information

Nella parte superiore del progetto Kanban le informazioni generali relative al progetto che sono indicate:

- Nome del progetto
- Responsabile del progetto

- Risorse operative
- Date di inizio e fine del progetto (soggette a possibili mutazioni)

Fasi operative

Sulle righe del progetto Kanban, i passaggi operativi della GUEST che sono:

1. Fase GO
2. Fase UNIFORM
3. Fase EVALUATE
4. Fase SOLVE
5. Fase TEST

Sulle colonne del Progetto Kanban sono indicate le fasi del progetto, che corrisponde al flusso di lavoro suddiviso in cinque fasi del progetto Kanban:

- Backlog queue: questa sezione include le attività scadute che devono entrare nella fase "da fare" con priorità;
- To do: questa fase include le attività che devono essere eseguite con priorità;
- WIP: questa fase è composta dalle attività in corso;
- Done: in questa fase le attività completate che devono essere sono inclusi approvati dal Project Manager;
- Sent: questa fase include le attività approvate, pronte per essere inviate a il cliente.

## 4.2 Fase GO

La prima fase della metodologia GUEST è la fase GO. La fase GO è strutturata partendo da due tipi di questionari:

- Questionario relativo alla società cliente
- Questionario relativo al Consulente

La struttura di base dei questionari è la stessa. L'unica differenza è che la versione del consulente contiene una scala Likert con cui può valutare le risposte fornite dal cliente. Il punteggio sarà direttamente proporzionale alla coerenza delle informazioni fornito dalla società del cliente e sarà stabilito secondo due parametri:

- Esperienza di consulenza;

- Consolidamento delle informazioni attraverso un'azione di web scouting;

I questionari della fase GO hanno l'obiettivo di guidare la fase di controllo del mercato, secondo un approccio standard e strutturato, articolato in tre diversi aspetti:

1. Output del colloquio con il cliente;
2. Output del consulente basato sul colloquio del cliente
3. Consolidamento delle informazioni dei due risultati precedenti con controllo bibliografico del mercato.

#### 4.2.1 Struttura del questionario

Come detto nel paragrafo precedente, il questionario ha come obiettivo quello di stabilire una base di conoscenza dell'attività dell'azienda utile per impostare il lavoro che verrà implementato in seguito.

Il questionario GO è articolato in sette sezioni:

1. **Informazioni generali.** Lo scopo di questa sezione è di delineare l'identità aziendale e ottenere un quadro globale dell'azienda.
2. **Attività.** Lo scopo di questa sezione è di dettagliare le informazioni raccolte durante la sezione precedente, delineando l'attività dell'azienda, gli obiettivi del management e la loro fattibilità.
3. **Informazioni commerciali.** Questa sezione ha lo scopo di raccogliere informazioni commerciali, come l'esistenza di un ufficio commerciale strutturato, il tipo di rete commerciale, la distribuzione canali e la valutazione degli eventuali obiettivi commerciali.
4. **Clienti.** Lo scopo di questa sezione è quello di raccogliere informazioni sui clienti: il numero di clienti e / o fatturato dell'azienda, distribuzione geografica, l'esistenza di opportunità per aumentare la fidelizzazione dei clienti o eventuali minacce che potrebbero causare una perdita dei clienti.
5. **Fornitori.** Questa sezione ha lo scopo di valutare la rete di fornitori dell'azienda e il loro potere contrattuale.
6. **Concorrenti.** L'obiettivo di questa sezione è raccogliere informazioni sulle aziende concorrenti e per valutare il mercato in termini di barriere all'ingresso e all'uscita.
7. **Valutazione.** La sezione finale del questionario GO consiste in una valutazione generale delle attività svolta dal cliente: gli viene richiesto di esprimere un giudizio sulla qualità del prodotto o sul servizio offerto

Analizzeremo in dettaglio nelle seguenti sezioni.

#### **4.2.1.1 Informazioni generali**

Come accennato in precedenza, la prima sezione del questionario ha lo scopo di delineare un'immagine globale dell'azienda e dell'ambiente in cui opera.

Nello specifico, la sezione include tre domande aperte (vedi Tabella 7) per consentire al cliente di parlare spontaneamente, senza linee guida che potrebbero falsare le sue risposte. Questo aiuta anche il consulente a verificare la preparazione del suo interlocutore per il business.

Le domande relative a questa sezione sono le seguenti:

- La domanda 1 sulla descrizione dell'azienda è molto generica e quindi utile per inquadrare il problema principale.
- La domanda 2 sul "bisogno" soddisfatto dall'azienda è cruciale per costruire la proposta di valore che sarà descritta nel Business Model Canvas e fornirà informazioni sul livello di diversificazione o specializzazione del business.
- La domanda 3 sul mercato consente di raccogliere informazioni da utilizzare nella fase di valutazione per il Social Business Network, una rappresentazione grafica del MACS che comprende tutti gli attori e i decisori del sistema e le loro interconnessioni.

<b>Questionario GO - Informazioni generali</b>	
Descrivere brevemente la tua azienda	
Descrivere le esigenze soddisfatte dalla tua azienda	
Descrivere il tuo mercato rilevante	

Tabella 7: Questionario GO – informazioni generali

#### **4.2.1.2 Attività**

Questa sezione del questionario mira a raccogliere informazioni più dettagliate sull'attività del business che verranno utilizzate in seguito nella stesura del Business Model Canvas.

Ci sono due domande chiuse mentre tutte le altre sono aperte (vedi tabella 8).

La domanda 1 e la domanda 2 sono utili per valutare la strategia dell'azienda. Ciò richiede la definizione di obiettivi aziendali e come dovrebbero essere raggiunti. Questi obiettivi possono essere riconsiderati e riformulati durante la fase di valutazione, in conformità con l'attuazione della strategia.

Le ultime domande in questa sezione sono utili per valutare la chiarezza e la coerenza dell'azienda strategia poiché, soprattutto nelle PMI, non è insolito perdere la concentrazione sull'attività principale, spesso a causa della debolezza strutturale dell'organizzazione.

Questionario GO - Attività	
Definire gli obiettivi della tua azienda	
Definire il tuo core business	
Descrivere le opportunità per la tua azienda	
Descrivere l'estensione geografica della tua azienda	
Definire se e quali attività esternalizzare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regionale</li> <li>- Nazionale</li> <li>- Europea</li> <li>- Extra-Europea</li> </ul>
Descrivere il tuo vantaggio competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensione</li> <li>- Tecnologia</li> <li>- Innovazione</li> <li>- Materiali grezzi</li> <li>- Marketing</li> <li>- Design</li> <li>- HR</li> <li>- Finanza</li> <li>- Leadership</li> <li>- Differenziazione</li> <li>- Mercato di nicchia</li> </ul>

Tabella 8: Questionario GO – Attività

#### 4.2.1.3 Informazioni commerciali

Questa sezione è interamente dedicata alle caratteristiche commerciali dell'azienda poiché abbastanza spesso le PMI non hanno una struttura solida in questo dipartimento, a causa di

diversi fattori. In molti casi, le risorse umane non sono sufficienti in termini di numero o qualifiche, oppure mancano budget e tempi economici dedicati al dipartimento commerciale.

Ci sono otto domande in questa sezione, quattro delle quali sono chiuse e sono state progettate ancora una volta pensando alla creazione del Business Model Canvas (vedi Tabella 9).

Questionario GO - Informazioni commerciali	
Definire i canali di distribuzione con il cliente/distributore del business	- b2b - b2c - E-commerce - Agent Network
Presenza o meno di un ufficio commerciale	
Presenza o meno di una rete commerciale	
Descrivere e definire il tipo di canale commerciale usato	- Diretto - Corto - Lungo
Definire obiettivi commerciali a breve termine	
Definire le principali opportunità per la tua azienda a breve termine	
Descrivere il grado di innovazione del tuo prodotto / servizio	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Tabella 9: Questionario GO – Informazioni commerciali

#### 4.2.1.4 *Clients, fornitori e concorrenti*

In questa sezione, analizziamo le caratteristiche di tre elementi chiave:

- **Clients:** le società esistono se ci sono clienti disposti a pagare in cambio di un prodotto o di un servizio fornito dalla compagnia. Nella tabella 10 vedremo le domande relative a questa sezione.

- Fornitori: sono fondamentali in quanto forniscono prodotti e servizi necessari per il corretto funzionamento del processo produttivo dell'azienda. Nella tabella 11 vedremo le domande relative a questa sezione.
- Concorrenti: l'analisi sui concorrenti è fondamentale per valutare il mercato in termini di barriere all'ingresso e all'uscita. Nella tabella 12 vedremo le domande relative a questa sezione.

<b>Questionario GO - Clienti</b>	
Definire i tuoi clienti in termini di numeri e fatturato finanziario	
Descrivere la distribuzione geografica dei tuoi clienti	- Locale - Regionale - Nazionale - Europeo - Internazionale
Considerare se esistono ostacoli per i tuoi clienti che ne impediscono l'accesso di un prodotto o servizio simile con una scala da 1 a 5 (1 = molto basso, 5 = molto alto)	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
Definire il tuo vantaggio competitivo	
Descrivere e definire la ragione per la quale i tuoi clienti hanno vantaggi	
Capire se ci sono vantaggi in termini di costi per i tuoi clienti, e capire il motivo che scelgono i tuoi prodotti rispetto a quelli della concorrenza	
Valutare la fedeltà dei tuoi clienti su una scala da 1 a 5 (1 = molto basso, 5 = molto alto)	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
Costruire un sistema per controllare la percezione della qualità dei tuoi clienti	
Creare, se serve, un servizio post-vendita	
Analizzare la tipologia di cliente	
Creare, se serve, un programma fedeltà	

Tabella 10: Questionario GO – Clienti

Questionario GO - Fornitori	
Definire i principali fornitori	
Numerosità dei fornitori	
L'azienda ha bisogno di fornitori esterni per migliorare il servizio oppure deve integrare all'interno di sé stessa i fornitori	
Valutare l'outsourcing ai fornitori su una scala da 1 a 5 (1 = molto basso, 5 = molto alto)	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
Valutare l'importanza di avere un fornitore specifico per l'intera catena di gestione su una scala da 1 a 5 (1 = molto basso, 5 = molto alto)	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
Valutare la facilità puoi cambiare fornitore su una scala da 1 a 5 (1 = molto basso, 5 = molto alto)	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
Grandezza dei fornitori	- Piccole imprese - Medie imprese - Grandi imprese
Valutare la frequenza di cambio fornitori	- 1 - 2 - 3 - 4 - 5
Analizzare se i fornitori costituiscono un "collo di bottiglia" per l'azienda	

Tabella 11: Questionario GO – Fornitori

Questionario GO - Concorrenti	
Valutare la difficoltà per una nuova azienda di entrare nel mercato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo molto breve (meno di un mese)</li> <li>- Tempo breve (tra 1 mese e 3 mesi)</li> <li>- Tempo medio (6 mesi)</li> <li>- Molto tempo (meno di un anno)</li> <li>- Molto tempo (più di un anno)</li> </ul>
Analizzare quali sono gli ostacoli che un concorrente deve affrontare per entrare nel mercato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento</li> <li>- Identità aziendale</li> <li>- Canali di distribuzione</li> <li>- Scala ed economie di apprendimento</li> </ul>

Tabella 12: Questionario GO – Concorrenti

#### 4.2.1.5 Valutazione

Nella sezione Valutazione si richiede al cliente una valutazione globale della qualità del prodotto / servizio offerto e delle relazioni intrattenute con i fornitori e i clienti dell'azienda. L'obiettivo è quello di evidenziare la consapevolezza della direzione in merito alla pertinenza di questi fattori (vedi tabella 13).

Questionario GO - Valutazione	
Esprimere l'opinione sulla qualità del tuo prodotto o del servizio	
Esprimere l'opinione sulla qualità della relazione tra azienda e cliente	
Esprimere l'opinione sulla qualità della relazione cliente e fornitori	

Tabella 13: Questionario GO – Valutazione

#### Questionario Pro of GO

Il questionario è stato introdotto nella metodologia GUEST, perché spesso, la fase iniziale di contatto non è strutturata e personalizzata sul modus operandi del consulente.

Standardizzare il processo è sicuramente funzionale secondo una visione di condivisione e scambio delle informazioni raccolte, per le risorse corrette, e al fine di iniziare le fasi operative.

Ci sono però degli effetti svantaggiosi del questionario. Uno dei limiti principali del questionario è quello di richiedere un livello di dettaglio, a volte troppo elevato per essere adattabile a tutte le realtà.

### 4.3 Fase UNIFORM

La seconda fase è la fase Uniform che ha come obiettivo quello di approfondire e consolidare le informazioni sulla società raccolte dal cliente durante la fase Go; creare una base di conoscenza di ciascun cliente seguendo un modello standard e effettuare un confronto tra i casi attuali e passati dell'azienda. Questa operazione si effettua tramite il modello Business Canvas.

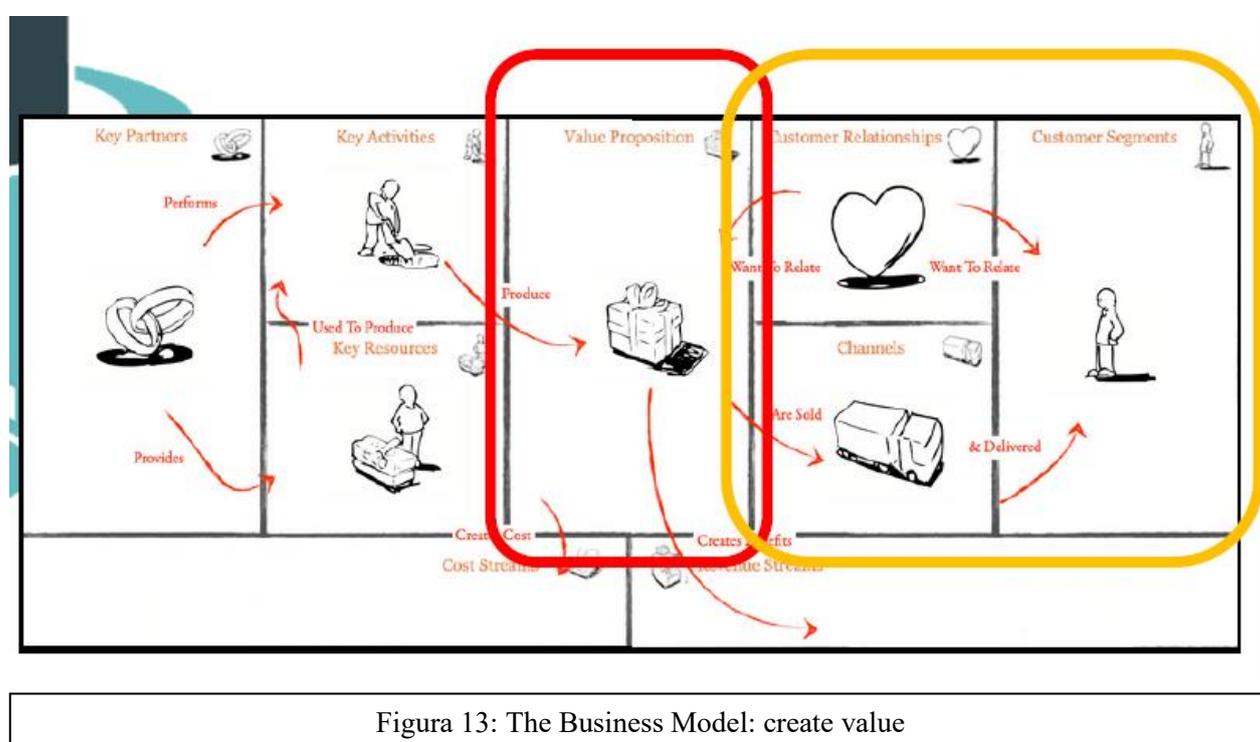


Figura 13: The Business Model: create value

#### 4.3.1 Modello di Business Canvas

Il modello di business è l'insieme di soluzioni organizzative e strategiche, attraverso le quali l'azienda ottiene un vantaggio competitivo.

In altri termini, secondo Alexander Osterwalder, ideatore del modello di business Canvas: un modello di business descrive come l'organizzazione crea, consegna e acquisisce valore. Il modello grafico evidenzia le aree su cui è necessario concentrarsi, nonché le relazioni e connessioni tra i vari elementi. Inoltre, il modello suggerisce un percorso logico da seguire nella progettazione del modello suddetto.

Adesso ci poniamo una domanda. Cosa si intende per “create value” ovvero creare valore? Una società crea valore per i propri clienti quando li aiuta a *soddisfare un bisogno* o a *risolvere un problema*.

Il successo o il fallimento di qualsiasi attività commerciale dipende dalla capacità dell'azienda di creare questo valore per i suoi clienti. La prima azione da fare per ripensare, rafforzare e migliorare un'azienda, per lanciarne un nuovo prodotto / servizio, o una startup di alto valore, è creare il modello di business inerente a tale prodotto.

Bisogna dunque definire con precisione:

- Cosa deve essere fatto;
- Come si deve fare;
- Per quali clienti, l'azienda vuole creare valore.

L'errore più comune è preparare, come primo documento, il Business Plan.

Il Business Plan indica cosa, quante volte e quanti soldi sono necessari per far funzionare il modello aziendale. Per questo motivo, è un documento complesso, arricchito da molte pagine di analisi e previsioni. È un documento molto utile da presentare agli stakeholder (vale a dire gli attori che hanno influenza su un'iniziativa economica), agli investitori e per ottenere finanziamenti.

Per la sua complessità e la sua natura poco si presta alla funzione di pianificazione strategica. Contrariamente al Business Model Canvas (dove apportare modifiche, testare e osservare come risponde l'intero sistema, è molto semplice), rivedere la strategia aziendale, tramite il Business Plan, è più complesso. Di conseguenza è molto più logico considerare il Business Plan come un documento successivo rispetto al modello di business, adattando il Business Plan al modello di business e non viceversa. Inoltre, è utile adattare il documento secondo il pubblico specifico che lo legge (banche, capitalisti, partner, ecc.).

Il modello è descritto da nove importanti elementi costitutivi, che sono incluse in quattro principali aree aziendali.

Le aree in questione includono:

1. Clienti;
2. Offerta;
3. Infrastruttura;
4. Solidità finanziaria.

I nove elementi costitutivi del modello di Business Canvas sono:

1. Segmento dei clienti;
2. Proposta di valore;
3. Canale;
4. Rapporto con il cliente;
5. Flussi di entrate;
6. Risorse chiave;
7. Attività chiave;
8. Partnership chiave;
9. Struttura dei costi.

Per leggere il modello di business Canvas è importante partire dal centro, in quando in questa parte c'è il centro del documento ovvero la *proposta di valore*, che rappresenta il valore che l'azienda offre ai suoi clienti, osservato dal punto di vista di quest'ultimo. Sul lato destro del modello, ci sono le caratteristiche ideali a cui l'azienda deve aspirare per arrivare alla sua proposta di valore mentre sul lato sinistro sono elencati gli strumenti dell'azienda che sono necessari per attuare i suoi piani.

Key Partners	Key activities	Value proposition	Customer Relationship	Customer Segments
	Used to produce: Key Resources		Channels	
Creates Cost		Creates Benefits		
Cost stream		Revenue Stream		

Tabella 14: The Business Model: create value

Poiché un concetto chiave di ogni modello di business è la creazione del valore, dovrebbe essere chiaro come misurare il valore, usando una definizione che aiuta a semplificare il concetto:

$$V_p = B - C$$

dove:

- $V_p$  = rappresenta il valore percepito o il valore realizzato
- B rappresenta i benefici ottenuti
- C rappresenta i costi

Il modello di business diventa la modalità in cui l'azienda si organizza e la sua offerta dovrebbe creare il massimo valore possibile per i suoi clienti. Nella progettazione del modello di business è fondamentale utilizzare un approccio orientato al cliente, focalizzato sull'offerta di soluzioni che offriranno il massimo valore possibile ai futuri clienti.

Mantenere un elevato standard di qualità e praticare allo stesso tempo un prezzo finale disponibile (grazie all'uso di un'innovazione tecnologica che migliora i processi) è, ad esempio, uno dei modi migliori per aumentare la percezione di valore.

#### **4.3.2 Identificazione di un customer segment**

Il blocco relativo ai segmenti di clienti definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda vuole raggiungere e servire. Questo blocco è fondamentale: consente di creare un pacchetto di prodotti e servizi per esigenze specifiche di ciascuno.

La domanda che ci poniamo è come identifichiamo i segmenti di clienti corretti.

Un modo semplice è quello di creare gruppi di clienti in base ai loro comportamenti, bisogni e desideri delle persone raggruppandoli per cosa hanno in comune.

È possibile identificare e creare diversi segmenti di clienti in base ai seguenti criteri:

- Le esigenze dei clienti richiedono e giustificano una proposta di valore separata;
- I clienti vengono raggiunti attraverso diversi canali di distribuzione (es. Vendite al dettaglio, siti Web);
- I clienti differenti richiedono diversi tipi di relazioni (es. le società Telco hanno un servizio clienti diverso per clienti commerciali o privati);
- I clienti sono disposti a pagare per diversi aspetti dell'offerta (ad es. I commercianti utilizzano il POS per incassare, mentre i loro clienti pagano);
- I clienti hanno una redditività sostanzialmente diversa;

#### **4.3.3 I canali del consumatore**

Possiamo dunque dire che i canali rappresentano il modo in cui un'azienda raggiunge i suoi segmenti di clienti per fornire la sua proposta di valore.

I canali sono punti di contatto tra azienda e clienti.

Hanno 5 scopi principali:

1. Aumentare la consapevolezza dei clienti sui prodotti e servizi dell'azienda;
2. Aiutare i clienti a comprendere la proposta di valore da parte dell'azienda;
3. Offrire il prodotto e/o il servizio;
4. Aiutare i clienti ad acquistare prodotti e servizi specifici;
5. Fornire supporto post-vendita.

I canali possono essere di diverso tipo. Possono essere di proprietà dell'azienda e quindi diretto (es. Negozi). In questo caso i costi e i margini saranno più elevati causato da una maggiore efficienza. In alternativa possono essere di proprietà dei partner dell'azienda (es. Negozi e siti Web di partner). Questo implicherà minori costi e più rapida del marchio.

Ogni canale deve essere gestito in relazione agli altri, tenendo sempre in considerazione i clienti a cui si rivolge. Fornire il giusto mix di canali significa preparare entrambi i giusti punti di contatto con coloro che useranno i prodotti / servizi sul mercato e per aumentare la facilità di accesso attraverso la quale lo farà.

Grandi realtà come Apple, Nespresso o Starbucks hanno realizzato il loro distintivo "store". Questo significa un tipo particolare canale, in cui il cliente ha un'esperienza con i prodotti, dal punto di vista sensoriale, emotivo e comportamentale.

In questo modo, lo stesso canale:

- copre la fase della creazione della consapevolezza relativa ai prodotti
- aiuta il cliente a valutarli
- consente al cliente di acquistarli
- diventa uno dei modi in cui il marchio costruisce il rapporto con i clienti

#### **4.3.4 La relazione con i consumatori**

Il blocco delle relazioni con i clienti descrive le relazioni stabilite dalla società con ciascuna dei suoi segmenti di clientela.

Questo blocco del modello di Business delinea i modi in cui l'azienda acquisisce clienti, mantiene il cliente e aumenta le vendite.

I diversi tipi di relazioni che l'azienda decide di avere con i suoi diversi segmenti di clienti, devono supportare e strutturare in modo migliore l'esperienza del cliente.

Esistono diversi modi in cui un'azienda può (conformemente al suo modello di business) coinvolgere i clienti:

- Assistenza personale: questa relazione si basa sull'interazione umana. Ogni cliente può contattare la società per ricevere direttamente assistenza e supporto personalizzati (ad esempio le compagnie telefoniche dispongono di personale dedicato ai clienti business);
- Assistenza personale dedicata: questa relazione è costruita e mantenuta assegnando a ciascun cliente un dipendente specifico per assistenza (come nel caso dei consulenti finanziari); è una relazione molto intima che promuove la fiducia del cliente;
- Self-service: questa relazione si basa su una struttura che consente al cliente di ricevere aiuto e supporto attraverso il contatto indiretto con l'azienda;
- Servizi automatici: si tratta di una forma evoluta di relazioni self-service con i clienti prevalenti alcune aziende (ad esempio l'online banking, che spesso offre un account online personale tramite il quale il cliente può compiere molte azioni che si svolgono tradizionalmente allo sportello);
- Community: questo tipo di relazione è semplice e consente un maggiore coinvolgimento dei clienti e interazione tra loro. Sia i social network che le community online sono un modo comune per creare una comunità attorno a un prodotto o un servizio.
- Co-creazione: questa relazione si basa sulla condivisione del processo di creazione di valore con il cliente, che ha la possibilità di partecipare attivamente. I clienti possono esprimere le loro opinioni e fare scelte che modificano la proposta di valore. Anche in questo caso i social network svolgono un ruolo importante. Ad esempio, Activia ha dato la possibilità per i suoi clienti di scegliere i nuovi gusti da mettere in produzione tramite un sondaggio su Facebook. Oggi è possibile trovare nei supermercati alcuni prodotti Activia contrassegnati dal logo Facebook, che indica il fatto che il sapore è stato scelto dai clienti.

A livello operativo, è importante capire quali tipi di relazioni possono essere strategicamente integrati con il modello di business che si sta costruendo e quale tipo di relazione è più adatta a ciascuno dei segmenti di clienti identificati. Ciò consente di prendere le giuste decisioni e armonizzarle nel processo di progettazione.

### 4.3.5 Analisi degli aspetti economici interni ed esterni

#### 4.3.5.1 I flussi finanziari

Il blocco dei flussi di entrate descrive i flussi di ricavi ricevuti dall'azienda tramite la vendita di prodotti o servizi a un particolare segmento di clientela. Le variabili da considerare sono il prezzo e il metodo di pagamento, entrambi fondamentali per regolare i flussi finanziari e per far funzionare il modello di business e l'attività sostenibile.

I prezzi hanno meccanismi di definizione diversi a seconda che si decida di mantenerlo fisso o dinamico. Nel caso di prezzi fissi, questi saranno stabiliti sulla base a listini prezzi, caratteristiche del prodotto, segmento di clientela e turnover. Nel caso di prezzi dinamici, questi saranno stabiliti sulla base di: negoziati tra i partner, gestione della redditività, tendenze del mercato in tempo reale e aste.

La variabile di prezzo è un elemento critico nella costruzione di un modello di business ma, come accennato in precedenza, non è certamente l'unico fattore per rendere il modello funzionante e sostenibile.

Il metodo di pagamento, infatti, completa la progettazione dei processi aziendali e ne aggiunge alcune informazioni al blocco Revenue Stream.

Esistono due principali metodi di pagamento diversi, che generano flussi di entrate diversi:

- pagamento in SOMMA LUMP (come per la vendita di prodotti per l'abbigliamento)
- Pagamenti ricorrenti (come per la vendita di un'auto acquistata con pagamento rateale)

I flussi di entrate possono essere generati in diversi modi:

- Vendita della proprietà di un prodotto;
- Commissione di utilizzo per un determinato servizio;
- Quota di iscrizione per accedere a un servizio continuo;
- Prestito / noleggio / locazione. Questo flusso di entrate viene generato quando offri l'opportunità a un cliente utilizzando un bene per un determinato periodo di tempo (come nel noleggio di locali, nel leasing di automobili ecc ...);
- Licenze. Una società può decidere di concedere a un'altra società l'uso della sua proprietà intellettuale o l'uso di un brevetto in cambio di una tassa;
- Commissioni di intermediazione per l'intermediazione tra le parti;

- Pubblicità. Questo flusso di entrate viene generato pubblicizzando un prodotto o un servizio.

Nel processo di progettazione aziendale di una start-up, nel miglioramento del modello di business di una società o nell'analisi delle debolezze di un modello di business esistente è importante considerare ciascuna di queste domande:

- Per cosa devono pagare i clienti?
- Come devono pagare?
- Quanto devono pagare?

Se una buona e nuova idea è la base da cui partire per raggiungere il successo, la composizione dei flussi di entrate (e l'analisi dei costi fissi) consente di mantenere il successo implementando un modello di business sostenibile.

Il blocco dei flussi di entrate è un blocco strategico in grado di determinare il successo di un'azienda. Un esempio importante è Skype e a molte aziende che producono app: sono modelli di business con logica free, progettato per due tipi di clienti, dove la maggior parte utilizza l'app o il programma principale, gratuitamente e solo una piccola parte paga e quindi sostiene finanziariamente la società.

#### **4.3.6 Analisi delle risorse**

Il blocco Risorse chiave include gli asset strategici che un'azienda deve implementare e sostenere il proprio modello di business.

In altre parole, indica cosa devi avere per far funzionare il modello di business.

Ogni attività ha le sue risorse chiave:

- Risorse fisiche che comprendono beni materiali quali negozi, strutture, tecnologie e macchinari;
- Risorse intellettuali che includono il know-how di un'azienda, i suoi brevetti, marchi, diritti d'autore, progetti sviluppati, partnership e database clienti. Pensando a grandi marchi come Coca-Cola, è chiaro l'importanza di queste risorse;
- Risorse umane che sono importanti in ogni modello di business, in particolare nel settore dei servizi. Quando si lavora sul modello di business è importante definire quali risorse umane sono considerate strategiche: Facebook, ad esempio, non può esistere senza i suoi programmatori, mentre Ikea ha bisogno dei suoi designer;

- Risorse finanziarie che includono attività finanziarie specifiche come linee di credito, contanti o una combinazione di azioni che consentono all'azienda di assumere dipendenti strategici o di garantire forniture che costituiscono un vantaggio competitivo.

Nella fase di progettazione attraverso il modello di business è possibile incorrere nell'errore di inserimento all'interno di questo blocco tutto ciò che serve all'azienda per offrire la sua proposta di valore. La domanda che bisogna porsi è quale risorsa è la strategia migliore per ottenere la specifica proposta di valore.

La riflessione da fare è: quale risorsa è molto strategica per creare quella specifica proposta di valore per lo specifico segmento di clienti a cui l'azienda si sta interessando.

Ad esempio, se pensiamo a un sistema di consegna di cibo self-service come quelli nelle grandi stazioni, l'analisi ha determinato gli stessi distributori automatici (risorse chiave fisiche) senza i quali sarebbe possibile impostare le attività commerciali.

#### **4.3.7 Analisi delle attività**

Il blocco Attività chiavi descrive le attività strategiche che devono essere eseguite per creare il valore proposto, e dunque raggiungere i clienti, mantenere i rapporti con loro e generare le entrate.

In altre parole, questo blocco definisce quali sono i processi più importanti che l'azienda deve gestire per soddisfare il proprio modello di business.

Le attività chiave possono essere di tre tipi:

1. Attività di tipo produttivo che sono tipiche delle aziende manifatturiere per le quali è essenziale creare continuamente, produrre e distribuire i prodotti;
2. Risoluzione dei problemi che sono tipici del settore dei servizi (ad es. Consulenza)
3. Manutenzione o sviluppo di piattaforme e reti come i casi di aziende come Google e Facebook.

Per quanto riguarda le risorse chiave, anche le attività chiave variano in base al tipo di modello di business. Un'azienda come Ikea, ad esempio, avrà tra le attività chiave l'organizzazione del suo spazio di archiviazione, mentre un'azienda come Facebook sarà fondamentale per la continua pianificazione di miglioramenti, aggiornamenti e correzione dei bug;

Le attività chiave nel modello di business, come risorse chiave, sono le attività più importanti e non tutte le attività che fanno parte del ciclo economico. Insieme al blocco di risorse chiave e partner chiave, questo blocco determinerà quali saranno i costi di struttura che la società potrebbe sostenere. Per facilitare il lavoro con il modello, è necessario evitare di accedere alle attività secondarie e non strategiche. È sempre bene avere una visione chiara e breve del suo modello di business: questo aiuterà la traduzione del Business Model Canvas nei successivi documenti di pianificazione strategica.

#### **4.3.8 I partner**

Il blocco dei partner descrive la rete di partner e fornitori essenziali per la gestione del modello di business dell'azienda.

Esistono attori strategici esterni dell'azienda che sono essenziali per implementare il modello di business e per aumentare le possibilità di successo nel mercato.

Le partnership possono essere di diversi tipi:

- Alleanze strategiche tra società non concorrenti: è il caso dei fornitori o delle aziende che hanno un'unica catena di produzione;
- Alleanze strategiche tra concorrenti: è il caso delle aziende che fanno parte di una rete per fornire i clienti con una proposta di valore simile all'interno di vari punti di contatto;
- Joint venture tra aziende per lo sviluppo di nuove attività;

L'obiettivo di queste partnership è quello di consentire all'azienda di rispondere a diverse esigenze, interne ed esterne.

La motivazione per stabilire tali alleanze può essere una conseguenza della necessità di un'azienda di:

- Ottimizzare risorse e attività;
- Sviluppare economie di scala;
- Ridurre il rischio di concorrenza;
- Competere in un mercato più ampio;
- Acquisire risorse specifiche;
- Promuovere il suo marchio;
- Acquisire nuovi clienti.

Nella creazione di nuovi modelli di business, è importante tenere conto di tale blocco.

Il modello di business di aziende come Vodafone, ad esempio, si basa sulla rete di partner. Grazie a loro, l'azienda può soddisfare un forte bisogno di molti clienti: avere l'ultimo prodotto tecnologico sul mercato. Pertanto, i produttori di smartphone, tablet e altri dispositivi digitali sono partner chiave per compagnie telefoniche, poiché è grazie al pacchetto con questi prodotti che vengono venduti abbonamenti telefonici.

#### 4.3.9 La struttura dei costi

Il blocco Struttura dei costi definisce i costi che l'azienda sostiene per far funzionare la propria attività.

Nel processo di progettazione del modello di business, la struttura dei costi è l'ultimo elemento da definire in quanto correlato ai precedenti blocchi di attività chiave, partners e risorse chiave.

Per alcuni tipi di attività, mantenere bassi i costi è fondamentale per essere in grado di fornire valore: pensate a Ryanair e ai suoi voli "senza fronzoli", che gli consentono di mantenere prezzi competitivi. Per altre attività non è così importante in quanto la loro proposta di valore si basa sullo stato, sull'innovazione: ad esempio i marchi come Apple, Ferrari e Gucci.

Per questo motivo è possibile distinguere tra:

1. Modelli di business basati sui costi: l'attenzione è rivolta alla riduzione al minimo dei costi. Il modello di business prevede costi molto bassi e grazie al fatto che comporta poche risorse chiave e poche attività chiave diventa sostenibile per l'imprenditore.
2. Modelli di business guidati dal valore: l'attenzione è rivolta alla fornitura di valore premium e servizi personalizzati. Per tutti i modelli di business sono importanti per ottimizzare, evitare gli sprechi e prestare attenzione ai costi, ma per alcune aziende l'elemento più importante sarebbe l'uso di materie prime preziose e costose che hanno un processo esclusivo, o trasmettere un valore percepito da un cliente elevato. Esempi sono i grandi nomi di mondo della moda.

Analizzando la struttura dei costi, il modello di business può avere:

- Costi fissi: in questo modello di business i costi rimangono costanti indipendentemente dal volume delle merci e servizi prodotti (affitto, salari, impianti di produzione);
- Costi variabili: i costi variano a seconda dei volumi di beni e servizi prodotti;
- Economie di scala: i costi diminuiscono quando un'azienda si espande;

- Economie di scopo: i costi diminuiscono aumentando la portata di un'operazione;

Quando si progetta il blocco della struttura dei costi è importante prestare attenzione alle risorse chiave, ai partners e alle attività e chiedere quale di queste costerà di più e se esistono alternative adeguate o se i costi sono necessari per raggiungere il valore atteso.

I costi elevati devono quindi essere confrontati con i flussi di entrate: il modello di business è sostenibile solo se questi ultimi sono superiori ai costi. Altrimenti è possibile che siano stati commessi errori nel prezzo del prodotto o servizio offerto, o nel metodo di pagamento o le risorse non sono stati allocati e ottimizzati correttamente. Prestare attenzione a tutti questi aspetti consente di anticipare gli errori che una volta che il prodotto è sul mercato diventa difficile da correggere a breve termine.

#### 4.3.10 Agire sul Business Model Canvas

Una volta definito il modello aziendale di un'azienda, deve essere analizzato in modo critico con l'obiettivo di ottimizzare la prossima fase operativa.

Il lato destro del modello di business è focalizzato sul valore e sul cliente, mentre il lato sinistro è focalizzato sui costi e infrastruttura, come sopra descritto.

Il cambiamento degli elementi sul lato destro ha implicazioni sul lato sinistro.

L'ottimizzazione del BMC deve concentrarsi su due aspetti: il primo è ridurre i costi con l'eliminazione di servizi e caratteristiche con il valore più basso; mentre il secondo è migliorare o creare funzionalità o servizi di alto valore che non aumentano significativamente la base dei costi.

ELIMINATE		INCREASE		
Key Partners <b>-COSTS</b>	Key activities	Value proposition	Customer Relationship	Customer Segments <b>+VALUE</b>
	Used to produce: Key Resources		Channels	
Creates Cost		Creates Benefits		
Cost stream		Revenue Stream		
REDUCE		CREATE		

Tabella 15: Act on the Business Model

## 4.4 Fase EVALUATE

La terza fase della metodologia GUEST è anche il primo passo operativo. L'obiettivo è quello di valutare la situazione attuale dell'azienda, analizzando i risultati dei due precedenti fasi e avvio della fase operativa di risoluzione dei problemi e miglioramento di opportunità.

Questa fase si chiama "Evaluate" ed è strettamente connessa con la fase precedente, perché si basa sulla situazione attuale dell'azienda "così com'è", fornita da BMC.

La fase di valutazione mira a descrivere la situazione ideale dell'azienda "essere", che lo farà essere il risultato della collaborazione tra la società di consulenza e la società cliente. Pertanto, la base di conoscenza necessaria per l'implementazione di questo passaggio è il risultato dell'implementazione delle fasi precedenti e in particolare del Modello di business canvas

I principali strumenti utilizzati in questa fase sono:

- Analisi SWOT
- Balanced Scorecard
- Diagramma ICE

Per queste analisi vanno tenute in considerate gli attori interessati che sono:

- Impresa
- Cliente / user
- Autorità
- Competitor

Dopo aver considerato gli attori, bisogna tenere in considerazioni le ipotesi di base:

- Gli attori e le loro azioni sono considerati interdipendenti
- I collegamenti relazionali tra gli attori sono canali per le risorse trasferimento (materiale o immateriale)
- I modelli di rete sono considerati ambienti strutturali che forniscono opportunità o vincoli per le singole azioni.

### 4.4.1 The Balanced Scorecard

L'analisi chiamata "Balanced Scorecard" può essere definita come un sistema completo per pianificare la strategia e gestire l'azienda. È un approccio olistico alla gestione aziendale che

inizia con la definizione della strategia con l'aiuto di mappe strategiche, per arrivare all'esecuzione e alla verifica dello stesso attraverso l'uso della scorecard bilanciata. Progettato da Robert Kaplan e David Norton nei primi anni '90, il Balanced Scorecard è stato originariamente creato come modello per misurare e valutare prestazione di un'organizzazione.

Con questo modello, la valutazione delle prestazioni non è stata eseguita esclusivamente attraverso indicatori finanziari, ma piuttosto tramite quattro prospettive differenti.

Le quattro prospettive sono:

- Prospettive economiche e finanziarie;
- Prospettiva del cliente;
- Prospettiva del processo interno;
- Prospettiva di apprendimento e crescita

In pratica, l'obiettivo era bilanciare gli indicatori finanziari, per valutare il risultato delle azioni precedenti.

La Balanced Scorecard si è rapidamente evoluta in un completo sistema di gestione per l'implementazione e l'esecuzione della strategia, per l'allineamento quotidiano operazioni e risorse con intento strategico, consentendo la gestione del processo per sviluppare nuove forme di organizzazione fortemente orientate dalla strategia.

La Balanced Scorecard consente a un'organizzazione di tradurre la propria visione secondo un nuovo framework attraverso il quale la strategia è descritta e riportata in termini di obiettivi, iniziative e misure. Metodi tradizionali di misurazione e valutazione dell'azienda si basano su indicatori economici finanziari. Questi indicatori soffrono di alcuni limiti evidenti nel contesto odierno, nell'informazione, comunicazione e conoscenza: i parametri, dunque, sono inadeguati a valutare il percorso che le organizzazioni di oggi devono intraprendere per creare valore futuro.

Infatti, i principali limiti delle analisi tradizionali, possiamo descriverle così:

- Le misure finanziarie descrivono in modo eccellente l'attività passata della società, ma non predicono il futuro.
- Le attività che creano valore nelle organizzazioni di oggi non sono correlate ai beni materiali. Il valore sta nelle idee delle persone che lavorano qui, in rapporti con clienti e fornitori, nel database, nella cultura d'innovazione, nella qualità dei processi interni.

- La performance finanziaria tende a essere misurata a breve termine e non correlate al lungo periodo e quindi al futuro
- Le sole misure finanziarie non consentiranno di comunicare strategie e priorità per la direzione e il personale.

Essendo un'astrazione, la maggior parte delle persone dell'organizzazione hanno lottato per comprendere direttamente i dati sulle prestazioni più significative connesse con le loro attività quotidiane. Per superare questi limiti devono essere le misure finanziarie dell'attività passata integrato con le misure dei futuri driver di prestazione ovvero le quattro prospettive menzionate sopra.

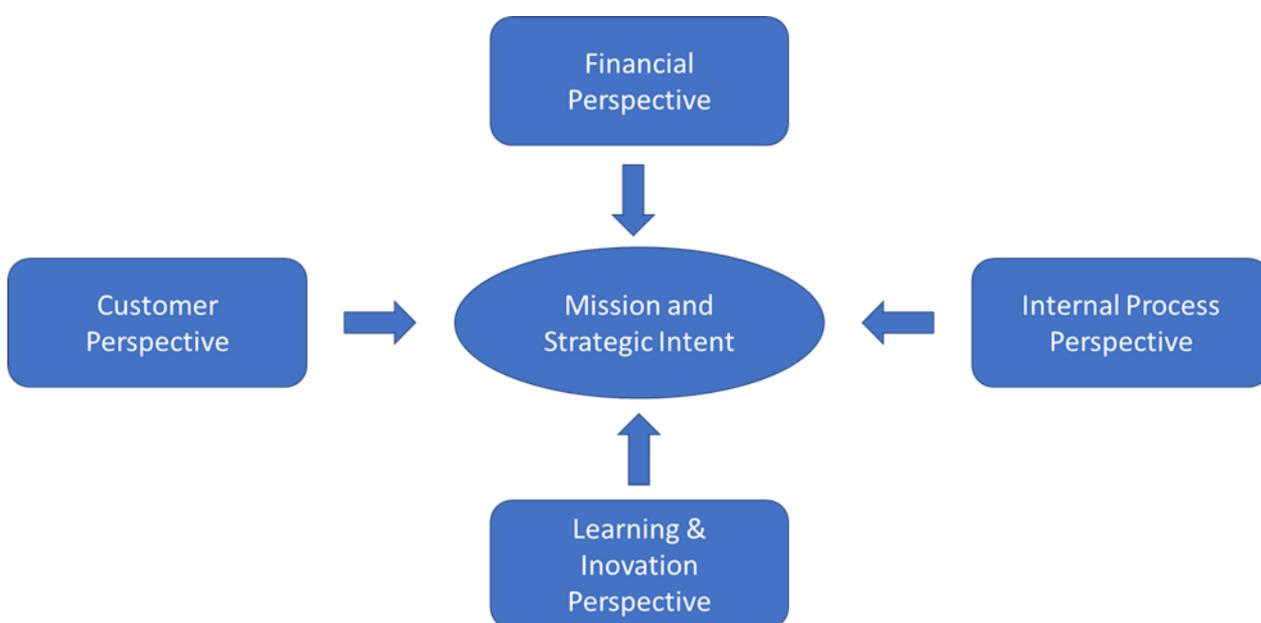


Figura 14: Prospettive del Balanced Scorecard

Per ogni prospettiva, saranno considerati:

- Obiettivi strategici: gli obiettivi strategici che vogliamo raggiungere per il successo
- Misure o indicatori: i parametri che potremmo usare per misurare le nostre prestazioni
- Obiettivi quantitativi: l'obiettivo quantitativo che vogliamo raggiungere per ogni misura, per considerarci soddisfatti delle nostre prestazioni
- Iniziative: le iniziative strategiche che faremo per raggiungere i nostri obiettivi

Il Balanced Scorecard è quindi inteso come uno strumento di gestione, in cui al centro vi è la strategia dell'azienda in azione attraverso l'identificazione di alcune variabili strategiche, organizzate secondo quattro prospettive.

Per ogni variabile inserita in una delle quattro prospettive sono fissati gli obiettivi per dirigere e controllare le prestazioni aziendali.

#### ***4.4.1.1 Processo di costruzione del Balance Scorecard***

Il design del BSC presuppone la definizione di un team esecutivo, che definirà il contenuto.

Per rendere efficace la Balance Scorecard, deve essere costruita seguendo questi 5 passaggi:

1. DEFINIZIONE DELLA MISSIONE
2. IDENTIFICAZIONE DEGLI INTENTI STRATEGICI
3. IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI DI SUCCESSO CRITICI
4. COSTRUZIONE DELLA MAPPA STRATEGICA
  - PROSPETTIVA FINANZIARIA
  - PROSPETTIVA DEL CLIENTE
  - PROSPETTIVA SUL PROCESSO INTERNO
  - PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E INNOVAZIONE
5. COSTRUZIONE DI SCORECARD BILANCIATO: costruzione della Strategic Map

Da qui in avanti parleremo nello specifico di tutte le fasi della BSC.

Nella **fase 1** bisogna *definire la missione*. La missione deve fornire indicazioni sul business in cui si vuole operare, la posizione che voglio avere in quel settore e, infine, del valore da trasferire.

Nella fase 2 e fase 3 l'obiettivo è *identificare i fattori critici di successo*.

Queste due fasi possono essere riassunte tramite uno schema, riportato qui sotto.

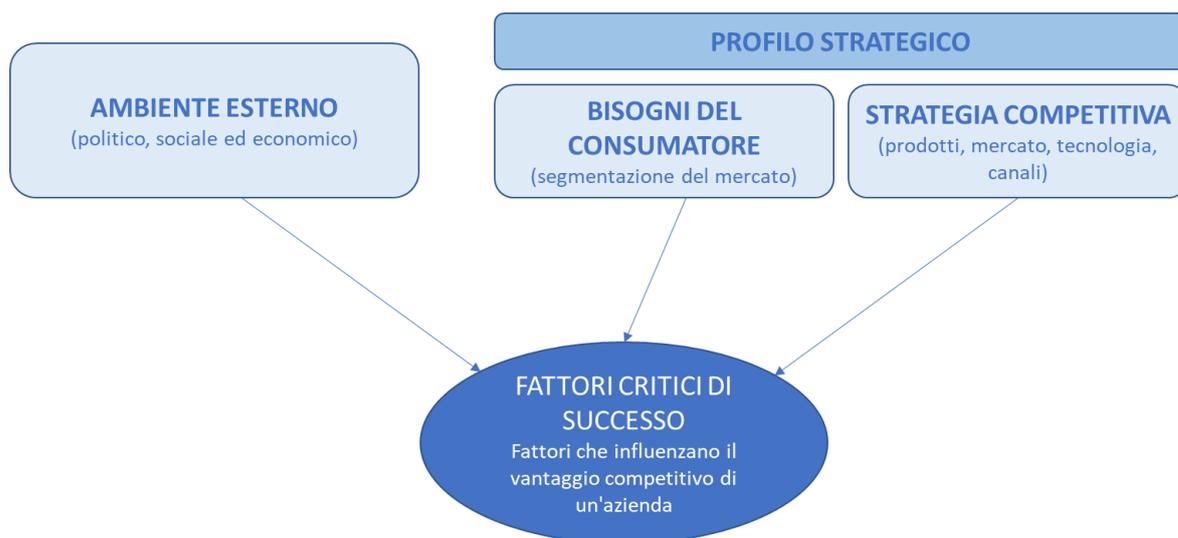


Figura 15: Identificazione dei fattori di successo

Come vediamo dallo schema si identificano sia i fattori esterni all'azienda, sia i fattori interni. Dopo questa fase si passa al diagramma Identify-Control-Evaluate o anche detto **diagramma ICE**.

Tale diagramma ICE è uno degli strumenti gestiti nella terza fase della metodologia GUEST: la fase di valutazione.

Il documento è una tabella a 3 colonne in cui ogni colonna corrisponde a uno dei tre passaggi che sono identificazione, analisi e soluzione, divise in tre colonne. La prima colonna, denominata IDENTIFICA, viene usata per definire opportunità e / o problemi della società; la seconda colonna, denominata CONTROLLO, è dove definire le azioni / soluzioni necessarie per ottenere vantaggi da opportunità o risolvere problemi; mentre la terza colonna, chiamata VALUTA, è suddivisa in 3 sezioni.

Le tre sezioni trattano:

- Nella prima sezione definiamo gli indirizzi dei punti chiave (KPI), che sono gli affari metriche usate per valutare i fattori definiti nella colonna Controllo.
- Nella seconda sezione definita le risorse economiche necessarie per l'applicazione delle soluzioni definite nella colonna Controllo.
- Nella terza sezione definita un programma per l'implementazione delle azioni.

IDENTITY	CONTROL	EVALUATE		
		KPI	RES	TIME
Problema x	Azione da implementare			
Problema y	Azione da implementare			
Opportunità z	Azione da implementare			

Tabella 16: diagramma ICE tipo

Il diagramma ICE, ovviamente, sarà personalizzato in base al profilo e alle esigenze del cliente commerciale e tutte le azioni proposte avranno la priorità. Definire le priorità d'azione nel settore commerciale sono fondamentali per due motivi. Il primo è che il budget dell'azienda spesso non possono coprire tutte le azioni proposte dal consulente; il secondo motivo riguarda l'implementazione. Infatti, durante l'implementazione, le priorità saranno una "sicurezza" per la società di consulenza che non sarà in grado di gestire tutte le attività contemporaneamente e seguirà l'ordine mostrato nel diagramma. Le priorità saranno definite nel diagramma ICE assegnando un colore diverso a seconda del livello di priorità dell'azione: rosso (azione con priorità urgente); arancione (azione con priorità intermedia); verde (azione con priorità bassa).

L'obiettivo del diagramma ICE è tradurre in tangibili problemi e opportunità azioni da attuare e monitorare costantemente attraverso gli indicatori chiave di prestazione, mantenendo il contesto aziendale in considerazione a 360 °.

Infine, la fase 4 del processo di progettazione di BSC è la costruzione della mappa strategica. Essa permette di identificare le variabili operative strategicamente rilevanti, e quindi le variabili che influenzano l'implementazione della strategia e le loro interconnessioni tra esse.

COSTRUZIONE DELLA MAPPA STRATEGICA	
PROSPETTIVA FINANZIARIA	Quali sono gli obiettivi economico-finanziari gestione?
PROSPETTIVA DEL CLIENTE	Quali risultati commerciali dipendono dal raggiungimento del gli obiettivi economico-finanziari?
PROSPETTIVA SUL PROCESSO INTERNO	Quali sono i processi che determinano il business risultati?
APPRENDIMENTO E INNOVAZIONE PROSPETTIVA	Quali sono i processi di apprendimento necessari e quali sono le innovazioni da fare?

Tabella 17: Strategic Map

La fase 4 del processo di progettazione del BSC è la costruzione della mappa strategica. Permette di identificare le variabili operative strategicamente rilevanti, e quindi le variabili che influenzano l'implementazione della strategia.

Per costruire la Strategic Map consta di quattro step.

- STEP 1

Tutti gli obiettivi devono essere organizzati in una griglia composto da quattro parti, rappresentando ciascuno prospettiva della Baranced Scorecard.

- STEP 2

In base alla visione e all'intento strategico dell'azienda come precedentemente formulato, deve essere assegnato a ciascuno obiettivo un diverso livello di priorità attraverso l'uso di colori: rosso (priorità alta), giallo (priorità media) e verde (priorità bassa).

- STEP 3

Le relazioni fra loro devono essere rappresentate aggiungendo archi alla mappa strategica.

- STEP 4

Basato su ciascuno livello di elemento di priorità e il suo numero degli archi in arrivo, la mappa strategica può essere semplificata conservando solo il file più importante degli obiettivi.

## 4.5 Fase SOLVE

L'obiettivo della fase di risoluzione è quello di presentare al cliente un documento che riassume in un'unica pagina le soluzioni che sono state elaborate e devono essere implementate all'interno dell'azienda.

Esistono due tipi di documenti che possono essere utilizzati, integrati tra loro, a seconda del destinatario:

- Schema ICE esecutivo
- Soluzione Canvas

Il diagramma esecutivo ICE è il documento che sintetizza il piano operativo che sarà implementato in azienda considerando sia le risorse economiche sia i tempi necessari per la loro implementazione.

Identify	Control	Evaluate	
		KPI	RES
Problema x	Action to implement	KPI1x	10K
Problema y	Action to implement	KPI 1x KPI1y	50K <del>70K</del>
Opportunità z	Action to implement	KPI 2y	30K

Tabella 18: ICE diagram

Identify	Control	Evaluate	
		KPI	RES
Problema x	Action to implement	KPI1x	10K
Problema y	Action to implement	KPI 1x KPI1y	50K
Cash flow	Action to implement	IN/OUT	

Tabella 19: ICE executive diagram

Come mostrato nella tabella 19, il diagramma esecutivo ICE è un sottoinsieme del diagramma ICE (tabella 18), in cui vengono mantenuti solo gli asset con priorità più alta e con i parametri più interessanti (costo e tempo) come deciso dal cliente.

Il diagramma esecutivo ICE, come mostrato nella figura, include anche il flusso di cassa delle attività commerciali considerate. In realtà, il monitoraggio del flusso di cassa deve essere costante e continuo per controllare il budget che la società ha a disposizione per l'attuazione del piano operativo.

Il flusso di cassa include sia gli investimenti dell'azienda sia i fondi ricevuti.

Il diagramma esecutivo ICE verrà periodicamente aggiornato sulla base dei progressi delle attività.

Per i progetti commerciali, l'uso di questo documento è preferito alla Solution Canvas.

La Solution Canvas (SC) è uno strumento analitico utilizzato nella metodologia GUEST con l'intenzione di delineare la soluzione scelta, per applicarla al MACS considerato. Questo documento è stato ispirato dal BMC in modo che i diversi passaggi siano la diretta conseguenza della metodologia precedente. Se il BMC è

la società "così com'è", la SC è la società "essere", concentrandosi sulle soluzioni che sono state studiate e progettate grazie all'implementazione del passaggio precedente.

La SC è divisa in 9 sezioni, come il BMC:

1. Decisioni: identifica chi prende le decisioni elencate nella soluzione presentata, le loro gerarchie e possibilmente i tempi;
2. Vincoli: le azioni necessarie per implementare la soluzione sono dettagliate in questa sezione, come saranno trasportati, il loro obiettivo e tutti i vincoli tecnologici;
3. Decisioni: questa sezione elenca le decisioni prese e da attuare, specificandone le caratteristiche, eventuali gerarchie e metodi di attuazione;
4. Informazioni / risorse: indica la fonte delle informazioni che hanno portato alla soluzione scelta. In questa sezione viene inoltre specificato il livello di dettaglio delle informazioni disponibili e il livello di incertezza, poiché questi due elementi hanno un impatto diretto sull'obiettivo finale;
5. Rapporto utenti / DM: descrive le relazioni esistenti tra coloro che hanno preso le decisioni e chi ne farà uso;
6. Utenti: indica le parti interessate coinvolte nella soluzione, coloro che trarranno vantaggio dalla soluzione implementata. Gli utenti svolgono un ruolo vitale, proprio come quello ricoperto dai clienti nella BMC. Il cambiamento in un contesto aziendale è un fattore molto sensibile che deve essere gestito con cura e competenza. Gli utenti, in questo caso, sono i protagonisti del cambiamento e quindi dovranno essere pienamente coinvolti nel processo, guidato e supportato dai decisori per evitare fenomeni pericolosi di resistenza a livello aziendale;
7. Canali: definisce i canali attraverso i quali diversi attori vengono informati del cambiamento a causa della soluzione scelta e dei canali attraverso i quali viene implementata la soluzione;
8. Obiettivi: obiettivi espliciti da raggiungere grazie alla soluzione definita sulla base di KPI identificati nella precedente fase di valutazione;
9. Costi: in questa sezione devono essere elencati i costi di installazione per implementare la soluzione proposta e i suoi costi di manutenzione. È anche importante sottolineare gli effetti negativi e / o positivi su altri aspetti commerciali. In questa sezione, verrà inoltre introdotta la soluzione "senza costi" o impatto negativo che l'impresa dovrebbe sostenere non implementando tale soluzione.

<i>Vincoli</i>	<i>Decisioni</i>	<i>Indicatori di precisione</i>	<i>Rapporto tra utenti e DM</i>	<i>Utenti</i>
<b>Soluzioni dei vincoli</b> Di quali attività hai bisogno per implementare la tua soluzione? <b>Vincoli del problema</b> - Nucleo del problema - Tecnologia - Vincoli - Vincoli lievi	<b>Tipi di decisioni</b> - Ci sono priorità o gerarchie nelle decisioni? Come sono implementate le decisioni? - Quanto durano?	- Chi - Gerarchia dei DM	- Relazione utenti/DM - I DM sono anche degli utenti	- Chi - Gerarchia degli utenti
	<b>Informazioni / risorse</b> - Quali informazioni o risorse abbiamo bisogno - Chi rifornisce - Livello di incertezza?		<b>Soluzioni dei canali</b> - Canali decisionali - Implementazione dei canali	
<b>Costi</b>		<b>Obiettivi</b>		
- Costi per introdurre la soluzione - Costi per costruire la soluzione		- Quali sono gli obiettivi della soluzione - Orizzonte temporale degli obiettivi - Definizione dei KPI		

Tabella 20: Soluzione Canvas

## 5 Turin Innovation Award - una social city: a misura di persona

### 5.1 Un progetto per innovare la città

Nel 2011, la Commissione Europea lancia l'iniziativa Smart Cities & Communities e Torino ha raccolto la sfida e si è candidata per diventare una Smart City, ovvero una città che è capace di produrre tecnologia nel rispetto dell'azienda, ridurre i consumi energetici degli edifici, promuovere trasporti puliti e migliorare in generale la qualità della vita dei suoi abitanti.

Torino Smart City vuole quindi un nuovo modello di sviluppo, sia sociale sia economico, credibile e fatto di interventi che siano in grado di incidere sulla vita della città.

Il progetto Torino Smart City si pone in continuità con l'approvazione del TAPE – Turin Action Plan for Energy (pdf), un programma di riduzione delle emissioni di CO2 del 40%

entro il 2020. Il piano è una delle azioni richieste dalla partecipazione della città al Patto dei Sindaci (Covenant of Mayor), iniziativa della Commissione europea, sottoscritta dalla Città il 10 febbraio 2009, che anticipava l'intenzione dell'Ue di stimolare un cambio di mentalità nelle amministrazioni comunali in linea con le indicazioni del Protocollo di Kyoto.

Candidandosi a divenire una Smart City, nell'ambito di quanto definito dalla Strategia Europa 2020 ed in particolare dal programma Horizon 2020, la Città intende sviluppare processi e percorsi volti a rispondere con creatività ai principali problemi territoriali nei seguenti ambiti: energia, ambiente, mobilità, accessibilità, inclusione e coesione sociale, stili di vita.

A questo scopo la Città ha partecipato a bandi europei e nazionali, utili ad avviare progetti di ricerca, di sviluppo tecnologico ed innovazione legati ai temi della "città intelligente", e ha aderito all'Osservatorio sulle Smart Cities di ANCI, mirato a promuovere l'evoluzione dei Comuni italiani verso un modello di città più sostenibile e intelligente.

Per gestire al meglio il percorso verso la "città intelligente", la Città di Torino e la Fondazione Torino Smart City hanno avviato a febbraio 2013 un processo di programmazione strategica durato più di sei mesi che ha portato, grazie alla collaborazione tecnica di Torino Wireless, all'elaborazione del Master Plan per Torino Smart City denominato SMILE - Smart Mobility, Inclusion, Life&Health, Energy.

Il progetto Torino Smart City prende in considerazione tutta la città che comprende 885.094 cittadini e 137.900 stranieri in un territorio di 130 kmq. Per il progetto sono state impiegate diverse risorse della città:

- Due università pubbliche
- 102.000 studenti
- Due incubatori pubblici
- Due acceleratori provati
- 334 start up
- 4 coworking privati

Tutti questi fattori hanno interagito per creare le basi ad una città digitale a misura di persona con obiettivo quello di avere dei servizi efficienti e personalizzati.

I sei pilastri strategici e le Challenge annesse di una città digitale sono:

1. *Big Data, "Torino is a platform"*: si tratta di un'economia basata sui dati. Questo metodo si basa sul trasformare i dati in informazioni, intelligenza al fine di capire, monitorare, prevenire, scoprire.
2. *Infrastrutture fisiche*: creare un'infrastruttura tecnologica intorno alle scuole.  
Per la challenge Torino ha raccolto molti dati attraverso sensori e applicazioni che devono essere comunicati all'interno della città stessa per dare informazioni sulla qualità della vita di alcuni quartieri ma anche internamente al comune per monitorare alcuni fenomeni. Degli esempi sono progetti di partenariato P.P. e progetto riconessioni e infrastruttura delle scuole.
3. *Digitalizzazione dei servizi*: costruire una mappa dei servizi.  
Per la challenge, ci siamo chiesti quali sono i servizi che rendono migliore e più semplice la vita ai cittadini.
4. *Partecipazione e inclusione delle idee dei cittadini*: ridisegnare la comunicazione tra cittadini e pubblica amministrazione per riuscire a coinvolgere i cittadini e creare progetti sempre più a misura degli utilizzatori della città.  
Per la challenge si è notato che i cittadini non partecipano alla vita della città, non utilizzano i servizi e non vengono a conoscenza degli eventi della città. Per questo motivo si è pensato di coinvolgere i cittadini tramite la piattaforma "Decidi Torino" e mappa con Open Street  
Come possiamo coinvolgere i cittadini affinché utilizzino i servizi della città, e partecipino attivamente anche attraverso feedback e proposte?
5. *Attrazione per nuove tecnologie e nuovi modelli*
6. *Creazione di innovazioni sociali*

Ogni challenge, di cui abbiamo accennato, verrà approfondito da un responsabile di challenge. La visione della città smart verrà presentata dal direttore/Team della smart city

La commissione valuterà gli elaborati in base ai parametri:

- Innovazione
- Impatto
- Facilità di implementazione

## 5.2 Torino Smart City

Oggi, siamo testimoni di un forte cambiamento a livello climatico, demografico, energetico, economico e tecnologico. Difatti, negli ultimi decenni stiamo assistendo a cambiamenti climatici e alla rapida crescita demografica. Questo inficia che abbiamo bisogno di sempre più risorse energetiche ed idriche che portano anche a cambiamenti economici e tecnologici.

Inoltre, secondo le Nazioni Unite, entro il 2050 la popolazione della Terra sfiorerà i 9,7 miliardi di abitanti e, di questi, il 68% sceglierà di spostarsi nei centri urbani, con un conseguente aumento dei consumi di energia, della produzione di rifiuti e delle emissioni di gas serra.

Con queste premesse, vi è l'urgenza di trovare nuove soluzioni per migliorare le condizioni di vita future che mettono il focus sul comportamento dei cittadini, il quale richiede tempo per essere radicati ed implementati.

In quest'ottica si afferma la Smart City con nuove modalità di comunicazione, mobilità veloce, qualità della vita.

La smart city è un concetto che nasce negli anni '90 ma che prende credibilità negli anni 2000. Si tratta di una città 4.0, capace di gestire le risorse in modo economicamente sostenibile ed energeticamente autosufficiente, la quale mette al centro la qualità della vita e i bisogni dei cittadini, in cui gli oggetti di scambio sono le informazioni tra di loro.

Tra le città italiane più smart d'Italia, secondo l'ICity Rank 2019, la quale monitora la situazione delle città italiane troviamo Milano, seguita da Firenze e Bologna. Torino è quinta.



Figura 16: ICity Rank 2019

In questo contesto analizzeremo uno dei progetti relativi al “Turin Innovation Award”, effettuando un’analisi GUEST.

### **5.3 Servizi digitali: TOSave**

Il progetto che andremo ad analizzare è un progetto di smart city che ha come tema i servizi digitali e che si fonda sul cosiddetto Internet of Things (IoT), quindi, sull’interazione tra cittadini, società e smart objects. Il progetto è stato avviato in collaborazione con il Politecnico di Torino e il suo obiettivo è quello di digitalizzare un servizio per i cittadini di Torino.

Più in dettaglio, il progetto riguarda lo sviluppo di un’applicazione che permette di misurare il tasso alcolico tramite l’utilizzo di un etilometro portatile di terze parti chiamato TOSave. Questo dispositivo, collegato direttamente allo smartphone, è un piccolo oggetto che fornisce i dati sul tasso di alcool, attraverso i quali viene stimato il tempo di attesa necessario prima di potersi rimettere al volante e vengono dati consigli su che cosa mangiare in base al proprio sesso e peso per poter recuperare il completo controllo di se stessi. Se non si è in grado di mettersi al volante, l’app consiglia l’utilizzo di Taxi, bus, Uber tracciati con il gps nella prossimità del soggetto, favorendo il ritorno a casa senza creare pericolo.

Il lavoro parte dall’identificazione degli utenti che, attraverso uno studio dei dati sul consumo di alcol in Italia e attraverso lo studio del fenomeno “binge drinking”, si è rivolto a giovani dell’età compresa tra i 18 e i 30 anni. Dopo aver identificato gli utenti, sono state definite le partnership strategiche con il Comune di Torino, la compagnia assicurativa AXA, la GTT, Uber e Radio Taxi. Come metodo è stato utilizzato il Business Model Canvas associato al swot analysis per analizzare aspetti interni ed esterni che influenzano il progetto. Inoltre, sono stati utilizzati Strategic Map, Balanced Scorecard e Ice diagram per definire gli obiettivi strategici. Infine, è stata sviluppata un’analisi dei costi definendo le risorse necessarie del progetto.

#### **5.3.1 Competitors**

Prima di iniziare l’analisi GUEST, si effettua un’analisi preventiva di benchmarking, I dati analizzati si trovano nella tabella 21.

Nome servizio	Dove è utilizzato	Attori	Funzionamento
L'etilometro digitale che blocca l'auto	San Marino, scuolabus in Liguria	autisti mezzi pubblici	Il dispositivo, poco più grande di uno smartphone e applicabile sul soffitto dell'auto all'altezza dell'attacco col parabrezza, rileva grazie ai suoi sensori se il guidatore ha bevuto, prendendo autonomamente una serie di provvedimenti, ovviamente pre-definiti, dall'impedire l'accensione dell'auto al mandare un sms al datore di lavoro, dal far suonare il clacson all'attivare le quattro frecce.
A Glass Of Life	realizzato da Cusumano	clienti di ristoranti, pub e bar che aderiscono al progetto	A Glass Of Life è una bottiglia dal design innovativo e alcol test integrato. Su ogni bottiglia sono state infatti apposte delle strisce-alcol test. che possono essere staccate ed utilizzate per monitorare il tasso alcolemico prima di mettersi alla guida. È sufficiente inumidire con la saliva il tampone presente sulla striscia per 10 secondi, attendere 2 minuti e, infine, confrontare il colore del tampone a quello della legenda presente sull'etichetta della bottiglia.
Blow Security	Comune di Prato, ma non ancora realizzato	Coloro che lo desiderano installare sulla macchina	Etilometro inserito nell'automobile che attraverso un soffio rileverà il tasso d'alcol presente nel sangue del guidatore. In base al risultato, se negativo, l'etilometro non farà partire la macchina e viceversa, quindi il guidatore sarà obbligato a soffiarsi dentro

Tabella 21: Benchmarking competitors

## 5.4 Metodologia GUEST: fase GO

Iniziamo con la prima fase della metodologia GUEST.

Per approfondire la conoscenza dei bisogni dei clienti effettueremo la Value Ring. La Value Ring ci permetterà di garantire un servizio mirato e che risponde alle esigenze degli attori coinvolti. Come è estato detto in precedenza, il servizio è mirato ai giovani di età compresa tra i 18 ai 30 anni. Nonostante il target non sia ristretto, si è dato maggiore attenzione agli utenti di età 18, o che nell'anno compiranno il diciottesimo anno di età. Gli utenti di 18 anni avranno il dispositivo TOsave gratuitamente, mentre tutti gli altri potranno acquistarlo al costo di 3 € tramite lo store del loro smartphone.

### 5.4.1 Value Ring

Per effettuare la Value Ring ci siamo concentrati sui vari attori che avrebbero un rendimento di differente tipo nell'entrata nel mercato del dispositivo TOSave. Nella Value ring è reso noto l'obiettivo di ogni attore in maniera concisa, il quale verrà analizzato nel paragrafo seguente.

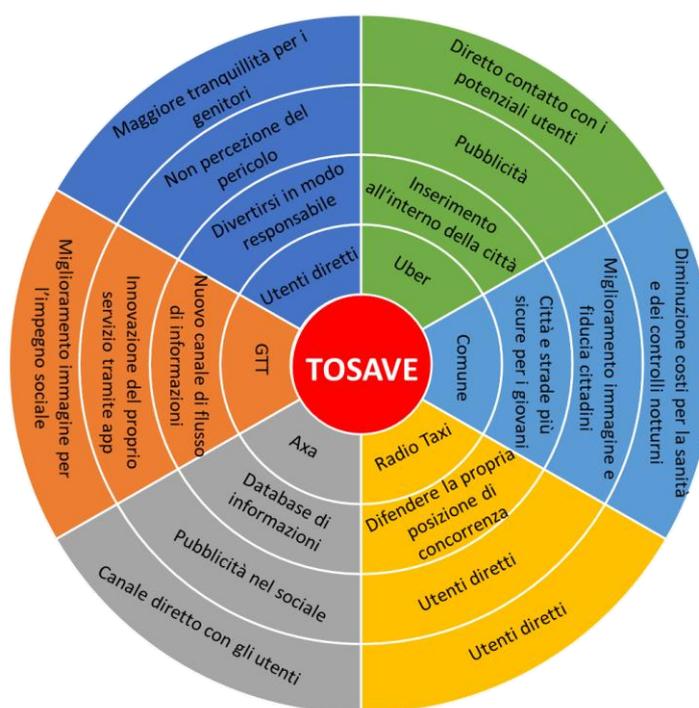


Figura 17: Value Ring

### 5.4.2 Attori

Secondo la Value Ring, ci sono cinque attori: utenti diretti, Uber, Comune di Torino, Radio Taxi, Axa e GTT. Di seguito li approfondiremo a uno a uno.

#### 1. Utenti diretti

L'esigenza principale del dispositivo TOSave è quella di potersi divertire in maniera responsabile. Torino offre una vita notturna piena di locali come pub e discoteche che si affollano soprattutto nel week end e nella fascia di orario notturna. Durante questi momenti, ci sono molti pericoli legati a tale divertimento che i giovani sono a conoscenza ma non ne hanno una reale percezione. Il dispositivo TOSave ha come scopo proprio quello di responsabilizzare i giovani. Infatti, il dispositivo aiuta a valutare le condizioni di ebrezza prima di mettersi al volante in modo da essere sicuri

di essere in grado di guidare. In questo modo le strade saranno più sicure e i genitori si sentiranno più tranquilli.

## **2. Comune di Torino**

Il Comune rientra negli stakeholders del progetto in quanto avrebbe dei benefici sull'utilizzo del dispositivo in quanto si avrebbe una città più sicura. Infatti, sono proprio le strade il posto più pericoloso per i giovani. L'app TOsave renderebbe le strade più sicure e proprio per questo motivo il comune avrebbe un altro interesse per l'implementazione del progetto. Con il dispositivo si prevede una diminuzione del 20% degli incidenti dovuti all'alcol con riduzione sempre maggiore nel corso degli anni. Un altro aspetto incentivante per il comune è quello di migliorare l'impegno nel sociale e la sicurezza, dando segnali evidenti e concreti per dimostrare l'impegno per migliorare la città. Infine, come conseguenza delle altre azioni, si ridurrebbero i costi della società e dei controlli notturni.

## **3. GTT**

L'azienda Gruppo Torinese Trasporti è l'azienda che a Torino si occupa del trasporto pubblico. Il progetto per GTT rappresenta una nuova opportunità di comunicazione con gli utenti, ma soprattutto un nuovo canale di informazioni. Infatti, ogni utente per effettuare il login deve inserire il proprio indirizzo, potrebbe un modo per identificare le zone in cui i giovani risiedono maggiormente e in cui sarebbe utile una linea notturna. Avendo queste informazioni e ampliando le linee notturne laddove non sono presenti, i clienti sarebbero più soddisfatti e gioverebbe all'azienda GTT stessa. In questo modo, anche la GTT migliorerebbe la propria immagine nel sociale e quindi la soddisfazione finale del cliente. Infine, si avrebbe la percezione che il comune e la GTT tessa partecipa attivamente alle iniziative verso le Smart City.

## **4. AXA Group**

AXA è un gruppo assicurativo che lavora su 61 Paesi nel campo della protezione assicurativa e nell'asset management. AXA è presente in Italia ed opera nella rete aziendale, nel canale bancario e nell'e-commerce.

AXA si lancia spesso in progetto di digitalizzazione, basti pensare che, nel 2016/2017, è stata creata una joint venture con il gruppo Nestlé, per digitalizzare lo stile di vita. Il progetto ha avuto successo e per questo si può considerare come stakeholders, in quanto

la priorità maggiore di AXA è quella di creare un database di informazioni dei singoli utenti e la nostra app in tal modo raccoglie informazioni utili.

Un altro obiettivo è quello di avere sempre più visibilità. Ciò è possibile in quanto nel portachiavi del nostro dispositivo sarà stampato il marchio di AXA allargando, dunque, la loro visibilità. Inoltre, AXA partecipando al progetto con scopi sociali e di sicurezza, acquisterebbe un'immagine più sensibile verso gli utenti rispetto ai loro competitors. Infine, nell'app arriveranno notifiche e messaggi promozionali su agevolazioni e buoni sconto nel caso si volesse aprire una polizza con loro.

## **5. UBER**

Uber è un'azienda innovativa che offre un servizio di taxi privato attraverso un'applicazione mobile che permette il collegamento tra autisti e passeggeri. Uber resta per il momento uno stakeholder potenziale in quanto il servizio di Uber non è attivo a Torino. Se il loro servizio entrasse a Torino, potrebbero essere molto interessati al progetto. Infatti, l'app dopo aver riconosciuto un tasso alcolico critico andrà a consigliare direttamente Uber e altri servizi simili. Per questo motivo, nella media priorità di Uber ci potrebbe essere il fattore di visibilità e nel contempo la comunicazione diretta con l'utente.

## **6. Radio Taxi**

Radio Taxi nasce dalla fusione di due cooperative chiamate Radio Taxi 5730 e Pronto Taxi 5737. Essa è molto attenta al tema della sostenibilità, infatti, è composta da 1400 vetture di cui 400 ibride e nuove vetture completamente ibride.

Per quanto riguarda il progetto, avere all'interno Uber potenzialmente, potrebbe creare concorrenza all'interno della stessa app, ma allo stesso tempo è conveniente per Radio Taxi in quanto cercherebbero di perdere meno clienti possibili. Inoltre, dato che Uber non sarà integrata dal primo momento sull'app potrebbe essere un vantaggio per Radio Taxi in quanto, se un servizio è presente da più tempo il cliente potrebbe scegliere quello che da più tempo ha utilizzato. Un altro vantaggio per Radio Taxi può essere sfruttare la digitalizzazione del progetto sfruttando il supporto tecnologico del progetto. Infine, come priorità meno rilevante si può identificare il ruolo di marketing e pubblicità che ne trarrebbero grazie alla visibilità datagli dalla applicazione.

## 5.5 Metodologia Guest: fase UNIFORM

La seconda fase è la fase Uniform che ha come obiettivo quello di approfondire e consolidare le informazioni sulla società raccolte dal cliente durante la fase Go; creare una base di conoscenza di ciascun cliente seguendo un modello standard e effettuare un confronto tra i casi attuali e passati dell'azienda. Questa operazione si effettua tramite il modello Business Canvas.

### 5.5.1 Business Model Canvas

A questo punto si è effettuata un'analisi della fase GO approfondendola nel Business Model Canvas.

<b>KEY PARTNERS</b> 1 Uber 2 Radio Taxi 3 Axa Group 4 GTT	<b>KEY ACTIVITIES</b> 1 Approvazione del progetto dal Comune; 2 Fare accordi con fornitore e sponsor; 3 Sviluppo app; 4 Verifica funzionamento servizio e implementazione; 5 Campagna pubblicitaria; 6 Avviamento progetto	<b>VALUE PROPOSITION</b> 1 Comune: soluzione innovativa e tecnologica per sensibilizzare i giovani; migliora la propria immagine impegnandosi nel sociale; riduce i costi dei controlli durante la vita notturna. 2 Utenti diretti: app semplice e veloce per diventare consapevoli dei pericoli dovuti alla guida sotto effetti di alcolici; aiuto immediato. 3 Uber: entrare nel mercato torinese; pubblicità; contatto diretto con gli utenti. 4 GTT: fonte di informazioni; nuova tecnologia per sostenere la concorrenza; miglioramento dell'immagine.	<b>CUSTOMER RELATIONSHIP</b> 1 Self-service (cittadini) 2 Servizi automatici (cittadini) 3 Assistenza personale (Comune) 4 Iscrizione al servizio (contratto)	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> 1 Utenti tra 18 e 30 anni (residenti a Torino) 2 Comune di Torino 3 Uber 4 RadioTaxi 5 Axa 6 GTT
	<b>KEY RESOURCES</b> 1 Supporto per sviluppo app 2 Fornitore del dispositivo alcoltest 3 Associazione sostegno per sensibilizzare i giovani riguardo tematiche dell'alcol	5 AXA: database di informazioni; miglioramento immagine; pubblicità. 6 Radio Taxi: difesa contro la concorrenza; innovazione tecnologica; diretto contatto con gli utenti.	<b>CHANNELS</b> 1 Applicazione per smartphones o altri dispositivi 2 Pubblicità e marketing 3 Sensibilizzazione tramite le scuole 4 Email e telefono (Comune) 5 Posta	
Creates Cost		Creates Benefits		
<b>COST STREAMS</b> 1 Manutenzione e aggiornamento applicazione 2 Investimento iniziale 3 Acquisto annuale dei dispositivi alcoltest ogni anno 4 Gestione dati 5 Costo attività di marketing annuale (relativo alle scuole)		<b>REVENUE STREAMS</b> 1 Fondi europei 2 Finanziamenti da stakeholders per pubblicità 3 Finanziamenti da AXA 4 Ricavi dalla vendita di alcoltest a persone non diciottenni		

Tabella 22: Business Model Canvas

Di seguito, analizzeremo il Business Model Canvas dettagliatamente.

#### - Customer segments.

I clienti diretti del servizio saranno i giovani di Torino tra i 18 e i 30 anni. Questo target è stato scelto in base a chi abitualmente partecipa alla vita notturna torinese, la quale offre tantissime possibilità di svagarsi e divertirsi. Il problema che si vuole risolvere è appunto quello di evitare la maggior parte degli incidenti che coinvolgono i giovani. Infatti, i giovani molto spesso non hanno la percezione del pericolo e si mettono alla guida quando non dovrebbero. Le statistiche riguardanti gli anni 2016-

2017 riferiti all'area torinese sono: l'1,7% dei 16-17enni, il 5,7% dei 18-19enni, l'8,9% dei 20-24enni, il 13% dei 25-29enni, il 15,3% dei 30-34enni. Del target che abbiamo definito, prevediamo di penetrare raggiungendo il 40% in due anni. Dall'altra parte il nostro cliente è il Comune, il quale è il principale soggetto interessato alla salute dei cittadini. Infine, nel segmento dei clienti dobbiamo inglobare i key partners (Axa, Uber, Radiotaxi e Gtt), i quali hanno un grande interesse a sviluppare il progetto in prima linea.

- **Value proposition**

L'obiettivo della value proposition è quello di soddisfare i bisogni dei clienti dell'app e, quindi, di divertirsi in modo consapevole. Il dispositivo servirà ad aiutare gli utenti a prendere le giuste decisioni nei momenti difficili, sia consigliando agli utenti sul mezzo alternativo da utilizzare, sia mettendoli direttamente in contatto con i loro amici, può indirizzare verso la decisione migliore da prendere.

Dall'altra parte, il comune di Torino avrà dei benefici sulla sicurezza delle strade, in quanto il fine ultimo del dispositivo è quello di diminuire drasticamente gli incidenti stradali per i guidatori in stato di ebbrezza. In questo modo, il comune di Torino può migliorare la sua immagine sociale di fronte alla cittadinanza torinese, e soprattutto le famiglie con figli appena maggiorenni.

La proposta di valore per Uber è orientata nell'avere una via d'accesso al mercato di Torino e di accompagnare il dispositivo con pubblicità e un flusso di informazioni con il cliente.

Per quanto riguarda Radio Taxi, il suo obiettivo è quello di rimanere aggiornato e in vantaggio con lo sviluppo della nuova tecnologia innovativa relativa al progresso delle Smart City.

Invece, la GTT ha il suo focus verso l'innovazione, la pubblicità e la raccolta di dati utili.

Infine, AXA ha come obiettivo quello di raccogliere Informazioni e dati per il proprio business, e successivamente iniziare una nuova strategia più mirata nel settore delle assicurazioni.

- **Customer relationship**

La relazione tra il dispositivo TOsave e gli utenti dell'app si basa su servizi automatici. Infatti, il servizio in questione non ha bisogno di supporto; nel caso ci siano delle problematiche bisognerà soltanto chiamare al numero verde. Inoltre, quando un nuovo utente effettua la registrazione, entrerà a far parte degli utenti diretti

firmando una sorta di contratto. La collaborazione con il Comune di Torino è creata ad-hoc per la comunicazione in base alla necessità del Comune, come quella di soddisfare costantemente le sue esigenze e gestire i dati per monitorare come viene utilizzato il nostro progetto ed i risultati ottenuti.

- **Channels**

Il canale utilizzato è l'applicazione tramite smartphone. In questo modo, si potrà entrare a far parte della vita dei cittadini senza essere invadenti. Nel progetto saranno intraprese iniziative di pubblicità all'interno delle scuole tramite incontri con gli studenti e all'esterno con campagne di marketing. In questo modo, il progetto si focalizzerà sul primo aspetto sopracitato e mantenendo il contatto con i giovani utenti torinesi. Negli anni successivi, verranno mantenuti corsi per sensibilizzare gli utenti vicini alla maggiore età. Invece, la comunicazione con il comune avverrà direttamente tramite e-mail o telefonicamente.

- **Revenue stream**

I ricavi arriveranno da fondi europei e dalle aziende partners, di cui la principale sarà AXA, mentre gli altri partners pagheranno una tariffa mensile per essere inseriti nella nostra app e ricevere, oltre ad un nuovo canale di comunicazione con i loro possibili utenti, anche un nuovo modo di farsi pubblicità. Il costo del mantenimento del progetto con annesso acquisto annuale dei dispositivi, la gestione dell'app e dei dati e altre spese impreviste saranno coperte dagli stessi soggetti.

- **Key activities**

L'idea di questo progetto deve essere approvata dal Comune per poi partecipare ad un bando europeo. Bisogna anche prendere accordi con i fornitori del prodotto e di trasporto. In seguito, bisognerà procedere con lo sviluppo dell'app e collaudare il corretto funzionamento del dispositivo. Le fasi finali sono l'implementazione del progetto, la campagna pubblicitaria ed infine l'avviamento.

- **Key resources**

Le risorse necessarie per il progetto sono: il dispositivo dell'alcoltest e l'app che potrà essere scaricabile tramite smartphone.

- **Cost stream**

I costi di investimento iniziale (compresi i costi di sviluppo dell'applicazione, della gestione della fase iniziale e della campagna di marketing) sono i maggiori, i quali verranno ammortizzati nel corso dei primi anni e affrontati grazie ai fondi europei. Invece, i costi di spedizione del dispositivo a coloro che compiranno il diciottesimo

anno di età di ogni anno non saranno aggiuntivi in quanto saranno sostenuti dalla GTT per inviare la tessera. Si può unire le due esigenze cioè la spedizione del dispositivo e della tessera.

## 5.6 Metodologia Guest: fase EVALUATE

### 5.6.1 Analisi SWOT

Iniziamo questa nuova fase della metodologia GUEST analizzando i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità tramite l'analisi SWOT.

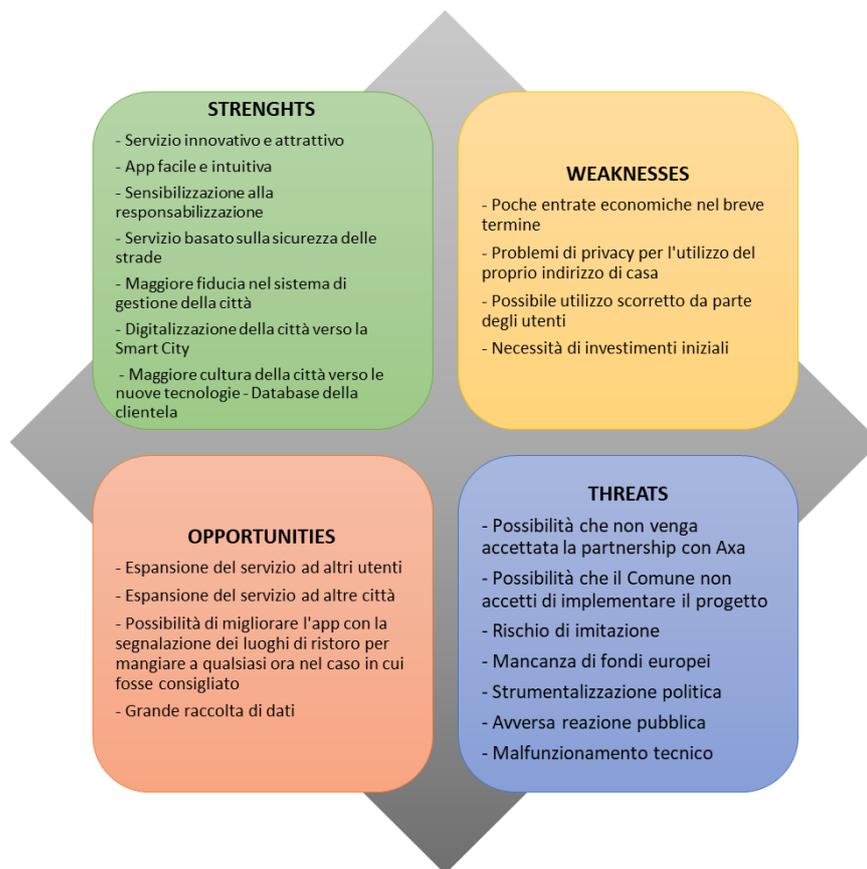


Figura 18: Analisi SWOT

L'analisi, come si vede dal grafico sopra, si snoda in quattro parti:

1. **Punti di forza.** TOsave è un servizio innovativo, in quanto da un lato offre un servizio per i giovani e dall'altro li sensibilizza usando la tecnologia come mezzo di diffusione di tale messaggio: la responsabilità della collettività. Inoltre, aiuta le persone ad avere maggiore fiducia nel sistema di gestione della città, e appoggiare poi nuove iniziative future. Infine, tutto questo aiuta la città ad entrare nell'era

digitale della smart city, aiutando anche i cittadini a prendere confidenza con questo nuovo stile di vita.

2. **Punti di debolezza.** Il punto di debolezza principale sono i bassi ricavi nel breve periodo, ma i ricavi non sono lo scopo primario del progetto. Infatti, lo scopo principale è la maggiore sicurezza della città, in particolare sicurezza in macchina nelle strade torinesi. Nel lungo periodo, i ricavi dovrebbero aumentare in quanto è previsto un aumento degli utenti. Ci potrebbero essere dei problemi legati alla privacy perché bisogna inserire l'indirizzo di residenza e, per questo motivo, alcuni utenti potrebbero non usare il servizio. Questo rischio è considerato ma piuttosto basso tra i giovani. Il rischio più alto è quello che gli utenti prendano quest'app come un gioco e, quindi, la usino in maniera scorretta. Un esempio potrebbe essere una sorta di sfida tra i coetanei. Per questo motivo, la campagna di sensibilizzazione è molto importante. Ultimo punto di debolezza ma non per importanza, è che il servizio deve essere progettato ed implementato da zero e, quindi, richiede un investimento iniziale notevole.
3. **Opportunità.** Da alcuni studi si è rilevato che anche i ragazzi tra i 11 e i 18 anni sono soggetti all'uso di alcool. Quindi il progetto potrebbe essere ampliato anche ai ragazzi con queste fasce d'età, ma l'app avrebbe bisogno di un'implementazione differente. Un'ampliamento possibile sarebbe effettuare una rieducazione sull'utilizzo di queste sostanze tramite dei giochi di intrattenimento all'interno dell'app stessa. Un'altra possibilità opportunità potrebbe essere quella di ampliare il progetto in altre città con le stesse problematiche.
4. **Minacce.** Le minacce da tenere in considerazione sono legate alle partnership con Axa e il Comune. Il problema con Axa è che non accetti la collaborazione, mentre con il Comune è che non voglia implementare il progetto. Inoltre, c'è anche il rischio che altre aziende copino il progetto e che, questo, scateni una concorrenza.

### 5.6.2 Balance Scorecard

Prima di procedere con l'analisi del modello BSC, bisogna realizzare la strategia aziendale. L'obiettivo principale del progetto TOsave è quello di raggiungere una maggiore sicurezza sulle strade che sarà uno strumento del Comune, mentre Per Axa sarà fonte di informazione. Le caratteristiche del progetto sono la responsabilità, la sicurezza, la fiducia e l'attenzione verso il cittadino. A questo intento, la strategia per lo sviluppo del progetto Tosave, si inserisce pienamente nell'intento del Comune di Torino che vuole garantire meno incidenti

stradali, e quindi, più sicurezza per i cittadini. Questo obiettivo, come detto nei paragrafi precedenti, è possibile responsabilizzando i giovani utilizzando il linguaggio che più comprendono, la tecnologia e l'app stessa. In questo modo, i cittadini avranno sempre più fiducia nella gestione della città, in quanto l'amministrazione dimostrerà costante attenzione sui giovani. Il fine ultimo dell'intento della strategia sarà quello di monitorare gli utenti offrendogli una possibilità di crescita sociale all'interno della città, secondo un'ottica di Smart City.

Delineato l'intento strategico, bisogna delineare le quattro prospettive prese in considerazione nella mappa strategica. Di seguito le tabelle mostrano gli obiettivi strategici.

SEGMENTI DI CLIENTELA	
PROSPETTIVA FINANZIARIA	Fondi europei ● Crescita dei ricavi (causata dall'aumento gli utenti) ●
PROSPETTIVA DEL CLIENTE	Soddisfazione dei clienti ● Miglioramento del benessere generale ● Crescita in termini di immagine e fiducia ● Diventare responsabili tramite la tecnologia e in modo divertente ● Sicurezza e prevenzione
PROSPETTIVA INTERNA	Graduale aumento degli utenti del servizio ● App intuitiva e facile da usare ● Diversificazione dei servizi offerti ● Aumento della tecnologia grazie alla combinazione dei nuovi dispositivi e l'applicazione ●
PROSPETTIVA INNOVAZIONE	Educazione e sviluppo della città alla Smart city ● Miglioramento della vita degli utenti attraverso servizi digitali ● Database di informazioni ●

Tabella 23: Mappa strategica (segmenti di clientela)

RELAZIONE CON I CLIENTI	
PROSPETTIVA FINANZIARIA	Aumento dei ricavi dovuta all'attenzione data al cliente ●
PROSPETTIVA DEL CLIENTE	Risoluzione immediata dei problemi ● Esperienza positiva ● Creazione di un rapporto di fiducia tra cittadini/utente e Comune ●
PROSPETTIVA INTERNA	Numero verde per risoluzione problemi ● Sviluppo di un sistema feedback ● Sviluppo brand Tosave ●
PROSPETTIVA INNOVAZIONE	Relazione basata sull'attenzione alla salute dei cittadini ● Sviluppo di customer care ● Nuova relazione diretta con i clienti ● Responsabilizzare in modo divertente ●

Tabella 24: Mappa strategica (Relazione con i clienti)

CHANNELS	
PROSPETTIVA FINANZIARIA	Aumento dei ricavi dovuta alla pubblicità ● Aumento ROI (Axa) ●
PROSPETTIVA DEL CLIENTE	Esperienza positiva e divertita utilizzando l'App ● Facile utilizzo dell'applicazione ● Disponibilità di scelta delle opzioni per tornare a casa ●
PROSPETTIVA INTERNA	Numero verde per risoluzione problemi ● Direct marketing attraverso l'App ● Applicazione personalizzata ●
PROSPETTIVA INNOVAZIONE	Implementazione App ● Sviluppo di nuove metodi di comunicazione diretti ● Network digitale ● Database di informazioni ●

Tabella 25: Mappa strategica (Canali)

KEY ACTIVITIES	
PROSPETTIVA FINANZIARIA	Riduzione controlli notturni ● Riduzione costi sanità ● Aumento ricavi con aumento degli utenti ● Costo alcoltest ● Costo sviluppo applicazione ● Aumento ricavi derivanti da sponsor ●
PROSPETTIVA DEL CLIENTE	Soddisfazione dei clienti ● Sensibilizzazione ● Utilizzo dell'App semplice e rapido ●
PROSPETTIVA INTERNA	Creazione relazione con Comune di Torino ● Creazione relazione con partners ●
PROSPETTIVA INNOVAZIONE	Implementazione App ● Manutenzione e assistenza tecnica ● Acquisizione alcoltest ● Aumento skills IT ● Creazione teamwork e collaborazione ●

Tabella 26: Mappa strategica (Attività chiave)

KEY RESOURCES	
PROSPETTIVA INNOVAZIONE	Gestione delle informazioni ● Sviluppo di partnership strategiche ●

Tabella 27: Mappa strategica (Risorse chiave)

Ad ogni obiettivo viene attribuita una priorità, la quale è stata già data tramite i pallini colorati nelle precedenti tabelle: pallino verde se priorità bassa, giallo se media ed infine rosso se alta.

● **Priorità alta**

Gli obiettivi con priorità alta riguardano le attività principali per l'implementazione del progetto Tosave e, dunque, le opportunità di partnership, le risorse principali e il bilancio complessivo di costi e ricavi. Le attività necessarie senza cui non si può andare avanti, sono Axa la quale è la principale partner, ed il Comune che è necessario per promuovere il progetto. Altre partnership importanti sono Uber, Radio Taxi e GTT, con i quali bisogna fare

accordi per i mezzi di trasporto. L'interesse di Axa è quello di raccogliere informazioni sulle abitudini dei cittadini piemontesi in modo tale da poter decidere il piano assicurativo più adatto e personalizzato. Invece, le società di trasporto aumenterebbero i loro potenziali clienti, il che è sicuramente un vantaggio.

L'elemento fondamentale del progetto è lo sviluppo dell'alcooltest e dell'applicazione. Senza queste risorse il servizio risulterà incompleto e il progetto risulterebbe fallimentare. Le due risorse sopracitate sono importanti per garantire un servizio completo ed efficiente.

Per sviluppare il progetto avremo:

- Costi fissi, relativi alla realizzazione del progetto stesso;
- Costi variabili, relativi all'implementazione del progetto;
- Costi annuali, relativi alla manutenzione e alla gestione dei dati;
- Ricavi da fondi europei all'alcol e la sicurezza delle strade,
- la partecipazione economica di Axa, delle società di trasporto e del Comune.

Tutte queste attività dovranno essere supportate da campagne di marketing per introdurre il progetto nella vita quotidiana dei cittadini.

#### **Priorità media**

Le attività con priorità media sono tutte quelle attività che vengono considerate complementari, le quali sono importanti per il successo del progetto stesso. Un esempio può essere il numero verde, la sensibilizzazione e customer care, i quali servizi sono importanti per capire il grado di soddisfazione del cliente.

#### **Priorità bassa**

Le attività con priorità bassa sono tutte quelle azioni ritenute di minore importanza e che sono come conseguenza del successo del progetto. Un esempio può essere l'aumento delle IT skills, la creazione del teamwork e di un network digitale.

#### **5.6.2.1 Mappa strategica**

La mappa strategica è stata realizzata raggruppando gli obiettivi strategici in base alla loro prospettiva e collegandoli tra loro tramite delle relazioni logiche, partendo dal piano inferiore all'individuazione delle loro conseguenze sui piani superiori.

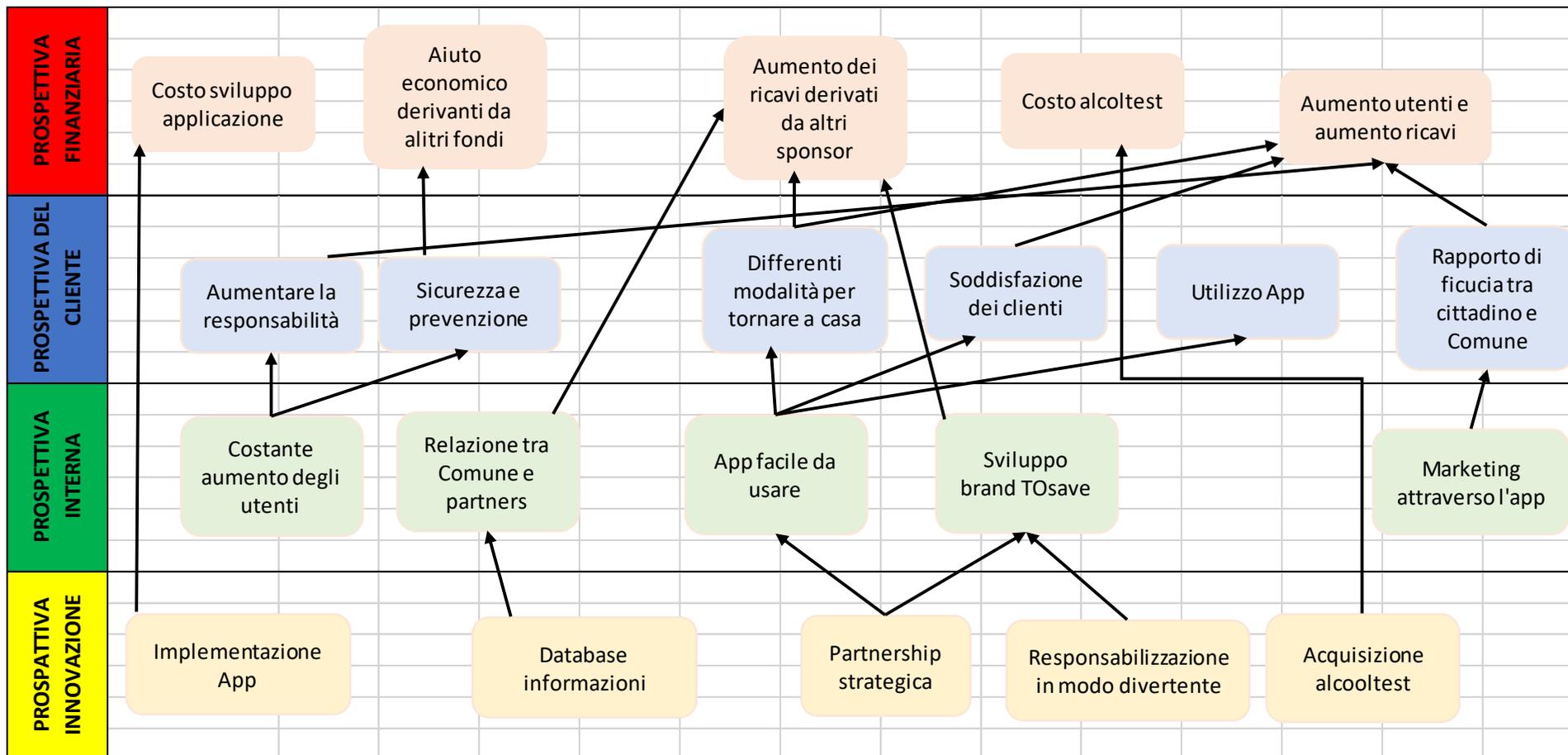


Figura 19: Mappa strategica per il progetto TOSave

### 5.6.2.2 *Balanced Scorecard Tables*

Per completare la BSC, ogni obiettivo deve essere associato a più variabili che monitorano l'andamento della strategia. Le seguenti tabelle mostrano tutte le azioni da dover intraprendere per poter portare a termine la strategia, insieme ai diversi indici utili per il monitoraggio di ciascuna azione.

OBIETTIVO	VARIABILE	KPI
<b>PROSPETTIVA FINANZIARIO</b>		
Aumento ricavi con aumento degli utenti	Verifica acquisizione clienti Verifica utilizzo servizi di trasporto	Tasso di acquisizione clienti Tasso di utilizzo trasporti
Costo alcoltest	Offerta prodotto	Costo per prodotto
Aiuto economico derivante da fondi europei	Verifica fondi ricevuti	$\frac{\% \text{fondi}}{\text{tot investimento}}$
Crescita ricavi derivanti da sponsor e pubblicità	Verifica acquisizione sponsor e pubblicità Verifica redditività dei clienti	$\frac{\text{Margine di contribuzione}}{\text{N}^\circ \text{ sponsor}}$ $\frac{\text{Margine di contribuzione}}{\text{N}^\circ \text{ clienti}}$
Costo sviluppo applicazione	Offerta prodotto	Costo per prodotto

Tabella 28: Tabella BS sulla prospettiva finanziaria

OBIETTIVO	VARIABILE	KPI
<b>PROSPETTIVA DEL CLIENTE</b>		
Soddisfazione dei clienti	Verifica soddisfazione cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ di reclami}}{\text{N}^\circ \text{ utenti}}$
Diventare responsabili tramite la tecnologia e in modo divertente	Verifica acquisizione clienti Verifica utilizzo servizi di trasporto	Tasso di acquisizione clienti Tasso di utilizzo trasporti
Sicurezza e prevenzione	Verifica diminuzione incidenti	%diminuzione incidenti stradali dovuti all'alcol
Creazione di un rapporto di fiducia tra cittadini/utente e Comune	Verifica soddisfazione generale del servizio	Numero di utenti che utilizzano i trasporti, Uber, Taxi tramite l'App

Utilizzo dell'App semplice e rapido	Verifica soddisfazione dell'App	$\frac{\text{N}^\circ \text{ utenti che hanno scaricato l'app}}{\text{N}^\circ \text{ utenti che utilizzano l'app}}$
Disponibilità di scegliere le opzioni per tornare a casa	Verifica opzioni trasporto	Numero di trasporti proposti dall'App

Tabella 29: Tabella BS sulla prospettiva del cliente

OBIETTIVO	VARIABILE	KPI
<b>PROSPETTIVA INTERNA</b>		
Offrire un'App intuitiva e facile da usare	Verifica utilizzo App	$\frac{\text{N}^\circ \text{ reclami riguardanti l'App}}{\text{N}^\circ \text{ utenti}}$  N° recessi
Sviluppo brand TOSave	Verifica qualità del brand	Numero di utenti
Creazione relazioni con Comune e partners	Instaurazione relazioni Verifica report relativi ai meeting	Numero di meeting e report
Costante aumento degli utenti del nostro prodotto	Numero utenti	Stelline su google play %aumento dei nuovi utenti
Direct marketing attraverso l'App	Qualità del direct marketing	Numero di utenti che visionano le notizie

Tabella 30: Tabella BS sulla prospettiva interna

OBIETTIVO	VARIABILE	KPI
<b>PROSPETTIVA DELL'INNOVAZIONE</b>		
Implementazione App	Sviluppo software	%stato di avanzamento sviluppo software
Database di informazioni	Verifica qualità informazioni	Qualità informazioni livello 1-5
Sviluppo di partnership strategiche e teamwork	Sviluppo conoscenze	Ore dedicate alla formazione %forza lavoro formata

Acquisizione alcoltest	Individuazione risorse Verifica contrattazione	Numero di proposte per i dispositivi Costo di implementazione Tempi di consegna
Responsabilizzare in modo divertente	Numero utenti Sensibilizzazione	%aumento utenti %utenti che utilizzano l'app %utenti che visualizzano le notizie inviate tramite l'app

Tabella 30: Tabella BS sulla prospettiva interna

### 5.6.3 ICE Diagram

Per concludere questa fase, dobbiamo effettuare l'ICE diagram.

L'ICE diagram ha come obiettivo quello di determinare i problemi del progetto e trasformarle in azioni da monitorare o da implementare. Per ciascun fattore viene assegnata una priorità in base al problema da risolvere e alla tempistica di azione: verde se priorità bassa, giallo se media e rosso se alta. Inoltre, vengono individuati i KPI di controllo, le risorse economiche usate e le tempistiche.

Per quanto riguarda i problemi legati alla priorità bassa sono tutti quelli legati alla privacy. A questo problema non viene data molta rilevanza in quanto i dati inseriti nell'app non sono molto personali e l'indirizzo viene condiviso soltanto quando l'utente richiede il trasporto tramite il servizio di taxi. Di conseguenza non ci dovrebbero essere problemi. Un altro problema è quello legato a coloro che vogliono il dispositivo, ma non sono destinati a riceverlo automaticamente. Questi utenti possono richiederlo tramite l'app e verrà spedito in un paio di giorni. In questo caso, le complicazioni principali riguardano la gestione degli ordini e i metodi di pagamento. Questo potrebbe essere considerato un punto di debolezza del progetto stesso.

La priorità media viene assegnata se riguarda il tema di market share e della segmentazione del mercato. l'obiettivo del progetto è quello che l'utilizzo di TOSave diventi un'abitudine per i cittadini di Torino. Il primo obiettivo è quello di concentrarsi sulla fascia di clienti tra i 18 e i 30 anni per poi espandere il segmento di mercato.

La priorità alta viene data alle partnership alle informazioni riguardanti gli utenti, all'innovazione ed alle incentivazioni per l'utilizzo di TOSave. L'azione principale di questa priorità è l'accordo con partnership con società di trasporto, e soprattutto con Axa, il quale

è il principale sostenitore economico del progetto. L'interesse principale di Axa è la raccolta di informazioni delle abitudini degli utenti e, per questo motivo, bisogna effettuarla con attenzione.

In conclusione, bisogna sottolineare che il progetto è focalizzato in uno scopo sociale e per questo motivo il dispositivo viene inviato gratuitamente a tutti i diciottenni ogni anno e l'app è scaricabile gratuitamente.

Di seguito vi è la tabella esplicativa dell'ICE DIAGRAM.

IDENTIFY	CONTROL	KPI	RISORSE ECONOMICHE E TEMPISTICHE
<b>Partnerships</b> ●	Sfruttamento di partnership con forti imprese come Axa	ROI dalla partnership; % clienti soddisfatti	Costo della partnership Condizioni della partnership
<b>Innovazione</b> ●	Investire nelle tecnologie (implementazione del dispositivo alcoltest e App)	Benchmarking con competitors; %fondi utilizzati per innovazione tecnologica	Investimenti R&D Lungo periodo
<b>Informazioni mobilità e abitudini degli utenti</b> ●	Implementazione App (raccolta informazioni sulle abitudini dei giovani)	% di utenti Tosave che accettano trasporti	Costo gestione database Lungo periodo
<b>Privacy</b> ●	Rendere ben noti i termini e le condizioni per l'utilizzo dell'App; Rendere disponibile l'utilizzo dell'App solo dopo aver accettato "Termini e Condizioni"	Numero di reclami a clienti	Costo dell'assistenza clienti Breve-medio periodo
<b>Incentivazione all'utilizzo di Tosave</b> ●	Distribuzione gratuita dei dispositivi ai giovani di Torino; Forte posizionamento sui social media e pubblicità	Numero di utenti che usano servizio	Costo annuale per la distribuzione dei dispositivi (comprende spedizione e dispositivi). Breve e lungo periodo
<b>Crescita del market share e nuova segmentazione</b>	Possibilità di ulteriori segmentazioni e inclusione di nuovi customer target (11-18 anni); Direct marketing per utenti diretti e non diretti; Forte posizionamento del marchio Axa (comparsa logo sui dispositivi/App); Campagna di sensibilizzazione tramite pubblicità; Aumento annuale dei clienti (spedizione gratuita ai diciottenni ogni anno)	% di utenti che utilizzano l'App; Rata di acquisizione clienti; Numero di utenti che usano i servizi proposti dall'App	Costo per campagna marketing Costo della partnership con Axa Costo invio dispositivi ogni anno Breve periodo
<b>Monitoraggio cash flow</b>	Flusso di cassa	Differenza entrate/uscite	Utile operativo investimenti Medio-lungo periodo

Tabella 31: ICE diagram

## **5.7 Metodologia Guest: SOLVE**

Dopo aver eseguito la fase Evaluate viene effettuata la fase Solve, dove l'obiettivo è presentare al cliente la soluzione.

### **5.7.1 Solution Canvas**

Il Solution Canvas è uno strumento efficace per mostrare la soluzione. Questo è una diretta conseguenza del Business Model Canvas, in cui, invece, viene presentata la situazione attuale, ma non le soluzioni studiate durante l'analisi svolta nei precedenti punti.

Di seguito vi è la tabella della Solution Canvas del progetto.

<p><b>CONSTRAINTS</b></p> <p>1 Sviluppo applicazione e dispositivo  2 Limiti legati alla gestione dei dati e coordinazione con i trasporti  3 Limiti tecnologici dell'applicazione  4 Limiti legati alla diffusione del progetto</p>	<p><b>DECISIONS</b></p> <p>1 Sviluppo del progetto TOSave e pianificazione per la sua implementazione  2 Scelta dei fornitori dispositivo e sviluppatore applicazione  3 Definizione degli incentivi tramite la spedizione gratuita di TOSave  4 Studio del mercato e possibile espansione futura  5 Studio dei possibili partners e accordi</p>	<p><b>DECISION MAKERS</b></p> <p>1 Comune di Torino (permessi)  2 Axa (principale stakeholder)  3 Team TOSave (pianificazione)</p>	<p><b>USERS RELATIONSHIP</b></p> <p>1 Self-service (cittadini)  2 Servizi automatici (cittadini)  3 Assistenza clienti e supporto personale in relazione al Comune  4 Iscrizione al servizio (contratto)</p>	<p><b>USERS</b></p> <p>Utenti di Torino con età compresa tra 18 e 30 anni</p>
<p><b>COSTS</b></p> <p>1 Sviluppo applicazione  2 Dispositivo alcoltest  3 Gestione progetto  4 Campagna di marketing</p>	<p><b>REVENUES / LOANS</b></p> <p>1 AXA  2 Comune di Torino  3 Fondi Europei  4 Uber  5 Radio Taxi  6 GTT</p>	<p><b>OBJECTIVES</b></p> <p>1 Garantire una città con strade più sicure, limitando gli incidenti mortali in cui sono coinvolti soprattutto i ragazzi giovani  2 Portare innovazione all'interno di Torino  3 Aumentare la fiducia nel Comune da parte dei cittadini, i quali saranno motivare a sostenere ulteriori iniziative</p>		

Tabella 32: Solution Canvas

Adesso analizzeremo i vari punti della tabella.

- **Decision Makers.** Vengono identificati gli attori principali del progetto per l'implementazione di esso. Uno dei fondamentali attori è il Comune di Torino che avrà il compito fondamentale di permettere l'avvio del progetto. Un altro attore fondamentale è Axa in quanto è il finanziatore principale e di conseguenza viene considerato altrettanto decisore delle azioni strategiche per il progetto. In ultimo, per quanto riguarda la gestione del progetto dell'implementazione viene data la responsabilità al gruppo ideatore e promotore di TOsave.
- **Constraints.** I limiti dell'implementazione del progetto sono legati alla tecnologia. In particolare, ci potrebbero essere problemi con la gestione dei dati raccolti relativi gli utenti ed il coordinamento con i mezzi di trasporto. Un altro limite potrebbe essere quello del malfunzionamento della tecnologia e la comunicazione delle informazioni tra l'applicazione del telefono ed il dispositivo alcoltest. Infine, un altro vincolo potrebbe essere la mancata comunicazione e non interesse da parte dei potenziali clienti.
- **Decisions.** Le principali decisioni riguardano gli obiettivi strategici per la realizzazione del progetto. Inoltre, bisogna stabilire il customer target analizzando il mercato sia nel breve periodo che nel lungo periodo. Infine, bisogna effettuare la scelta dei partners.
- **Information/resources.** Vengono individuate tutte le informazioni necessarie. Tra i supporti informatici c'è lo sviluppo dell'app e l'identificazione del fornitore per l'alcoltest. A sostegno del progetto è prevista un'associazione che sensibilizzerà i giovani sulla delicata tematica degli incidenti stradali. Per quanto riguarda il fornitore degli etilometri portatili è stato scelto come A & A Product Co Ltd per il basso prezzo dei dispositivi che vende.
- **Solution Channels.** Come si evince in tavola, il canale di comunicazione sarà la stessa app o tramite e-mail, attraverso le quali sarà possibile visualizzare tutte le notizie e gli articoli relativi alla tematica della sicurezza stradale del Comune di Torino. Inoltre, per ottenere informazioni sul feedback degli utenti saranno utilizzati dei questionari.
- **Users.** Il target di utenti saranno i giovani torinesi di età compresa tra i 18 e i 30 anni, con particolare attenzione ai giovani diciottenni.

- **User relationship.** La relazione tra gli utenti e il progetto sarà possibile in maniera autonoma tramite l'applicazione e i servizi automatici della stessa, mentre la relazione con il Comune avverrà in maniera personalizzata. Inoltre, quando avviene l'iscrizione tramite l'app sarà stipulato un contratto tra TOsave e l'utente. Infine, per problematiche frequenti sarà possibile trovare una sezione dove è possibile trovare una lista di risposte alle domande più frequenti. In caso che, non si trovi la domanda che si vuole porre nella lista sarà possibile contattare l'assistenza clienti.
- **Objectives.** Tutto il progetto è stato ideato e implementato per un importante obiettivo che è quello di garantire una città più sicura da incidenti stradali che coinvolgono i ragazzi giovani. Il progetto segue l'idea di innovazione tramite l'approccio della Smart City, che vuole portare la tecnologia nelle abitudini dei cittadini. Grazie a questo progetto, il Comune potrebbe portare dimostrare il suo impegno sociale verso la cittadinanza.
- **Costs/Revenues.** Le stime dei costi riguardano il primo anno. Negli anni successivi si mantengono tutti i costi, ma chiaramente non ci sarà la voce costo di sviluppo dell'app e di gestione per l'avvio del progetto (totale 27.000€). Nella seguente tabella possiamo vedere le stime dei costi.

	Risorse necessarie					
	Umane	Materiali	Strumenti	Umane	Materiali	Strumenti
<b>SVILUPPO APPLICAZIONE</b>						
Sviluppo applicazione	Affidato a Spindex			20.000 €		
Manutenzione e future implementazioni	1 programmatore			35.000 €		
<b>DISPOSITIVI ALCOL TEST</b>						
Dispositivo		7.000 pz	-	-	21.000 €	-
Manutenzione	1 tecnico	-	1 pc	30.000 €		500 €
Spedizione						
Diciottenni	Spedizione già prevista per altri servizi (costo ridotto a 2 €)			14.000 €		
Non diciottenni	Affidato a Poste Italiane			Costo per dispositivo 5€		
<b>GESTIONE PROGETTO</b>						
Avvio progetto	Team Tosave 4 persone	-	2 pc 2 computer	5.000 €		2.000 €
Gestione dati	Team member (part-time)		pc	15.000 €		500 €
<b>CAMPAGNA MARKETING</b>						
Costo campagna marketing	Affidata a società esterna			2.000 €		
<b>TOTALE PROGETTO</b>				<b>145.000 €</b>		

Tabella 33: Stime di costi e risorse per il progetto TOsave

I costi vengono divisi in quattro macroaree che sono sviluppo dell'applicazione, dispositivi alcoltest, gestione progetto e campagna di marketing. Successivamente nelle varie attività. Lo sviluppo dell'applicazione è stato affidato a Spindox, un'azienda specializzata in sviluppo di software che ha sede a Torino. La scelta di Spindox è stata ponderata in quanto oltre ad esse già nel territorio torinese ed alla loro professionalità, ha costi competitivi e può garantire la manutenzione e le implementazioni future. Verrà assunto a progetto un programmatore junior.

La stima dei dispositivi alcoltest è di 7.000 pezzi annui e sono state stilate tramite i dati Istat, basandosi sulla media degli ultimi anni delle nascite a Torino. Il costo di ogni dispositivo è di 2 € ed è a carico del Comune per i giovani maggiorenni e viene inviato il dispositivo in automatico, mentre gli utenti dai 19 anni in su possono richiederlo tramite l'app allo stesso costo. La spedizione invece sarà sempre a carico del Comune.

La gestione del progetto è divisa in due sotto aree che sono avvio del progetto e gestione dei dati. In particolare, la gestione del progetto avrà un costo fisso anche negli anni successivi e verrà gestita dal gruppo ideatore.

Infine, abbiamo la campagna di marketing, affidata alla società Audio Graphic Designer nella provincia di Torino e attraverso il loro sito è stato possibile avere una prima stima dei costi.

I ricavi ed i finanziamenti stimati sono annuali e sono riportati nella seguente tabella.

Ricavi/finanziamenti	Annuale
Vendita dei dati ad Axa	€ 30.000
Contributo Comune di Torino	€ 25.000
Finanziamenti fondi europei	€ 66.666,67
Uber	€ 10.000
RadioTaxi	€ 10.000
GTT	€ 5.000
<b>TOTALE</b>	<b>€ 146.666,67</b>

Tabella 34: Stima di ricavi annuali

Come detto in precedenza, lo stakeholder di maggior importanza per il suo contributo economico è Axa in quanto è interessato alla raccolta delle abitudini dei giovani torinesi. Il secondo stakeholder per importanza è il Comune di Torino, il quale ha due principali benefici: la possibile riduzione dei costi legati ai controlli notturni e l'aumento di fiducia dei

cittadini. Inoltre, il contributo economico del Comune servirà per sostenere le spese di spedizione dei dispositivi ai giovani torinesi.

I finanziamenti europei, riferiti ai bandi disponibili per la sicurezza delle strade, sono stati stimati per un totale di 1.000.000 € da distribuire nei 5 anni successivi.

In ultimo, ipotizzando una buona riuscita degli accordi, si stima la partecipazione di Uber, RadioTaxi e GTT. Uber dovrebbe avere un interesse maggiore in quanto Torino è una nuova area di mercato, mentre per RadioTaxi sarebbe uno strumento per combattere la concorrenza.

Invece, GTT fonda il suo interesse sulla principalmente sulla pubblicità.

## 5.8 Conclusione

L'idea del progetto TOSave nasce dall'esigenza di migliorare la sicurezza stradale. Dai dati si è notato che l'alcol è la prima causa di fatalità alla guida in Italia e che il 33% delle persone coinvolte in incidenti causati dall'alcol ha età compresa tra i 15 e i 34 anni. Dai dati riportati dal Comune di Torino, già dai ragazzi dai 18-19 anni i valori di consumo di alcol si avvicinano a quelli della media della popolazione, mentre comportamenti non moderati nel consumo di bevande alcoliche si riscontrano tra i giovani di 18-24 anni. Si sta diffondendo sempre più tra i giovani il cosiddetto binge drinking, l'assunzione in un'unica occasione di una grande quantità di alcol. Da statistiche nazionali di "La Repubblica" abbiamo i seguenti dati:

- 9 conducenti ubriachi su 10 sono uomini e due su tre ha meno di 30 anni;
- il fenomeno è in aumento anche nelle donne (+2% dal 2000);
- Gli incidenti mortali sono prevalentemente di notte (58%) e nel fine settimana (54%);
- Negli ultimi tre anni i controlli antialcol sono cresciuti del 460%.

Da queste basi nasce l'idea del progetto, il quale è incentrato sul concetto della sicurezza stradale tramite un dispositivo chiamato TOSave. Questo dispositivo è realizzato per visualizzare il tasso alcolico del sangue direttamente tramite un'app dello smartphone. Il dispositivo è un alcoltest che, essendo collegato ad un'applicazione, è in grado di fornire anche il tempo stimato di attesa necessario prima di potersi rimettere al volante oltre a diverse altre funzioni. L'applicazione può essere personalizzata e si possono inserire dei numeri preferiti da chiamare in caso di tasso alcolico superiore alla norma e, in questo caso, viene consigliato l'utilizzo di taxi, bus e uber in modo tale da ritornare a casa senza creare pericolo per gli altri e per sé stessi.

Si è fatta un'analisi sui possibili competitors futuri, ma nessuno dà un servizio simili. I competitors potrebbero essere.

- l'etilometro digitale che viene usato da autisti di mezzi pubblici;
- a Glass Of Life che viene usato da ristoranti, bar e pub che aderiscono al progetto;
- Blow Security, un alcoltest installato in macchina che blocca l'auto se si ha uno stato di ebbrezza superiore alla norma.

Questi competitors hanno alcoltest di differenti generi ma non collegati ad un servizio che permetta di utilizzare un'app come supporto. Inoltre, non hanno un target delineato.

Per la realizzazione di questo progetto si è effettuata un'analisi GUEST, composta da cinque fasi.

Nella fase GO si è individuato il target a cui il servizio si riferisce e si sono individuati gli stakeholders, mentre nella fase UNIFORM si è approfondito i concetti della prima fase. Di seguito, sono trattati i concetti.

Il target individuato sono i giovani tra i 18 ei 30 anni, con maggiore attenzione a coloro che hanno appena compiuto 18 anni. Questo target è stato delineato considerando che solo coloro che hanno più voglia di divertirsi, si vuole sensibilizzare e responsabilizzare maggiormente sul tema e sono coloro che utilizzano maggiormente la tecnologia e soprattutto gli smartphone. Gli stakeholders sono stati individuati tramite la Value Ring e analizzati nel Business Model Canvas.

Gli stakeholders principali sono:

1. Il Comune di Torino è un attore molto interessato al progetto in quanto avrà dei benefici. I benefici del comune sono i seguenti:
  - a. Città più sicura: tramite il progetto i giovani saranno responsabilizzati e il servizio non permetterà ai giovani di mettersi in macchina se non si è in grado di guidare;
  - b. Miglioramento del rapporto di fiducia tra il Comune ed i cittadini;
  - c. Diminuzione dei costi della sanità e minori controlli notturni;
  - d. Avviamento della città di Torino verso la Smart City.
2. Axa è il principale investitore ed è molto interessato al progetto in quanto potrà ampliare il suo database di informazioni relative ai cittadini di Torino ed avrà una pubblicità diretta tramite l'applicazione.

3. Uber ha un alto interesse per il progetto in quanto potrà entrare in una nuova area di mercato potendo così pubblicizzare il suo servizio tramite l'app e, quindi, comunicare con gli utenti stessi.
4. Radio Taxi è interessato principalmente perché si potrà difendere dalla concorrenza tramite l'innovazione e la pubblicità
5. GTT è interessato in quanto il progetto rappresenta una nuova fonte di raccolta informazioni. Tramite queste informazioni potrà innovare il servizio per essere più funzionale per i cittadini ed aumentando così la sua immagine e il suo impegno sociale.

Nella fase EVALUATE, si sono analizzati i punti di forza, i punti di debolezza, le minacce e le opportunità tramite l'analisi SWOT.

- I punti di forza sono legati al servizio che sarà innovativo tramite un app facile da usare, sensibilizzerà alla responsabilizzazione cercando di avere strade più sicure per i cittadini e, in ultimo avvierà la città di Torino alla digitalizzazione verso la Smart City.
- I punti di debolezza sono legati alle basse entrate nel breve periodo, all'utilizzo scorretto dell'app da parte degli utenti e alla necessità di investimenti iniziali.
- Le opportunità sono legate all'espansione del servizio in altre città e ad altri target di utenti e, in ultimo alla grande raccolta dati.
- Le minacce principali sono legate agli accordi non accettati dagli stakeholders e alla mancanza di fondi europei.

A questo punto, tenendo in considerazione che l'obiettivo principale è quello di raggiungere più sicurezza nelle strade e quindi di limitare gli incidenti, si sono delineati gli obiettivi su quattro prospettive tramite la Balance Scorecard. Ad ogni obiettivo si è dato diverse priorità:

- Priorità alta: riguardano le attività principali per l'implementazione del progetto Tosave e, dunque, le opportunità di partnership, le risorse principali e il bilancio comprensivo di costi e ricavi.
- Priorità media: sono le attività legati ad obiettivi che sono importanti per il successo del progetto stesso.
- Priorità bassa: sono le attività di minore importanza che sono conseguenti al successo del progetto.

Per completare la BSC, ad ogni obiettivo sono state associate delle variabili KPI che permettono di monitorare l'andamento della strategia.

L'ultima fase, chiamata fase SOLVE, dove si è presentata il progetto al cliente tramite la Solution Canvas.

In quest'ultima parte si analizzano i costi relativi al primo anno per il progetto che sono divisi in quattro tipologie:

1. Sviluppo applicazione
2. Dispositivi alcoltest
3. Gestione del progetto
4. Campagna di marketing

Si stimano costi totali di 145.000 € per il primo anno, mentre negli anni successivi al primo si stimano costi totali di 118.000 €.

Per quanto riguarda i ricavi annuali dovuti ai finanziamenti saranno i seguenti:

- Fondi europei: 45,5%
- Comune di Torino: 17%
- GTT: 3,5%
- RadioTaxi: 7%
- Uber: 7%
- Axa: 20,5%

Il totale dei finanziamenti sarà pari a 146.667 € annuali.

Infine, possiamo dedurre che il progetto potrà funzionare perché:

- 40% delle persone dichiara di abusare dell'alcol almeno una volta alla settimana
- 60% delle persone dichiara di scegliere di andare a bere per divertirsi
- Più del 70% considera molto utile il dispositivo TOsave.

## 6 Conclusioni finali

Il lavoro della mia tesi ha avuto come obiettivo quello di realizzare e analizzare un nuovo servizio che, in seguito, potrà beneficiare la città di Torino. Per ottenere questo risultato si è analizzato il contesto storico in cui ci troviamo.

Si è notato che in questi decenni, la tecnologia è diventata base della nostra vita e le richieste dei consumatori sono sempre più tecnologiche e sofisticate. In questa situazione, le aziende diventano sempre più competitive e creano sempre più prodotti o servizi facendo aumentare sempre più le pretese e le richieste dei consumatori. Date queste premesse, si è analizzato il concetto di innovazione come fonte di nuove idee tramite la definizione di Schumpeter e come l'innovazione implichi la creatività degli individui. Si è sviluppato una descrizione sugli elementi fondamentali del processo creativo sul processo creativo. Di seguito, si sono analizzati i differenti metodi di innovazione che avvengono principalmente mediante due differenti punti di vista, ovvero tramite il punto di vista del prodotto e il punto di vista del servizio. Infine, si è analizzato il processo d'innovazione e quali sono i vantaggi e gli svantaggi di tale processo.

Nella seconda parte si è analizzato il concetto di innovazione nell'era moderna, in quando con l'avvento di Internet e della globalizzazione il mondo sta cambiando modo di fare innovazione. Si è quindi analizzato la nuova metodologia di fare innovazione chiamata "Open Innovation".

Difatti esistono due metodologie di innovazione:

- Closed Innovation: si basa su nuovi processi di sviluppo e di business e di commercializzazione di nuovi prodotti che avvengono all'interno dei confini aziendali.
- Open Innovation: incorpora le conoscenze esterne nella gestione dell'innovazione e creano valore non soltanto a idee e risorse interne, ma anche a idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno, in particolare da startup, università, istituti di ricerca, fornitori, inventori, programmatori e consulenti.

Queste due tipologie di innovazione sono state analizzate, evidenziandone le differenze tra le due metodologie.

Nella terza parte, sono stati analizzati dei casi reali di differenti aziende che hanno utilizzato Open Innovation interna, Open Innovation esterna e Open Community. Quest'analisi ha avuto come scopo quello di capire quali sono i punti di forza e di debolezza dei differenti

casi analizzati con l'utilizzo di indici di criterio, mettendo in evidenza le differenze tra community interna, esterna e globale. Da quest'ultima analisi si è evidenziato le differenze e le similitudini tra la community interna e la community esterna.

Nella quarta parte, come conseguenza delle parti precedenti, si è voluto analizzare la metodologia GUEST che rappresenta un modo innovativo per analizzare i progetti di Open Innovation. Inoltre, questa metodologia è stata utilizzata per analizzare il progetto di servizi digitali, che è stato lo scopo del lavoro di tesi.

La metodologia è stata sviluppata da un gruppo di ricercatori del Politecnico di Torino ed è basata sul supporto decisionale a livello strategico, tattico e operativo e sulla riduzione del tempo per la gestione dei progetti.

La metodologia GUEST si snoda in cinque passi operativi che successivamente tratteremo in maniera approfondita. Gli step sono:

1. GO: Descrizione formale della compagnia
2. UNIFORM: Standardizza le informazioni raccolte per definizione di un modello di business
3. EVALUATE: Definizione di un piano di azione operativa per la soluzione dei problemi e delle opportunità di sviluppo
4. SOLVE: Implementazione delle soluzioni proposte
5. TEST: Monitoraggio

Gli steps sono stati analizzati in dettaglio, in quanto è stata la metodologia che ha permesso di analizzare il progetto.

Nell'ultima parte si è analizzato il progetto TOSave che ha come tematica principale i servizi digitali.

L'idea del progetto TOSave è nata dall'esigenza di migliorare la sicurezza stradale. Dai dati si è notato che l'alcol è la prima causa di fatalità alla guida in Italia e che il 33% delle persone coinvolte in incidenti causati dall'alcol ha età compresa tra i 15 e i 34 anni. Dai dati riportati dal Comune di Torino, già dai ragazzi dai 18-19 anni i valori di consumo di alcol si avvicinano a quelli della media della popolazione, mentre comportamenti non moderati nel consumo di bevande alcoliche si riscontrano tra i giovani di 18-24 anni. Si sta diffondendo sempre più tra i giovani il cosiddetto binge drinking, l'assunzione in un'unica occasione di

una grande quantità di alcol. Da statistiche nazionali di “La Repubblica” abbiamo i seguenti dati:

- 9 conducenti ubriachi su 10 sono uomini e due su tre ha meno di 30 anni;
- il fenomeno è in aumento anche nelle donne (+2% dal 2000);
- Gli incidenti mortali sono prevalentemente di notte (58%) e nel fine settimana (54%);
- Negli ultimi tre anni i controlli antialcol sono cresciuti del 460%.

Da queste basi è nata l’idea del progetto, il quale è incentrato sul concetto della sicurezza stradale tramite un dispositivo chiamato TOSave. Questo dispositivo è realizzato per visualizzare il tasso alcolico del sangue direttamente tramite un’app dello smartphone. Il dispositivo è un alcoltest che, essendo collegato ad un’applicazione, è in grado di fornire anche il tempo stimato di attesa necessario prima di potersi rimettere al volante oltre a diverse altre funzioni. L’applicazione può essere personalizzata e si possono inserire dei numeri preferiti da chiamare in caso di tasso alcolico superiore alla norma e, in questo caso, viene consigliato l’utilizzo di taxi, bus e uber in modo tale da ritornare a casa senza creare pericolo per gli altri e per sé stessi.

Prima di analizzare il progetto, si è fatta un’analisi sui possibili competitors futuri, ma nessuno dà un servizio simili.

Successivamente, si è analizzato il progetto tramite la metodologia GUEST, la quale è stata suddivisa in cinque fasi.

Nella fase GO si è individuato il target a cui il servizio si riferisce e si sono individuati gli stakeholders, mentre nella fase UNIFORM si è approfondito i concetti della prima fase.

Il target individuato sono i giovani tra i 18 ei 30 anni, con maggiore attenzione a coloro che hanno appena compiuto 18 anni. Questo target è stato delineato considerando che solo coloro che hanno più voglia di divertirsi, si vuole sensibilizzare e responsabilizzare maggiormente sul tema e sono coloro che utilizzano maggiormente la tecnologia e soprattutto gli smarphone. Gli stakeholders sono stati individuati tramite la Value Ring e analizzati nel Business Model Canvas.

Gli stakeholders principali individuati sono stati:

1. Il Comune di Torino
2. Axa

3. Uber
4. Radio Taxi
5. GTT

Nella fase EVALUATE, si sono analizzati i punti di forza, i punti di debolezza, le minacce e le opportunità tramite l'analisi SWOT.

Successivamente, tenendo in considerazione che l'obiettivo principale è quello di raggiungere più sicurezza nelle strade e quindi di limitare gli incidenti, si sono delineati gli obiettivi su quattro prospettive tramite la Balance Scorecard. Tramite gli obiettivi sono stati individuate le attività, le quali sono state suddivise in priorità alta, priorità media e priorità bassa.

Per completare la BSC, ad ogni obiettivo sono state associate delle variabili KPI che permettono di monitorare l'andamento della strategia.

L'ultima fase, chiamata fase SOLVE, dove si è presentata il progetto al cliente tramite la Solution Canvas.

In quest'ultima parte si analizzano i costi relativi al primo anno per il progetto che sono divisi in quattro tipologie:

1. Sviluppo applicazione
2. Dispositivi alcoltest
3. Gestione del progetto
4. Campagna di marketing

Infine, possiamo dedurre che il progetto potrà funzionare perché:

- 40% delle persone dichiara di abusare dell'alcol almeno una volta alla settimana
- 60% delle persone dichiara di scegliere di andare a bere per divertirsi
- Più del 70% considera molto utile il dispositivo TOsave.

## Reference

- InnoSkills –Innovation Skills for SME’s, Caratteristiche e tipologie dell’innovazione, pp 1-7 sito web: [http://www.innosupport.net/uploads/media/1\\_](http://www.innosupport.net/uploads/media/1_) ultima visione: 15/10/2019
- Schumpeter J.A.,1971. *Teoria dello sviluppo economico. Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l’interesse e il ciclo economico* ultima visione: 15/10/2019
- Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018. PROPOSED GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING TECHNOLOGICAL INNOVATION DATA. OSLO MANUAL pp. 15-25  
Sito Web: <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf> ultima visione: 16/10/2019
- Jules-Henri Poincaré, 1908, *Scienza e metodo*. Edizione italiana: Torino, Einaudi, 1997. A cura di C. Bartocci. Pp 172-200 ultima visione: 17/10/2019
- Eddie Tobey, 22 agosto 2006. An Introduction To Innovation.  
sito web: <http://ezinearticles.com/?An-Introduction-To-Innovation&id=276936>  
ultima visione: 17/10/2019
- Nicola Bellini e Luca Ferrucci, *Ricerca universitaria e processi di innovazione: le piccole e medie imprese nel progetto Link*, pp 1-6 sito web:  
<https://books.google.it/books?id=b1-K8zvQLXEC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false> ultima visione: 18/10/2019
- Mary M. Crossan e Marina Apaydin, September 2010. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, *Journal of Management Studies* Volume 47, Issue 6, pages 1154–1191, Sito web: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.4826&rep=rep1&type=pdf> ultima visione: 18/10/2019
- John E. Ettlie, 13 marzo 2000. *Managing Technological Innovation*, pp 53-94 sito web: <https://www.sciencedirect.com/book/9780750678957/managing-innovation> ultima visione: 18/10/2019
- Annamaria Testa, 2005. *La creatività a più voci*, Laterza, pp 165-167. Ultima visione: 18/10/2019
- Alessandro Garofalo, *Innovazione e creatività* pp 4-12, 28-40  
<https://www.dea.univr.it/documenti/Avviso/all/all743736.pdf> ultima visione 18/03/2018

- Fabrizio Conicella, maggio 2012. Innovazione, creatività, progetti, prodotti, bisogni: un approccio marketing all'innovazione, slide 7-11 sito web: [https://www.unito.it/sites/default/files/seminario\\_20120524\\_conicella\\_canepa.pdf](https://www.unito.it/sites/default/files/seminario_20120524_conicella_canepa.pdf) ultima visione 12/10/2019
- Wallas G., 1926. The Art of Thought. New York, Harcourt, Brace. In Arieti S., 1979. Creatività. La sintesi magica, Il Pensiero Scientifico Editore, Roma, p. 15. ultima visione 13/10/2019
- Rossman J., 1931. The Psychology of the Inventor. Washington. Inventors Publishing. p. 16. ultima visione 13/10/2019
- Osborn A. F., 1953. Applied Imagination, New York, Scribner's, pp. 16-17. ultima visione 13/10/2019
- Daniele Brambilla, Fasi del processo creativo sito web: [https://www.numet.it/decrea/000010it\\_fasi-del-processo-creativo.php](https://www.numet.it/decrea/000010it_fasi-del-processo-creativo.php) ultima visione 13/10/2019
- De Caroli M. E., 2009. Pensare, essere fare... creativamente, pp. 143-173 ultima visione 13/10/2019
- Licciardello O., aprile 2016. I gruppi. Aspetti epistemologici e ricadute applicative. pp 50-56 ultima visione 13/10/2019
- Valentini F., Dicembre 2007. Le idee che verranno. pp. 13-28 ultima visione 13/10/2019
- Enrico Cogno, 8 gennaio 2016. UNCATEGORIZED sito web: <https://www.justbaked.it/2016/01/08/tecniche-di-creativita-la-sinettica-di-gordon/> ultima visione 13/10/2019
- Schilling, Izzo, 2017. Gestione dell'innovazione, The McGraw-Hill Education. pp. 67-73 ultima visione 14/10/2019
- Curva del miglioramento tecnologico (figura 7), slide. Sito web: <https://web.uniroma1.it/economia/sites/default/files/Capitolo3.pdf> ultima visione 14/10/2019
- Daniel Zapfl, 3 ottobre 2018. Articolo: "Open Innovation vs. Closed Innovation". Lead Innovation. Sito web: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/open-innovation-vs.-closed-innovation> ultima visione 14/10/2019
- Chesbrough, H., 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press. pp 43-95

- Federico Adrodegari, Gianmarco Bressanelli, 6 marzo 2017. Open Innovation: linee guida per le aziende. Sito web: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/open-innovation-linee-guida-le-aziende/> ultima visione 14/10/2019
- Liu Lei, Tegegne Esubalew, Yurong Zhao. Open Innovation in Open Source Software Development. ultima visione 15/10/2019
- Ilaria Bisurgi, 2016. Tesi di laurea: Crowdfunding. La finanza social al servizio della produzione culturale. pp 10-16 sito web: <https://www.tesionline.it/tesi/preview/crowdfunding-la-finanza-social-al-servizio-della-produzione-culturale/53326/1> ultima visione 15/10/2019
- Margian Laganà Ghadimi, 12 maggio 2015. Il Crowdsourcing e le sue tipologie. Sito web: <https://www.thismarketerslife.it/digital/il-crowdsourcing-e-le-sue-tipologie/> ultima visione 15/10/2019
- Almirall Share: Open Innovation in dermatologia. Sito web: <https://www.almirall.it/it/>; ultima visione 15/10/2019
- Come fare open innovation con una piattaforma online (per curare la pelle), 29 novembre 2017. Sito web: <https://www.economyup.it/life-science/come-fare-open-innovation-con-una-piattaforma-online-per-curare-la-pelle/> ultima visione 16/10/2019
- La nuova piattaforma per fare innovazione in Italia e far volare le startup del digitale. Sito web: <https://www.growitup.it> ultima visione 16/10/2019
- La piattaforma #GrowITup. Sito web: <http://www.cariplofactory.it/> ultima visione 16/10/2019
- Cisco Hyper-Innovation Living Labs. Sito web: <https://blogs.cisco.com/tag/cisco-hyper-innovation-living-labs> ultima visione 16/10/2019
- Verizon Media Relations, 23Febraio 2016. Sito web: [https://www.verizon.com/about/sites/default/files/Verizon\\_History\\_0916.pdf](https://www.verizon.com/about/sites/default/files/Verizon_History_0916.pdf) ultima visione 16/10/2019
- Incubating New Ideas at Verizon's Innovation Centers. Sito web: <http://innovation.verizon.com> ultima visione 16/10/2019
- Deutsche Bank Innovation Labs. Sito web: <http://labs.db.com/> ultima visione 17/10/2019
- Deutsche Bank. Sito web: <https://www.db.com> ultima visione 17/10/2019

- THE Open Innovation Marketplace. Sito web: <https://www.innocentive.com>
- <http://www.lilly.com/> ultima visione 17/10/2019
- Prof. Dr. Wolfgang Vieweg, marzo 2014. Lean Innovation 3+1 – schlank und kraftvoll! Innovationsdoktor.de. Sito web: <https://www.ideenmanagementdigital.de/ce/ideenmanagement-ausgabe-03-2014/ausgabe.html> ultima visione 17/10/2019
- Elio Luzzi, Gabriele Mezzacapo, 2017. Il fenomeno Open Source: considerazioni di ordine tecnico, economico e legale. Ministero dell'economia e delle finanze. pp. 10-25. Sito web: [http://www.consip.it/sites/consip.it/files/3993XII\\_2007.pdf](http://www.consip.it/sites/consip.it/files/3993XII_2007.pdf) ultima visione: 18/10/2019
- Community manager freelance. Sito web: <http://communitymanagerfreelance.it/blog/tool-analisi-prima-parte/> ultima visione: 18/10/2019
- Competenze per l'innovazione, 21 gennaio 2019. Sito web: <https://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=6081> . Ultima visione: 18/10/2019
- Lean Thinking: significato, principi, strumenti e risultati. Sito web: <https://www.considi.it/lean-thinking/> . Ultima visita 21/10/2019
- Daniela Bavuso, Make A Plan, 5 marzo 2019. Strategie aziendali. Cos'è (davvero) il lean management e come puoi usarlo pure tu. Sito web: <https://www.linkiesta.it/2019/03/lean-management-cos-e/> . Ultima visione 22/10/2019
- Twoproject staff, 13 agosto 2018. Metodologia Agile: vantaggi e svantaggi di un metodo innovativo. Sito web: <https://twoproject.com/it/blog/metodologia-agile-vantaggi-e-svantaggi-di-un-metodo-innovativo/> . Ultima visione 22/10/2019
- Encarina Abellàn, Head of Project Management, 6 febbraio 2020. Metodologia Agile: cos'è e che benefici apporta alle imprese? Sito web: <https://www.wearemarketing.com/it/blog/metodologia-agile-scopri-cose-e-quali-benefici-puo-portare-alla-tua-azienda.html> Ultima visione 22/10/2019
- NTTData. Sito web: <https://it.nttdata.com> ultima visione 23/10/2019
- La storia di Deloitte. Sito web: <https://it.wikipedia.org/wiki/Deloitte>. Ultima visione 23/10/2019

- Innovation Challenge - Switch2Product. Sito web: <https://s2p.it/competition/> ultima visione 24/10/2019
- Deloitte. <https://www2.deloitte.com> ultima visione 24/10/2019
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/innovationbook.pdf> ultima visione 24/10/2019
- IBM. Sito web: <http://www.ibm.com> ultima visione 24/10/2019
- Looking\_for\_Great\_Ideas\_Analyzing\_the\_Innovation\_Jam. Sito web: [https://www.researchgate.net/publication/226765106\\_](https://www.researchgate.net/publication/226765106_) Ultima visione 24/10/2019
- Salesforce: We Bring Companies and Customers Together. Sito web: <https://www.salesforce.com> . Ultima visione 24/10/2019
- Salesforce - Software CRM basato su Cloud | OpenSymbol. Sito web: <https://www.opensymbol.it/salesforce-com/>. Ultima visione 24/10/2019
- Salesforce. Sito Web: <https://it.wikipedia.org/wiki/Salesforce.com> ultima visione 24/10/2019
- IdeaExchange Status definitions - Salesforce Help. Sito web: <https://help.salesforce.com/articleView?id=000333882&type=1&mode=1> ultima visione 24/10/2019
- K. Engelhardt, 26 settembre 2018. IdeaExchange Top Hits: Where Are They Now? Sito web: <https://www.salesforce.com/blog/2018/09/ideaexchange-top-hits.html> Ultima visione 24/10/2019
- Smart city: il futuro dell'uomo è dentro la città intelligente. Sito web: <https://www.technogym.com/it/newsroom/smart-city-futuro-citta-intelligente-ambiente-uomo-tecnologia/> ultima visione 18/03/2020
- Francesca Turchi. Smart City: Chi, Cosa, Quando, Dove e Perché creare una città intelligente. Sito web: <https://www.hyundai.it/ioniqattitude/smartcity.html> . Ultima visione 18/03/2020
- ICity Rank 2019: Milano, Firenze e Bologna sono le città più smart d'Italia. Sito Web: <https://www.forumpa.it/citta-territori/icity-rank-2019-milano-firenze-e-bologna-sono-le-citta-piu-smart-ditalia/> ultima visione 18/03/2020
- La città del futuro: muoversi verso un nuovo paradigma di smart city. Sito web: <https://nuvolab.com/smart-mobility-in-smart-city/> ultima visione 18/03/2020

- Smart City, che cosa sono e come funzionano le città intelligenti. Sito web: <https://www.economyup.it/innovazione/smart-city-cosa-sono-davvero-e-a-che-punto-siamo-in-italia/> ultima visione 18/03/2020
- Axa. Sito Web <https://corporate.axa.it/chi-siamo> .Ultima visione 15/04/2020
- RadioTaxi. sito <https://www.taxitorino.it/cooperativa-tassisti-servizio-trasporto-pubblico-torino> ultima visione 17/04/2020