

Iniziamo con **Cray Research**. Questo è pane per i vostri denti, in quanto entriamo nel merito della vostra specializzazione. Chi vuole iniziare ad introdurre il caso? Come nasce Cray, in che settori compete. Questo ci offre alcuni spunti reali che confermano quanto abbiamo detto soprattutto all'inizio del nostro corso sulla creazione di startup.

Da quello che ho capito, **Cray Research** aveva l'obiettivo di creare il computer più veloce al mondo. Infatti nel 1976 l'azienda domina il mondo dei super pc con il loro primo sistema, creato quattro anni dopo la creazione dell'azienda. Per di più nell'84, 65 dei suoi sistemi sono stati installati in tutto il mondo per un'entrata annuale di 170 milioni. Quindi possiamo garantire che l'azienda ha raggiunto il loro obiettivo, sono riusciti ad essere i primi nel settore dei super pc. L'azienda si è molto adattata, in quanto i dipendenti venivano da altre compagnie di PC che volevano seguire il sogno del fondatore dell'azienda. Questo successo portò ad adottare un nuovo tipo di strategia, management e cultura, dell'azienda. Questo change fece avere i primi problemi. Per esempio il primo problema è la proprietà pubblica, nel senso che questa proprietà pubblica, necessaria all'inizio quando era nata per finanziarla, man mano che questa cresceva, portava pressione allo sviluppo nel guadagnare dell'azienda. Questa continua crescita poteva essere raggiunta solo se l'azienda riusciva a coprire un mercato più vasto.

Diciamo che *proprietà pubblica*, per tradurlo in maniera più immediata, l'azienda si è quotata in borsa per acquisire risorse come giustamente hai detto. All'inizio con quanto cash è partito, come è riuscito a racimolare questo cash? Vediamo il percorso di questo imprenditore. Dove lavorava? Prima del super computer prodotto dall'azienda, il super computer era quello che aveva sviluppato sempre lui all'interno di *CDC*. Poi *CDC* ha anticipato quello che sarà il problema filosofico e strategico di **Cray Research** perché ha cominciato a concentrarsi molto più sul mercato e sui profitti piuttosto che sullo sviluppo di super computer, e quindi il fondatore che vedeva la sua passione non così perseguita dall'azienda, ha pensato bene di uscire da *CDDC* e di creare la sua azienda. Ma poi è stata *CDC* stessa che ha investito nella nuova startup di *Cray*. Così è partito lo sviluppo del primo supercomputer.

Vediamo proprio la nascita di una startup che in parte è una costola della precedente azienda da cui il fondatore proveniva. Nel '72 nasce questa impresa, nel '76 ha prodotto il primo sistema. In che anno arriva il profitto? Nel '77, è il primo anno in cui la *Cray Research* segna il primo profitto. Nell'81 succede qualcosa di molto importante. L'azienda si espande continuamente, ma nell'81 ottiene dei profitti per 100 milioni ed il fondatore lascia l'azienda. L'azienda che lui ha fondato, e questa era un'altra cosa che avevamo visto come con Steve Jobs. Ci si è messo lui alla porta. Qui ci sono due forze contrastanti: una è quella di perseguire il sogno sul quale si era fondata questa azienda, quello di creare un super computer più potente dei precedenti; l'altra spinta invece, che è diametralmente opposta, è quella di fare sempre più profitto. Per fare più profitto bisogna crescere, e per crescere bisogna attaccare nuovi mercati. E questi nuovi mercati non sono i mercati dei super computer che chiedono la

massima potenza ai supercomputer. Ci sono tre tipologie diverse di mercato che richiedono prodotti e servizi diversi. Chi è che me li sa esemplificare? Chi erano i primi clienti dei supercomputer?

Grandi centri di ricerca che avevano forte bisogno di rapidità di calcolo, molta potenza nel computer. A questi bastava soltanto l'hardware, dopo erano scienziati e quindi in grado di sviluppare il loro software. Altri settori che chiedono enormi elaborazioni di dati è il settore della meteorologia. E' un settore dove opera il pubblico, quindi grandi laboratori di ricerca. Invece nel campo più strettamente industriale, qual'è l'altra industria che ha molto bisogno di elaborazione di dati? Quella petrolifera, che ha bisogno di grandi elaborazioni di dati perché quando si fanno le ispezioni petrolifere per cercare di prevedere possibili giacimenti petroliferi, è necessario fare enormi elaborazioni di dati. Questa industria petrolifera si distingueva dai laboratori pubblici di ricerca perché loro avevano bisogno, oltre che dell'hardware, anche di essere supportati nello sviluppo del software. Quindi c'è hardware ma anche un po' di software. Poi, il terzo settore, è quello delle imprese che oltre ad avere un sistema di computer generico, come quelli forniti da *IBM*, aveva bisogno anche di applicazioni di super calcolo e quindi supercomputer. Questa era appunto l'industria aeronautica, quella dell'automotive ecc. E loro oltre dell'hardware e del software avevano bisogno anche dello sviluppo dei software applicativi. Man mano che si scende dal livello di *s sofisticatezza* dell'hardware, si va sempre di più verso quelle industrie che hanno bisogno di applicazioni software.

Quindi il software ha un peso maggiore. Chiaramente il numero di laboratori pubblici che hanno bisogno di supercomputer sono un numero limitato. Il grande mercato sta nell'industria, dove si possono aumentare notevolmente le unità di calcolo vendute. E quindi per fare soldi, se quella diventa la strategia vincente all'interno dell'azienda, bisogna puntare verso quel tipo di target di mercato, quello industriale. Come è la ripartizione delle vendite in queste tre categorie di mercato? Secondo una stima, il 50% era coperto dall'industriale, quindi la maggioranza, mentre gli altri due settori erano rispettivamente del 25%. Inizialmente è così o ci si vuole arrivare? Dal bilancio si può desumere da chi arrivano le rendite. Inizialmente i clienti della *Cray* sono meno di 100, 80 di preciso, a cui loro possono potenzialmente vendere i supercomputer. In termini di costo, 40% ai classici, 30% ai neo-classici ed il 30% agli industriali. Quindi le unità vendute erano in proporzione maggiori per l'industria, ma in termini di ricavi l'industriale aveva solo il 30%. Adesso, qui, si deve decidere se puntare verso una strategia di mercato che punta alla crescita e quindi puntare soprattutto a servire il mercato dell'industria, oppure concentrarsi sul sogno di *Cray*, cioè puntare sul mercato dei *classical*. Noi dobbiamo rispondere a questa domanda. Dove conviene andare? Perché poi chiaramente questo ha implicazioni all'interno dell'azienda, perché ovviamente se si punta per il mercato dei laboratori di ricerca, supercomputer spunti, si investe molto in ricerca e sviluppo hardware. Se si punta sul mercato industriale, si punta e si investono più soldi soprattutto nel supporto software, assistenza al cliente e capire le sue esigenze.

E quindi all'interno dell'impresa, seguire una strategia di mercato può far piacere ad alcuni e far dispiacere ad altri. *Cray* sicuramente non sarebbe contento. Quando *Cray* se ne va nell'81, lui era il capo dell'azienda, il CEO. Ma quando lui se n'è andato, in che rapporti contrattuali è rimasto? Ha continuato a lavorare come imprenditore indipendente e tutti i suoi disegni erano vincolati fino all'85. Dall'81 all'85 c'è stata una separazione consensuale, dove *Cray* lavorava come consulente esterno, quindi non aveva più obblighi di tipo amministrativo e gestionale nei confronti dell'azienda. Allo stesso tempo lui poteva fare quel che voleva, sviluppare l'hardware come lui desiderava. E poi però l'azienda aveva in cambio il così detto diritto sui suoi disegni di supercomputer e quindi se l'azienda era interessata poteva acquistarli, e *Cray* doveva quindi rivolgersi a *Cray Research* prima di vendere ad altri.

Parliamo un attimo dei concorrenti. Chi erano i maggiori concorrenti? E poi andiamo ad affrontare il problema di quale strategia intraprendere. In realtà l'unico concorrente che aveva era la vecchia azienda di *Cray*, la *CDC*, che poi aveva creato uno spinoff anch'essa. Lo scopo del consorzio, visto che c'era competizione tra ciò che era all'interno degli stati uniti con l'esterno, è stato costruito questo consorzio per condividere ed accelerare il processo di ricerca. Quindi cercare di far collaborare le maggiori imprese americane, sulla base hardware, per poi competere nella fase di commercializzazione. Ma questo perché è intervenuto il governo Americano, per promuovere questo consorzio? E' un po anomalo nella cultura Americana, perché loro sono per la competizione individuale estrema. Non permettono assolutamente collaborazioni tra concorrenti. Perché il settore dei supercomputer è un settore strategico, fondamentale per un paese, perché l'abilità di calcolo è alla base di molti settori industriali. E soprattutto è una fonte inesauribile di dati per la difesa. Diventa fondamentale che un paese abbia la supremazia in quell'ambito dei supercomputer. Ed i Giapponesi cominciavano ad affacciarsi sul mercato. Quindi erano dei concorrenti, in quanto il governo Giapponese aveva investito centinaia di milioni nello sviluppo dei supercomputer, avendo intuito che si trattava di una risorsa strategica. Questo tentativo di far collaborare le imprese americane come è andato a finire? Ha avuto successo o è fallito? Molte aziende come *Cray* ed *IBM* non hanno partecipato al consorzio in quanto c'era un possibile dubbio dell'Antitrust sul passaggio delle tecnologie dal consorzio alle aziende. Le aziende fornivano i ricercatori, ma non sapevano in quale modo le tecnologie tornavano a loro.

Quindi c'è questo problema culturale di fondo, dove gli americani non collaborano tra di loro, perché questo fa parte della loro cultura. E' difficile per loro, loro competono e basta. Quindi tentativo è andato fallito. Ciò nonostante, lo spinoff di *CDC* ed i Giapponesi erano i maggiori concorrenti di *Cray*. Poi c'è un altro concorrente che è dormiente ma lo vedremo dopo. Il tema qui fondamentale è se perseguire una strategia *market-driven* oppure *technology-driven*, guidata dallo sviluppo tecnologico. Cioè orientamento al mercato oppure orientamento allo sviluppo tecnologico di computer con sempre maggiore potenza di calcolo. Queste sono le due opzioni, e le possiamo sintetizzare in tre possibili orientamenti strategici. Quello attuale, dove mettendo insieme classic e neo-

classic, praticamente il 70% delle vendite vengono da questi due segmenti di mercato, ed il 30% viene dall'industria. Questa è la situazione attuale. A questo punto l'azienda deve decidere se rimanere così, in queste proporzioni, o orientarsi verso il classic dove si porta ad avere quasi tutti i proventi dal settore classic e poco o nulla dall'industria. Oppure, viceversa, si punta sull'industria per cui dal 70/30 attuale si passa al 30/70. E' ad un bivio *Cray*, e vediamo quali sono i pro ed i contro di ciascuna strategia per orientare la scelta. Per fare questo facciamo un'analisi industriale. Partiamo innanzitutto dal mercato.

Dove è che c'è maggiore crescita? Nel classic o nell'industria, di domanda di super computer? Nell'industria, perché sempre di più questi settori industriali, automotive, aeronautico avranno bisogno di supercalcolo. E qui, oltre al computer, c'è la vendita del software. Questi sono i mercati che tendono a crescere di più. Se uno a parità di altre condizioni guardasse solo il mercato, si orienterebbe per una strategia di industria e tutto quello che questo comporta a livello organizzativo che vedremo dopo. Se noi pensiamo alle minacce di nuovi entranti, conviene più classic o industriale? Dobbiamo vedere dove le barriere all'ingresso sono più alte. Che tipo di barriere all'ingresso potrebbero esserci per un nuovo entrante che vorrebbe competere nel mercato dei supercomputer? Le barriere all'ingresso per *Cray* erano lo sviluppare un software per soddisfare il bisogno delle case petrolifere. Quindi avendo questo problema, secondo me le barriere all'ingresso ci sarebbero sull'industriale. Ok, adesso *Cray* è dentro. Per altri che volessero entrare nel mercato, dovrebbero affrontare sicuramente la barriera dell'hardware, dovendo entrare nel mercato con un supercomputer che ha le stesse caratteristiche di velocità e potenza di quello di *Cray* e che costi meno, o con caratteristiche superiori. Quindi c'è una barriera all'ingresso che per tutti e due i mercati, è forse un po' più alta per il mercato classic. Però per l'industria, oltre alla barriera costituita dalla tecnologia, c'è anche la barriera del software. Ma chi già utilizza il supercomputer *Cray*, ovviamente ha già del software dedicato. Quindi è un asset complementare all'hardware, e che funziona per quell'hardware. Se entra un nuovo concorrente, l'industria che acquisisce il prodotto ha degli *switching cost*. perché deve sviluppare di nuovo tutto il software.

Quindi oltre alla barriera all'ingresso costituita dall'hardware, nel mercato industriale ci sarebbe anche la barriera costituita dal software e dunque dagli *switching cost* per il cliente. Quindi diciamo, a questo punto, se consideriamo le minacce di un nuovo entrante, forse è meglio concentrarsi sull'industriale perché lì le barriere all'ingresso sono più alte che non nel classic. Andiamo a vedere il potere negoziale nel classic e nell'industriale di *Cray Research* nei confronti dei clienti. Con chi ha più potere negoziale *Cray*? Con i clienti classic, laboratori di ricerca, oppure con i clienti industriali? Beh, pensate sempre al problema dello *switching cost*. Per l'industriale c'è sempre il problema che c'è anche il software, e quindi il cliente industriale avrebbe un costo superiore al cliente classic se passa da un prodotto, quindi dal prodotto *Cray*, ad un prodotto di un concorrente. E quindi ha un più forte potere negoziale *Cray* nel mercato degli industriali. Vediamo un po' il potere negoziale nei confronti dei fornitori. Innanzitutto il costo

complessivo di un supercomputer. Quanto costava a *Cray* o un'altra impresa, produrre un supercomputer. Se costava 100, come era la ripartizione di costi, su ciò che *Cray* doveva acquistare dai fornitori ed il valore aggiunto che era il valore dei suoi ingegneri, sviluppatori e tecnici che era necessario per produrre il supercomputer? Come era la ripartizione? Era 80% costo sui materiali e 20% per il lavoro ed altro. Dove c'è più potere negoziale? Perseguendo il mercato classic, o il mercato industriale? Uno dice: che ti importa? Tanto i componenti devono essere acquistati. Però c'è una bella differenza.

Difficile? Ora se nel classic il computer costa di più, vero? Questi supercomputer evidentemente avevano caratteristiche diverse. Questo poteva essere dovuto anche ai materiali che venivano utilizzati. Per cui, nei supercomputer che erano venduti al mercato classic, forse i componenti, quasi sicuramente, erano componenti più costosi per avere prestazioni superiori di quelli utilizzati per il mercato industriale. Il supercomputer nasce grazie all'invenzione del transistor. All'inizio i transistor, quelli utilizzati da *Cray*, di che materiale erano? Germanio. Dopo che *Cray* introduce l'altro supercomputer che è una variante del primo, che transistor usa? *Silicio*. Questo è un punto importante. Per cui se per l'industriale si possono usare materiali più o meno standard non molto sofisticati, ovviamente *Cray* ha un potere negoziale maggiore con i fornitori di materiali è più o meno standard, che può acquisire da diversi fornitori. I materiali più o meno sofisticati può acquistarli solamente da alcuni, avendo in questo modo meno scelta e meno potere negoziale. La strategia di perseguire il mercato industriale sarebbe quella migliore. Però, nel classic, c'è un altro vantaggio. Se persegue la strategia del classic, pensate ai margini di guadagno. Dove sono maggiori i margini di guadagno, nella vendita di un supercomputer? Sicuramente nel classic, in quanto è più probabile che acquistino computer più performanti e più costosi. Infatti lo dice il caso, in quanto il 25% delle vendite rappresenta il 40% dei ricavi. A parità di unità, ogni unità costa molto di più e quindi i margini sono maggiori. Per cui se uno pensa ai margini, forse conviene nel classic. Quindi, diciamo, potere negoziale nei confronti dei fornitori più o meno i equivalgono le due strategie.

E vediamo, alla fine, nella competition, rispetto ai concorrenti, quali sono i pro ed i contro di perseguire la strategia classic piuttosto che quella industriale. Secondo me a lungo termine conviene perseguire la strategia industriale, perché i clienti classic sono limitati, per quanto possano acquistare computer più costosi. E' più probabile che si espanda il mercato dei clienti industriali. E' vero, questo lo abbiamo detto e riguarda la prospettiva del mercato. Se no guardiamo solamente alla crescita del mercato, conviene solamente l'industriale avendo maggiori margini di crescita. MA rispetto ai concorrenti, dove trova più concorrenti *Cray*? Pensiamo alle vendite come una piramide. In alto ci sono i classic. Poi ci sono l'industriale super come il petrolio, e dopo alla base della piramide ci sono le industrie generali. La base della piramide in quanto qui la domanda è maggiore. Però su chi c'è al vertice nei classic? C'è *Cray*, e poi? Ci sono quelle che abbiamo nominato: lo spinoff di *CDC* ed i Giapponesi. Questi sono i concorrenti più temibili da parte di *Cray*. Quando si scende sotto nell'industriale, chi è che

fornisce non i supercomputer, ma tutto l'hardware a queste imprese, che non hanno bisogno solo del supercomputer e basta? Li c'è l'IBM. E' lì il problema principale di questi clienti, è quello di cercare la compatibilità tra i due sistemi. Lì, entrare in quel mercato, va a tirare la coda ad un can che dorme, perché *IBM* che ha una potenzialità enorme, ancora non sembra attratta dal mercato dei supercomputer se ci pensate. E comunque *IBM* era la numero uno nel mercato dei computer del mondo. E quindi *IBM* potrebbe vedere, diciamo così, potrebbe un po' svegliarsi. Se *IBM* deve competere con *Cray* per lo stesso cliente, ovviamente per due target di mercato diversi, *IBM* potrebbe pensare di competere nell'altro mercato, in quanto ha già il cliente. Potrebbe quindi stimolare gli appetiti di *IBM* entrare nell'industriale. Quindi alla fine, mettendo assieme tutte queste componenti dell'analisi strategica, voi se foste *Cray*, che opzione scegliereste?

Dal costo di sviluppo per i software, il mercato industriale si ripagherebbe. Però il rischio di competere con *IBM* potrebbe portare ad una guerra commerciale non indifferente. Quindi la technology-driven come opzione resta molto allettante. Però i contro gli abbiamo visti nell'analisi, in quanto nell'industriale ci sono altri vantaggi. Ci sono più barriere all'entrata a causa dello switching cost creato dal software, e soprattutto c'è la crescita del mercato, molto più forte nell'industriale. Siete indecisi? Però bisogna prendere una decisione. D'altra parte, quali sarebbero le posizioni, perché queste decisioni le prende il CEO all'interno dell'azienda con ovviamente il suo team di bracci destri, i vari presidenti. E poi ci sono gli investitori, gli azionisti. Che vorrebbero? Forse vorrebbero l'industriale essendo l'unico mercato con crescita maggiore, essendo interessati ai profitti. Anche l'azienda dovrebbe essere interessata ai profitti. L'investitore però, lui ha delle azioni, e lui è molto più interessato ai profitti di breve termine. Se lui fa molti profitti nel breve, prende i dividendi, e quindi a lungo termine, 3 e 5 anni, gli interessa meno. Dopo che ha spremuto l'azienda, indotto l'azienda a fare sempre più soldi, può sempre vendere le azioni sul mercato quando ha fatto abbastanza soldi. Se poi l'azienda adottando una strategia ha ritorni nel breve, ma nel medio/lungo ne ha molti meno, questo fa l'interesse dell'investitore ma non dell'azienda. E quindi, diciamo così, per l'investitore di lungo termine, che soprattutto è colui che fondato l'azienda, che nell'azienda crede, vogliono che ci sia una lunga vita dell'azienda. Però non è detto che un profitto di breve termine non sia anche fuoriero di profitto di medio e lungo termine. Indubbiamente, gli azionisti spingono per una strategia che punti al mercato industriale.

Diverso sono invece coloro che all'interno dell'azienda rappresentano ancora quella filosofia sposata da *Cray*. Quindi il nuovo genio che ha introdotto questo supercomputer che si basa su calcolo parallelo, questi sono ovviamente all'interno dell'azienda tutti a supportare la strategia classic. Invece chi è responsabile del software, ovviamente sposerebbe di più la strategie industriale perché acquisirebbe molto più potere all'interno dell'azienda. Perché molti più investimenti andrebbero fatti su nuove applicazioni software. Voi come pensate che sia andata la cosa, poi alla fine? Che cosa pensate che abbia fatto *Cray*? Ve lo faccio vedere. Allora, nell'Ottobre dell'85, *IBM* annuncia un miglioramento del suo mainframe

Sierra. Quindi IBM risponde all'appetito che gli viene dall'appetito da questo settore dei supercomputer. Nel Maggio dell'86 *Cray* pensa di aumentare la sua forza lavoro del 30% e le installazioni del 42%. Questo vuol dire che se aumenta la forza lavoro così tanto, ed aumentano le installazioni di computer, vuol dire che *Cray* punta sul mercato industriale. *Honeywell* annuncia piani di formare un'azienda con *NEC* per commercializzare nuovi supercomputer, dunque aumenta la concorrenza. Ad inizio '87 *Cray* introduce un supercomputer che costa 2.5 milioni, meno della metà del modello meno caro. Anche questo è un altro segnale che *Cray* sta puntando decisamente verso l'industriale. Nell'87 *Chen* da le sue dimissioni da *Cray*, perché il top management ha deciso di cancellare il suo progetto di ulteriore sviluppo di supercomputer per il calcolo parallelo.

Poteva avere due opzioni poi da questa strategia industriale, dovendo riorganizzarsi anche all'interno: lanciare uno spinoff per aggredire il mercato general industry preservando la struttura ed identità. Vuol dire lasciando *Cray* sempre allo sviluppo dei computer classic, ed una nuova azienda per lo sviluppo di prodotti per questa fetta di mercato, separando le due anime. Oppure ristrutturare interamente l'organizzazione. Opta per la seconda soluzione, facendo due divisioni. Una hardware che comprende R&D, Engineering e Software, ed una industrial, che comprende Manufacturing, Marketing, Software application e Service.

Nell'87, *Chen* che esce da *Cray* fonda una sua società cofinanziata da *IBM*. Ma il suo progetto di realizzare il supercomputer più potente del mondo nel '92 non ha successo, ed *IBM* rinuncia a concedere ulteriori finanziamenti. Il sogno di *Chen* fallisce. Quindi nell'92 l'unico produttore di supercomputer continua ad essere *Cray*, ma cresce sempre di più il peso nelle vendite di supercomputer Americani e Giapponesi. Che cosa succede dopo? La *Cray* registra difficoltà finanziarie e nel '96 la Silicon Graphics lancia un'offerta di acquisto pubblico (**OPA**) per il 75% dei titoli in circolazione della *Cray*. Viene assorbita da Silicon Graphics e nasce una società più grande. Questo è quello che succede. Adesso sapete chi è che serve il mercato dei supercomputer? *IBM*, che ha dismesso il mercato dei computer, si è trasformata. *Lenovo* ha acquisito i diritti per i computer *IBM*. Perché *IBM* ha dismesso il business dei computer? La competizione in quel mercato era molto forte. Esatto. Quando sono arrivati i Cinesi soprattutto, che cosa è successo? Che quello è diventato praticamente una commodity, un prodotto indifferenziato. I margini erano minimi, tutti potevano produrre computer. Richiedeva un livello di conoscenza bassissimo in termini relativi. Per cui *IBM* si è trasformata, in quel mercato, in una società di servizi, di soluzioni informatiche. Però mantenendo quella dei supercomputer. Lì *IBM* ancora compete con un certo successo. Quindi si è trasformata da una società hardware ad una società di servizi. I clienti di *IBM* oggi sono clienti a cui *IBM* fornisce soluzioni informatiche. Poi non è importante se il componente glielo fornisce *Lenovo* piuttosto che *HP* o *Toshiba*.

Quali sono i vantaggi di creare uno spinoff per una società? Si crea uno spinoff, questo lo fanno diverse società, quando si vogliono perseguire target di mercato che richiedono una filosofia ed una strategia molto completamente diverse, quasi

opposta di quella che l'azienda sta seguendo. Per cui noi abbiamo visto che una volta che l'azienda *Cray* ha optato per il mercato industriale, aveva due opzioni di ristrutturazione organizzativa. Quello di creare uno spinoff che si focalizzasse sull'industriale e lasciare l'animo dell'azienda *originaria* come pensato dal suo fondatore, oppure non fare lo spinoff e fare una ristrutturazione organizzativa interna con due divisioni separate. Si crea uno spinoff quando si vuole aggredire un mercato che richiede una **vision**, una missione, molto diversa da quella originaria. In quel caso, perché due anime potrebbero non convivere bene. Quindi meglio creare uno spinoff, una startup che nasce da una costola della precedente.

Adesso, sono rimasti venti minuti. Vorrei farvi vedere altri filmati su *IDEO*, quella società di design fondata dall'amico di Steve Jobs, che è abbastanza illuminante. Vediamola adesso alle prese con una sfida interessante. Avete seguito? Allora, vedete, qui diciamo, in quest'organizzazione che è specializzata non nell'inventare cosa, ma poi come rendere queste cose fruibili. E' specializzata nel design. Loro sono specializzati nel processo di creare un nuovo design, quindi qualsiasi sia l'oggetto alla base di questo lo fanno. E qui vedete come loro stanno cercando di creare un nuovo design per il carrello della spesa. Vediamo cosa succede dopo. Prossima lezione vediamo se e come hanno realizzato il loro carrello per la spesa, e facciamo i commenti finali. Sicuramente è un ambiente bello per i creativi dove lavorare, questi arrivano portando la bicicletta nel loro ufficio e la attaccano al soffitto senza chiedere il permesso.