

Fino adesso ci siamo sempre più concentrati sull'aspetto del management e dell'innovazione tecnologica ed abbiamo cominciato questo nuovo focus con l'individuazione delle determinanti endogene ed esogene dell'innovazione tecnologica. Poi abbiamo visto come la strategia tecnologica si integra nella strategia aziendale, e come la strategia aziendale forgi la fisionomia tecnologica dell'azienda. E quindi, nel lungo termine, la strategia tecnologica essenzialmente vuol dire scegliere se sviluppare una propensione per l'innovazione di prodotto oppure l'innovazione di processo. Abbiamo visto che tutte e due le innovazioni possono servire alla strategia di differenziazione e sia a quella di costo. Anche se, diciamo, per innovazione di prodotto il più delle volte questa capacità di innovare il prodotto è funzionale ad una strategia di differenziazione. E quella di processo più funzionale in genere ad una strategia di costo. e poi significa anche scegliere se avere una posizione di leadership nel mercato tecnologico oppure di followership. Quindi, essenzialmente significa sviluppare delle competenze tecnologiche.

E quello di cui parleremo oggi è come acquisire queste competenze tecnologiche critiche per il successo dell'azienda. Acquisirle dall'esterno, uno può scegliere se acquisirle dall'esterno, per esempio acquisendo in licenza un brevetto o stringendo accordi di collaborazione con imprese che possiedono quella tecnologia di cui avete bisogno, oppure si può decidere di svilupparle all'interno queste competenze. Oggi ci focalizzeremo sul *make*, cioè quali sono i criteri che ci inducono a decidere se è meglio svilupparle all'interno oppure all'esterno, oppure acquisirle dall'esterno. Oggi ci concentreremo poi, dopo aver visto i criteri che devono guidare la nostra decisione, ci concentreremo sul *make*, su cosa si deve fare quando si decide di sviluppare queste competenze tecnologiche all'interno dell'azienda.

Allora, quello che le aziende fanno nell'attuale era della conoscenza, è che se investono troppo poco in ricerca e sviluppo, ovviamente parlo di aziende a base tecnologica, è possibile che loro perdano profitti oppure perdano fette di mercato oppure addirittura falliscono. Però è altrettanto vero è che se spendono troppo in ricerca e sviluppo, lungo certe traiettorie tecnologiche, può essere vero anche nel caso in cui investono troppo. Cioè scelgono di sviluppare la tecnologia che magari è stata vincente per un certo tempo t , ma poi non lo è più. Quello che noi vedremo oggi, è come quando ci concentreremo sul *make*, come si fanno le scelte di investimento in progetti innovativi e poi come si gestiscono le transizioni tecnologiche. La **transizione tecnologica** è quando si passa da una certa tecnologia ad un'altra, che assorbe le stesse funzioni della precedente ma ha caratteristiche migliori della precedente. Per esempio quando si è passato dal tutto catodico al transistor, per le funzioni di amplificazione del segnale. Quando si è passato da un tipo di pneumatico ad un altro. Oggi vedremo gli esempi e come gestire queste transizioni tecnologiche. La parola chiave è il *non farsi trovare impreparati dall'avvento di una tecnologia che rende obsoleta quella nostra*.

Innanzitutto cominciamo con i criteri per decidere se sviluppare all'interno la competenza tecnologica o acquistarla dall'esterno. Essenzialmente i criteri che devono guidare questa scelta sono tre. Dobbiamo valutare i pro ed i contro di ciascun opzione. Il primo è il costo. Quanto ci costa sviluppare la competenza

tecnologica all'interno, rispetto ad acquisirla dall'esterno? Meglio svilupparla noi in termini di costo, o acquisirla dall'esterno? Poi, sempre di più i tempi di sviluppo o di acquisizione della tecnologia, sono importanti. E quindi, ci vuole più tempo a svilupparla all'interno questa competenza tecnologica, oppure acquisirla dall'esterno? E terzo, e non meno importante criterio, è la necessità di controllo. Quando è importante avere il controllo su quella tecnologia, piuttosto che dipendere da fonti esterne. In determinati ambiti del sistema di difesa è chiaro che si vuole il controllo quasi totale della tecnologia, perché se così non fosse, uno non si sente mai sicuro e potrebbero esserci altri nuovi entranti o chi possiede quella tecnologia poi a crearci problemi, magari vendendola ad un altro concorrente. Quindi **costi, tempi e controllo**.

Se la necessità di controllo è alta, ed il costo di sviluppo interno della competenza è basso, ovviamente sceglieremo di svilupparla all'interno. Al contrario, se il costo di sviluppo interno è alto e la necessità di controllo è bassa, allora si può anche acquisire dall'esterno. Ma quando è che la necessità di controllo è bassa? Quando magari quella tecnologia, componente o processo non è fondamentale, si può acquisire da più fornitori e non è così rilevante per l'impresa averne il controllo.

Se la necessità di controllo è alta, ed il tempo di sviluppo interno della tecnologia è basso, allora lo faremo noi all'interno dell'azienda. Al contrario, se è bassa la necessità di controllo, ed alto il tempo di sviluppo interno, l'acquisiremo dall'esterno. E' chiaro che qui non è tutto bianco o nero, ci sono diverse sfumature e queste soprattutto ci sono quando si incrociano tutte e tre le informazioni assieme. Per cui la scelta potrebbe non essere immediata, e bisogna soppesare bene i pro ed i contro delle diverse opzioni.

Supponiamo quindi di avere fatto la nostra scelta e di voler sviluppare la competenza tecnologica all'interno della nostra azienda. Quindi adesso io sorvolerò su alcune tecniche, però è bene che voi le conosciate almeno a titolo informativo, perché alcune di queste richiedono competenze di finanza che temo non potreste avere. Dunque. Le imprese a base tecnologica hanno sempre un minimo di investimento in ricerca e sviluppo. Praticamente, tenere sempre il motore acceso. Bisogna sempre avere un livello di conoscenza tale che ci permetta di sviluppare noi la tecnologia di cui abbiamo bisogno, oppure di capire poi se l'acquisiamo dall'esterno, come integrare questa tecnologia all'interno dell'azienda. Quindi c'è un costo, diciamo, generale, di ricerca e sviluppo. Poi ci sono gli investimenti in ricerca e sviluppo, quei costi che si affrontano per intraprendere progetti in ricerca che hanno una finalità. Appunto quella di affinare una certa strategia perché abbiamo scelto il *make*. Come si fa a valutare, tra diversi investimenti in ricerca che sono possibili, quale scegliere? Ovviamente si scegliere quell'investimento in ricerca che ha potenzialità di maggiore ritorno in termini di sviluppo della tecnologia, in tempi più bassi e costi più bassi. Chiaramente gli investimenti in nuove tecnologie hanno un rischio che è di due tipi: **un rischio tecnologico**, non sapendo se si arriva al risultato e se ci si arriva nei tempi giusti. Pensando al vaccino, diverse aziende nel mondo hanno investito per

creare questo vaccino per il CoVID. Non tutte però sono arrivate al risultato con le stesse caratteristiche, come la probabilità di copertura del vaccino, le caratteristiche come la temperatura di mantenimento, i costi ecc.

Ed hanno seguito anche traiettorie tecnologiche diverse. Ci sono vaccini che stimolano l'autoimmunizzazione, altri invece che inducono dentro direttamente il fattore che induce all'autoimmunizzazione.

Il rischio tecnologico, e poi c'è anche **il rischio di mercato**. A parte il vaccino, per cui il mercato è scontato, ma per altre tecnologie non è detto che poi il mercato risponda come si era previsto, sia così interessato a quel tipo di tecnologia. E quindi ci sono questi rischi. Ora, ci sono due tipologie di valutazione di diverse opzioni di investimento in ricerca. Quindi in progetti di ricerca. Uno è quello che assume il rischio quasi nullo, e quindi è un approccio deterministico, e questo si chiama **ROI (Return of Investment)**. Uno dice: il primo anno spendo 100, il secondo anno 200, il terzo anno 400, poi però mi aspetto che dall'x anno in poi, io comincio ad avere dei ritorni sempre crescenti, e faccio questa previsione. C'è una tecnica di finanza molto semplice, in quanto attualizzo questo ritorno all'anno x, attualizzo tutti i flussi di cassa ad oggi e poi faccio la differenza. Sommo tutte queste cifre, a qui sottraggo le uscite, e se il ritorno è positivo allora posso procedere a quell'investimento, e scelgo quello che in termini relativi ha ritorno massimo.

Dove c'è molta incertezza, invece, si ricorre al metodo delle **opzioni finanziarie**. Qui non entro nel merito. Le opzioni finanziarie, il successo di questa tecnica, è che io comincio a fare un investimento. Il primo anno spendo 1000, il secondo anno spendo 2000 ed il terzo anno decido cosa fare. Il tutto viene inglobato nella funzione di valutazione delle opzioni, e con questo metodo si riescono a valutare quali sono investimenti tecnologici e progetti di sviluppo più favorevoli, che hanno maggiore ritorno. Ma questo soltanto a titolo informativo.

Come ho detto all'inizio, investire troppo poco in ricerca e sviluppo può portare a perdite di profitto, perdite di fette di mercato e fallimento. Ma anche investire troppo in ricerca e sviluppo può portare a tutto questo. E lo vedremo analizzando come si gestiscono le transizioni tecnologiche. Quindi quando si passa da una tecnologia ad un'altra che ha qualità superiori. Oppure che costa meno, a parità di qualità. Qui ci sono due date, Venerdì 3 Dicembre 1907, che nel mondo anglosassone questa è una combinazione sfavorevole. Un'altra data importante è il Maggio 1971. Sapete cosa è successo? Cominciamo dalla prima. Il Venerdì 13 Dicembre 1907, un veliero Inglese, dal nome William T Loson, si ribalta vicino alla costa delle isole Shilley in Gran Bretagna, mentre era a l'ancora, perché c'era una tempesta di pioggia e vento e questo ha fatto sì che il veliero, praticamente, scufiasse e quindi si distruggesse. Che cosa aveva di particolare questo veliero? Questa data ha segnato una pietra miliare nella storia del trasporto commerciale, quindi cargo, dei velieri. Questo è il veliero mai utilizzato per questa funzione appunto, di trasporto. Questo veliero è quello più veloce mai sviluppato per quella funzione di trasporto merci, ed andava ad una velocità di 22 nodi. Aveva sette alberi. Per governare un veliero con sette alberi, bisognava avere delle capacità

straordinarie. Si è arrivato a questo estremo tecnologico, che come contropartita aveva fortissima instabilità, infatti addirittura scuffiare, capovolgersi all'ancora è un fatto anomalo, con le vele tirate giù. Perché si era arrivati a sviluppare un veliero così veloce, secondo voi, mettendo a repentaglio la manovrabilità?

Perché si è arrivati a quel punto, secondo voi? E' sopravvissuto solo 5 anni questo super-veliero. Perché questo veliero soffriva, come tutto il business dei velieri da trasporto merci, perché all'epoca il trasporto tra continenti avveniva attraverso barche a vela, non c'era altro. Ma cominciavano ad affacciarsi sul mercato le barche a vapore, che a motore avevano una velocità maggiore. E quindi i produttori di velieri hanno cercato di competere con le navi a vapore migliorando sempre di più la velocità dei loro scafi. Però questa è stata una scelta perdente, in quanto alla fine non poteva competere, andando le navi a vapore sempre più veloci.

Cosa succede nel Maggio 1971? Conoscete la *NCR*? E' la *National Cash Register*, la maggiore produttrice al mondo di registratore di cassa, e nel Maggio del 1971, i vertici dell'*NCR* annunciano che i registratori di cassa elettromeccanici di nuova generazione dal valore di 140 milioni di dollari, non si riescono a vendere, e quindi sarebbero state cancellate dalla loro attività di bilancio e quindi un enorme perdita nel bilancio. Quella lì è un'attività, nel linguaggio di ragioneria, e nel bilancio è come avere delle automobili che stanno per essere vendute e vanno portate nel bilancio. Se queste però non si possono più vendere vanno cancellate dal bilancio, e questo comporta una perdita. Anche qui, che cosa era successo? Questi nuovi registratori di cassa erano elettromeccanici, e non potevano competere con i nuovi registratori di cassa elettronici che erano molto più facili da usare. Anche qui si vede che c'è stata una transizione tecnologica. Sia nel campo della vela, che nel campo dei registratori di cassa, le aziende leader in quei settori hanno investito troppo per sviluppare la loro tecnologia in una battaglia che si è rivelata perdente. E questo perché tutte le tecnologie hanno un limite strutturale che non può essere superato. I velieri non possono andare oltre una certa velocità, come i registratori elettromeccanici possono avere funzionalità limitate rispetto ai registratori elettronici.

Quindi queste aziende, leader nel settore, non hanno capito che c'era una nuova tecnologia con caratteristiche migliori di quella loro; ed invece di smettere di investire nello sviluppo della loro tecnologia, hanno voluto competere per arrivare a quel limite tecnologico oltre al quale non potevano andare. Tutte le tecnologie hanno un limite intrinseco naturale. Il numero di cip che riesco ad inserire in un transistor, ovviamente dipendono dalle capacità fisiche del transistor. Se pensate a quanto una fibra può resistere, arrivare, tenere un peso, ma fino ad un certo punto che dipende dai legami intermolecolari del materiale della fibra. Entro un certo limite non si può andare. E, punto chiave per un'azienda che opera nell'high-tech, è quello di capire quando si sta arrivando a quel limite naturale. Non si può sapere a priori. Ma mano che uno fa, sviluppa e sviluppa, migliora le caratteristiche del prodotto, può monitorare i miglioramenti che si hanno di quella tecnologia in funzione degli investimenti che si fanno per svilupparla, e ad

un certo punto si vede che si raggiunge un punto limite. Questo si chiama la **curva S**.

Fondamentale sapere che ogni tecnologia ha dei limiti, naturali, che non si possono superare. Ed un concetto importante relativo al limite è il potenziale tecnologico: cioè lo stato dell'arte in cui ci troviamo, e la differenza tra il limite e lo stato dell'arte in cui ci troviamo. Se la tecnologia è stata sviluppata a tal punto da arrivare quasi al limite, il potenziale è basso. Se abbiamo ancora molto margine per arrivare al limite, il potenziale è alto. Ma se non conosciamo il limite, non possiamo sapere se il potenziale è basso o alto. Adesso vedremo come si fa a capire quale è il potenziale. Per la **curva S**, sull'asse delle y abbiamo le *performance della tecnologia*. E' chiaro che queste variabili qualitative di mercato devono essere poi tradotte in termini di tecnologia. Ovviamente io comincio ad investire in una tecnologia e ad un certo punto questa tecnologia ha una performance che viene continuamente migliorata. Migliorata, migliorata, migliorata fino al punto di flesso in cui continua a migliorare, ma in maniera decrescente, sempre di meno. Più investo qui e minore sarà l'incremento di performance tecnologica prima del flesso. Fino ad arrivare ad un punto dove ci vogliono enormi investimenti per avere miglioramenti minimi della performance. Questo è quello che è successo al veliero e tante altre tecnologie. Quando arriva la nave a motore, ad un certo punto ha un limite tecnologico più alto e supera il veliero in performance. I produttori di veliero possono investire quanto vogliono, ma quest'altra tecnologia avrà dei rendimenti migliori.

Come si fa ad anticipare questa situazione? Come si fa ad evitare di continuare ad investire in una tecnologia oltre un certo limite, quando questa tecnologia avrà dei rendimenti sempre più bassi? Quello che bisogna fare è monitorare, disegnare questa curva. Noi sappiamo quanto investiamo per lo sviluppo tecnologico, quindi dobbiamo misurare tutte le volte il Δ di performance tecnologiche in funzione del Δ di investimento nello sviluppo della tecnologia. Questa la chiamiamo **Produttività della R&S**. A fronte di un certo investimento in ricerca e sviluppo, ho un incremento della performance della tecnologia. E questo rapporto, rapporto tra *output (incremento performance tecnologica)* ed *input (Investimento in R&S)*, è la produttività dell'azienda e sviluppo. Ma l'azienda è interessata a sapere quanto a fronte di un investimento in ricerca e sviluppo, quanto maggiore profitto ottiene. Ed il profitto dipende ovviamente dalla performance della tecnologia, ma anche dalla resa del mercato di questa tecnologia, che poi io devo venderla per generare profitto, al netto delle spese. Quanto rende in termini economici, **la resa della Ricerca e sviluppo**, è dato dal prodotto tra profitto e performance tecnologica. Se il faccio il prodotto tra produttività e resa della ricerca e sviluppo, ottengo il **ritorno sull'investimento di Ricerca e Sviluppo**. Perché si scinde questo rapporto nel prodotto di due fattori? Perché tenendo conto solo di questo ultimo fattore, io posso essere indotto in una miopia tecnologica. Cioè io ho profitto perché quella tecnologia ancora rende, ma in realtà è inutile continuare ad investire nello sviluppo di quella tecnologia, in quanto la resa è bassa. La resa può essere bassa, ma posso continuare ad avere alti profitti per diversi motivi. Scindendo in due, posso capire dove mi trovo

sulla **curva S**.

Le aziende leader tecnologiche, loro disegnano questa **curva S**, e cominciano a guardarsi intorno, a cercare nuove traiettorie tecnologiche quando hanno raggiunto il flesso. perché sanno che da lì in poi, per aumentare la performance della tecnologia ci vogliono investimenti sempre maggiori. Per cui, guardano fuori e cercano un altro modo per avere quella performance. Per esempio, *Steve Chan* che ha introdotto il calcolo parallelo, era un modo di ovviare al limite della tecnologia, troppo calore mettendo troppi transistors vicini. Ci sono modi diversi e quindi tecnologie diverse che l'azienda leader dovrebbe essa stessa sviluppare per mantenere l'immagine id mercato e la reputazione che si è creata.

Nel campo degli pneumatici delle auto, la leader negli anni '60 era la *Goodyear*. Guardate che gli pneumatici sono una tecnologia ad elevato tasso di investimento in ricerca e sviluppo. Non è un prodotto banale, perché deve avere determinate caratteristiche e quindi dare sicurezza, creare meno attrito possibile per una questione di risparmio energetico, dare affidabilità. E quindi, quel rivestimento della carcassa, richiede sviluppi notevoli in ricerca e sviluppo. Il leader mondiale negli anni '60 era la *Goodyear*. Oggi ne conoscete un'altra marca europea Francese molto famosa nel campo degli pneumatici, la *Michelin*. Entra nel mercato degli pneumatici negli anni '60 con una nuova tecnologia che è il radiale, quella che oggi tutti conosciamo. Ma come entra nel mercato? Con una strategia di nicchia, per non destare allarme nei concorrenti, quei golia che c'erano tipo *Goodyear*. Entra nel mercato proponendo il suo prodotto come pneumatico di ricambio per le auto sportive. E' chiaro che il grosso delle vendite si fanno vendendo direttamente alle cause automobilistiche, e la ruota di ricambio non è così importante per i profitti. Quello che è successo è che piano piano, provandola, i consumatori si sono resi conto che questa ruota aveva delle caratteristiche molto migliori delle precedenti. E nel giro di 5 anni, al *Michelin* è passata dal 20 all'80% del mercato. Praticamente ha spazzato via il concorrente. La storia che ci sta dietro è molo interessante. La *Goodyear* aveva snobbato questa tecnologia, ed invece quello che è successo è miopia, non capire il mercato è stato fatale per *Goodyear*.

Le cause dello spiazzamento possono essere la cattiva interpretazione dei segnali di mercato, oltre alla miopia tecnologica, il non capire che stiamo raggiungendo il limite dello sviluppo tecnologico sulla **curva S**. E l'altra è la trappola culturale. I team di ricerca e sviluppo che ha prodotto quell'innovazione tecnologica, per quel team, nella stragrande maggioranza dei casi chi inventa una tecnologia che è un tecnologia radicale che poi induce profitti enormi, arrivi a livelli dirigenziali di vertice. E quindi diventano tipo responsabili di tutta la ricerca e sviluppo. E se sono stati loro a creare loro quella tecnologia, è difficile che accettino che ce ne sia un'altra migliore su cui vale la pena investire. Questi tre elementi possono essere fatali. Cosa deve fare l'azienda tecnologica? Deve percepire il calo di produttività della ricerca e sviluppo. Nei progetti di ricerca ci sono degli obiettivi, e quando si comincia a vedere che non vengono raggiunti, quando incomincia a calare il morale e gli aumenti dei dissensi nello staff di ricerca e sviluppo, sono dei chiari segnali che si sta raggiungendo il limite tecnologico.

Poi c'è una deriva da parte di queste aziende che non potendo più spingere sul miglioramento delle caratteristiche della tecnologia, vanno a puntare su innovazioni di process. E quando c'è, bisogna tenere le antenne ben dritte, quando ci sono investimenti in nuove tecnologie da parte di nuovi entranti. Quindi occorre tenere ben presente come anticipare le transizioni tecnologiche. Quali sono i segnali che ci permettono di capire che qualcosa sta accadendo. Per cui continuare lo sviluppo di quella tecnologia che ci ha dato tanto successo nel passato significa non utilizzare quelle risorse per una tecnologia diversa che invece ha maggiori prospettive, maggior potenziale tecnologico presente e futuro.

Andiamo avanti con IDEO. Vediamo gli altri due filmati di questa azienda che è leader mondiale nel design. Stavamo vedendo che l'obiettivo dell'azienda era di realizzare in una settimana un nuovo design di un carrello per il supermercato. Abbiamo visto che il modo di lavorare di questa azienda, team multi disciplinari, molto creativi, non si doveva avere alcun atteggiamento critico nei confronti di nuove idee, anche la più strana, che può sempre essere uno spunto per fare il salto. Vediamo un po cosa succede nei giorni successivi.

Mi pare interessante. Avete visto, tra parentesi poi ha vinto anche dei premi questo nuovo design di carrello. E' interessante il processo di creazione, se vogliamo. Che poi vedete questi team che lavorano in un caos focalizzato, come ama definirlo il fondatore. Questo caos costruttivo, il caos necessario per dare ampio spazio alla creatività, però focalizzato su un obiettivo. Direi molto interessante l'ambiente in cui questi vivono, e come sviluppano nuovi design. L'osservazione che faceva il fondatore è che nel mondo, a parte tutto ciò che è natura e che soprattutto nella grandi città si vede poco, tutto il resto è qualcosa che ha prodotto l'uomo, e tutto ciò che è prodotto e frutto di design, che andrebbe fatto come lui insegna ed i risultati gli danno sicuramente ragione. Perché, insomma, disegnare l'oblò di un aereo, un nuovo carrello o qualsiasi prodotto non è per tutti e non è da poco. C'è qualcos'altro che vi ha colpito in questa presentazione? L'ambiente dove lavorano, è molto particolare, stimolante e divertente. Sentirsi libero è una cosa importante per una persona creativa. Sono l'unico che pensa che sia troppo confusionario? Uno è creativo non solo non avendo barriere, ma anche le ruote sul tavolo, tutto buttato così. L'ho vista troppo confusionaria come situazione, è strano. Fintanto che pertano risultati per me non è strano. Se questo metodo per loro funziona, meglio non tornare indietro. Se porti risultato sono d'accordo, alla fine sei tu che sei libero di fare quello che vuoi e tu dovresti regolarti.

E' chiaro che è un'attività molto particolare. Qui il contenuto tecnologico non è alto, non si sta sviluppando uno space shuttle, ma si sta dando forma ai prodotti. C'è chi più è indicato per questo tipo di lavoro e chi meno. E' ovvio che lì, quel posto di lavoro attrae certe tipologie di persone. Tutte persone creative, hanno dei tratti che possono apparire strani per le persone più metodiche. Chiaramente quell'approccio non può essere generalizzato a tutti gli ambienti lavorativi, ed è particolarmente indicato per quella particolare tipo di funzione. In un ambiente

di ricerca, per esempio, dove si fa ricerca ed innovazione tecnologica, non è assolutamente adatto. E' chiaro che è funzionale agli obiettivi che si pone l'azienda. Lì la creatività è tutto, se non c'è non esce fuori quello che noi poi vediamo. Altre considerazioni? Secondo me anche un po' limitato nel mercato, quel tipo di carrello secondo me andrebbe bene forse per il mercato Americano e non per quello italiano. Più che altro per i fardelli d'acqua, sarebbe impossibile metterli in quel carrello. Dicevano infatti che il carrello era inutile senza i cestelli, che non è utile nemmeno a chi ha intenzione di rubarlo. In questo modo hanno rimosso quella problematica. Hanno creato qualcosa che è utile solo tramite un altro oggetto, vuol dire richiesta doppia poi. Devo comprare 5-6 cestini almeno, per un solo carrello. Comunque è una parte integrante del tutto, e quindi *gratuita*. Io che devo entrare, prende il supporto alla fine, trovarmi i cestini, lo trovo un po' scomodo a pensarla così forse.

Comunque è chiaro che è stato pensato, sviluppato, per il mercato Americano. Il fatto che poi abbia avuto successo con dei premi, anche commerciali, vuol dire che era azzeccato. Ha avuto successo a livello commerciale o a livello di design? Diciamo, ha vinto quei due premi e la conclusione del presentatore, alla fine, è stata quella sull'aver iniziato la commercializzazione. Francamente non posso dire con certezza che abbia avuto successo commerciale, ma avendo iniziato la commercializzazione e la produzione di massa, evidentemente avranno avuto richiesta. Avranno fatto delle dimostrazioni del demo, del pilota, e quindi presumo che avessero avuto richieste. Diciamo, è una realtà interessante, una prospettiva un po' diversa.