

È innovazione... e piace se migliora la qualità

Dall'innovazione i consumatori si aspettano un prodotto che ...



58%
Abbia un miglior rapporto qualità prezzo

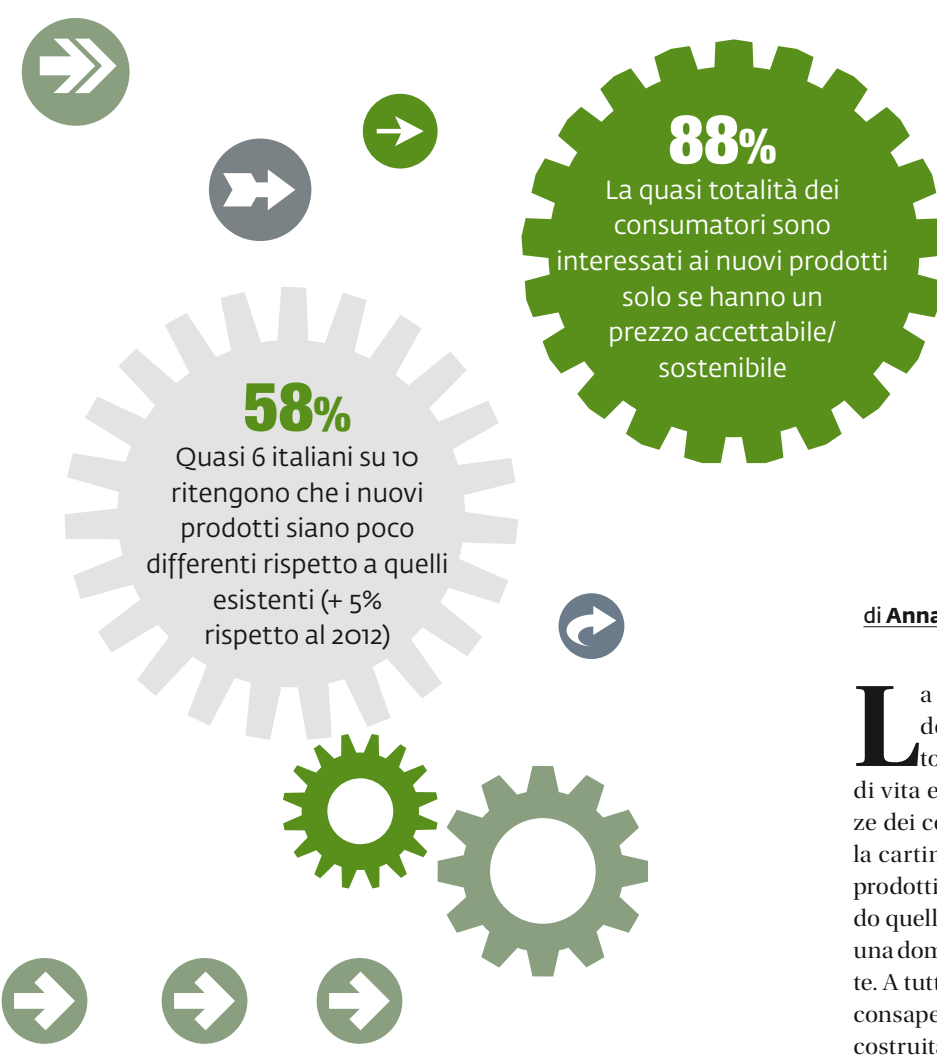
38%
Rispetti l'ambiente e favorisca un consumo responsabile minimizzando l'impatto sulla società

30%
Mi semplifichi la vita

29%
Proponga qualcosa di davvero nuovo

28%
Abbia dei vantaggi tali da giustificare un prezzo superiore rispetto ai prodotti attuali

23%
Sia prodotto con metodi naturali/ sia più naturale



di **Anna Bertolini** [twitter @BertoliniAnna](#)

La trasformazione dei prodotti presenti sul mercato è influenzata dagli stili di vita e di consumo. Le esigenze dei consumatori sono, infatti, la cartina di tornasole di come i prodotti si evolvono assecondando quelle che sono le richieste di una domanda esigente e pressante. A tutto ciò si affianca anche la consapevolezza dei consumatori costruita grazie a nuove forme di comunicazione (una su tutti i social network) che li rende protagonisti assoluti delle loro scelte e dei loro acquisti. Tra overchoice d'offerta, padronanza di scelta ed esigenze ben identificate, gli italiani ritengono sia indispensabile, per un prodotto percepito come nuovo, apportare dei miglioramenti tangibili alla qualità della vita. Il tutto, naturalmente, a condizione che vi sia un buon rapporto qualità-prezzo. Ma quali sono le attese che gli italiani ripongo-

no nei confronti dell'innovazione? Secondo un'indagine svolta da IRI per la nona edizione di Eletto Prodotto dell'Anno, premio organizzato per il nostro Paese da Marketing e Innovazione Italia che premia i prodotti più innovativi sul mercato italiano, cresce la percentuale di consumatori (+3% rispetto al 2012) che ritiene non vi siano abbastanza prodotti nuovi. Ma non solo. Quasi 6 italiani su 10 valutano i nuovi prodotti poco differenti rispetto a quelli esistenti (+5% rispetto al 2012). Consumatori critici, dunque, nei confronti dell'innovazione, alla ricerca di una gratificazione che, se raggiunta, potrebbe indurli a spendere di più per un prodotto nuovo. Nell'insieme permangono, infatti, una forte propensione a provare nuovi prodotti (83%) sempre che questi trasmettano well-being, semplificando la vita, e siano green oriented.

della vita

- 19%**
Sia facile/ semplice da usare
- 18%**
Mi aiuti a seguire uno stile di vita sano
- 15%**
Proponga diversi formati (per esempio da viaggio, usa-getta, conf. famiglia)
- 15%**
Mi faccia risparmiare tempo
- 14%**
Valorizzi la mia personale/la mia casa
- 13%**
Sia di una marca nota, di fiducia
- 10%**
Abbia un insieme di gusti, profumi, ingredienti o materiali nuovi
- 9%**
Abbia confezioni pratiche/funzionali
- 7%**
Possa portare con me ovunque/ sia trasportabile facilmente

La carta d'identità degli innovativi

Non tutti i consumatori hanno la stessa sensibilità nel percepire l'innovazione. La ricerca IRI realizzata per Eletto Prodotto dell'Anno 2014 evidenzia come vi sia una segmentazione tra quelli che sono bendisposti all'innovazione e coloro che sono indifferenti o riluttanti. Il 51% dei consumatori è favorevole o fanatico, con una crescita del 2% rispetto al 2012, mentre solo il 22% è refrattario od ostile, con una diminuzione pari all'1% sempre rispetto al 2012. Per quanto riguarda il profilo, sono gli uomini a rappresentare i consumatori più sensibili alle novità, anche se di poco. Raggiungono, infatti, una percentuale pari a 51 punti versus la sfera femminile che raccoglie un 49%. Rispetto al 2012, le donne innovative crescono dell'1% contro gli uomini che decrescono dell'1%. Se diamo un'occhiata all'età, i più innovativi sono i 35-49enni, seguiti dalla fascia dei 25-34 anni.

Il profilo del consumatore

il 49% dei consumatori è donna
il 51% dei consumatori è uomo



18% ha un'età compresa tra i 15 e i 24 anni

26% appartiene alla fascia tra i 25 e i 34 anni

33% è compreso tra 35 e i 49 anni d'età

23% rientra nel target dei 50 e i 65enni

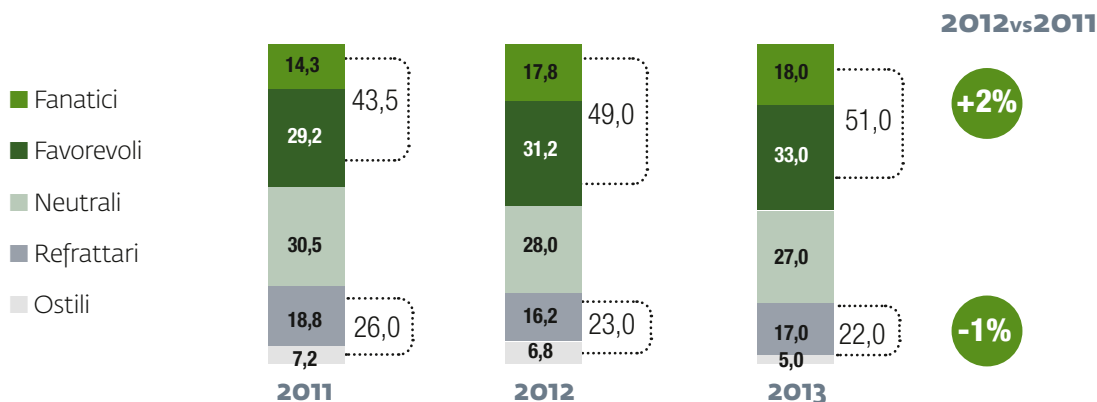
Il podio dell'innovazione

I driver che guidano l'innovazione sono ben evidenti nei desideri dei consumatori. Al primo posto si conferma il rapporto qualità-prezzo com'è evidente nel white paper IRI sulle scelte alimentari degli italiani: il contenimento della spesa, attraverso una maggiore attenzione alle promozioni, non si traduce in un impoverimento del value for money; i consumatori si fanno guidare dalla qualità oltre che dal prezzo. Seguono il rispetto dell'ambiente, al fine di favorire un consumo responsabile minimizzando l'impatto sulla società, e la semplificazione dei

gesti quotidiani. Nascono, così, prodotti realizzati con plastica 100% riciclata oppure creati con materie prime totalmente biologiche e naturali o ancora con una riduzione del packaging. La facilitazione o semplificazione, che dir si voglia, non sono altro, invece, che una riproduzione di un servizio che, per esempio, induce a ridurre i tempi o gli spazi. In questo modo prendono forma i prodotti pronti da servire, le confezioni salva-spazio, le ricette rapide da preparare, ma anche più funzioni in un unico prodotto (con un gesto solo si hanno maggiori azioni risparmiando tempo) oppure

formule arricchite per un'azione più veloce. Il servizio è, tra l'altro, un elemento trasversale espresso da molte delle attese dichiarate dai consumatori: nel risparmio di tempo (15%), nella trasportabilità (7%), nella funzionalità e praticità delle confezioni (9%), nella facilità d'uso (19%). Interessante osservare che il 13% dei consumatori ritiene che l'innovazione debba essere proposta da una marca seria, di fiducia, in quanto si tratta di un elemento rassicurante nel momento della scelta del prodotto. Nello specifico il ruolo della marca è ritenuto abbastanza importante da 53% del campione, mentre il 23% lo reputa molto rilevante.

La segmentazione dei consumatori in base alla sensibilità all'innovazione



Fonte: IRI

Un codice identificavo

La marca da sola non basta a identificare una novità. Accanto a essa è preferibile un codice di comunicazione riconosciuto che ne evidenzia la ventata d'innovazione. A sostegno del brand viene, per esempio, il logo Eletto Prodotto dell'Anno che posto sulle confezioni aumenta la propensione all'acquisto. Il 76% dei consumatori è disposto, infatti, a modificare l'intenzione di acquisto se trovasse a scaffale un prodotto con il logo che premia l'innovazione. Del resto la sola scritta "nuovo" catalizzerebbe il 58% degli acquirenti.

Innovare per accrescere il valore aziendale

di **Francesca Benini, Mario Vandi, Alessia Palma**

La sfida è evitare che nuove idee rimangano ferme alla fase progettuale e non si concretizzino per mancanza di tempo e risorse

Davanti al perdurare della crisi economica le aziende italiane, per far fronte alla forte contrazione dei margini, hanno fatto ricorso a processi di ristrutturazione finalizzati alla riduzione dei costi, per controbilanciare la contrazione dei ricavi. Così facendo, le imprese hanno fortemente diminuito o addirittura azzerato gli investimenti tecnico-produttivi e in R&D im-

piattando sulla dimensione aziendale tra cui anche la necessità di portare l'innovazione al consumatore con costi e investimenti bassi. Anche per questa ragione, l'innovazione è stata spesso ed erroneamente tradotta in maggiore utilizzo del digital marketing, in un mondo in cui web, social e mobile sono diventati strumenti non solo di ricerca d'informazioni, ma sempre più d'int-

razione continua e d'innovazione nella relazione tra azienda e clienti/consumer. In sintesi, le aziende hanno poco tempo e poche risorse per pensare al domani. E anche il consumatore finale, di fronte all'incertezza futura, ha cambiato e cambia continuamente il proprio comportamento di acquisto. Il consumatore opta per soluzioni low cost, riscopre le tradizioni locali, attraverso





Innovazione come
**ridefinizione dei
confini di mercato**

YELLOW TAIL
CIRQUE DU SOLEIL
TECHNOGYM



Innovazione come
**riappropriazione
dei valori della
tradizione**

GROM
GAROFALO
RUMMO



Innovazione come
**nuove funzioni d'uso
del prodotto**

PICCOLINI BARILLA
CAMPARI
PARMAREGGIO
RED BULL

Mixare gli elementi già presenti in azienda può rappresentare un'opportunità di crescita oltre a generare la possibilità di creare progetti innovativi basati, per esempio sulle funzioni d'uso o sul legame con la tradizione

un consumo consapevole e informato; ricerca, anche con l'obiettivo di risparmiare, la neosemplicità, ossia il cibo affettivo, le ricette dei ricordi, nonché la leggerezza, il cocooning, ossia il rifugio dallo stress e dalle preoccupazioni della quotidianità.

Il mix di ingredienti

Esiste una via all'innovazione che consente di generare valore e creare nuove opportunità di mercato, basata sulla nuova combinazione degli elementi (gli ingredienti) già presenti nell'azienda e sul mercato. Si tratta di identificare opportunità di crescita e di re-

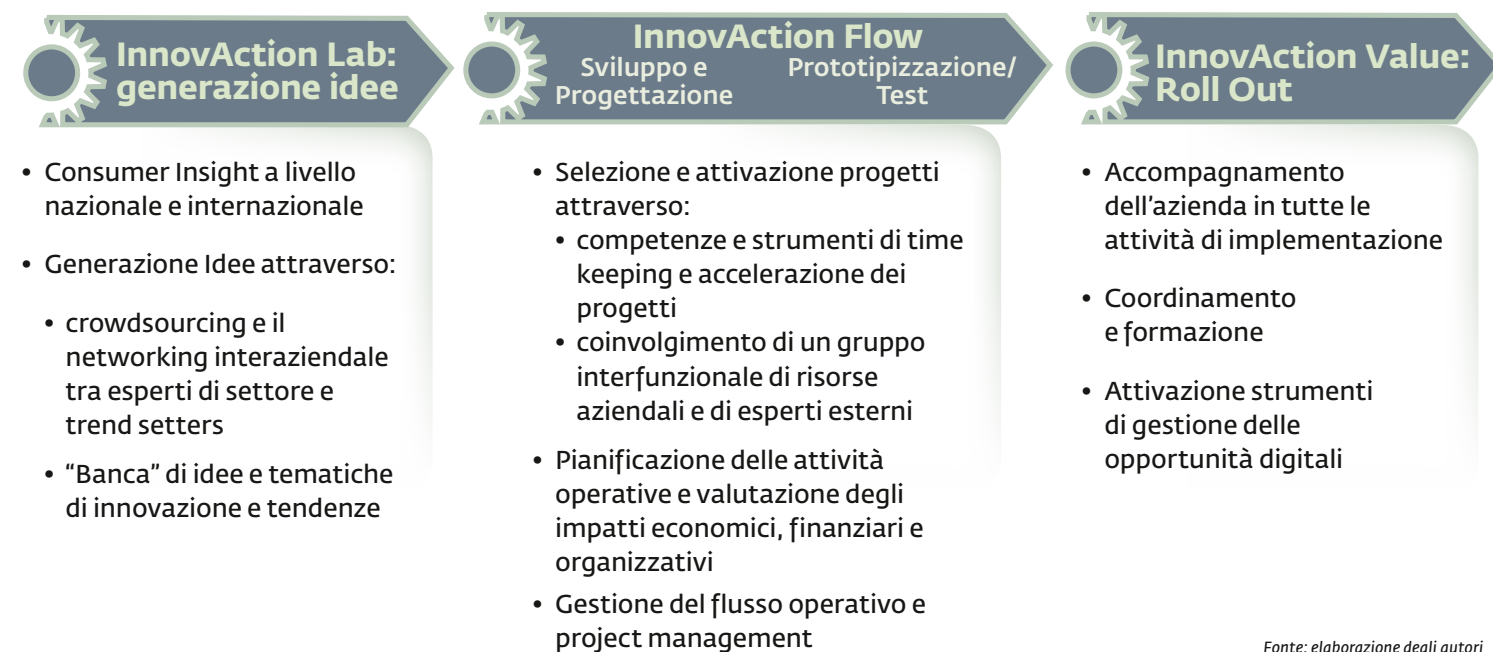
alizzare i progetti che ne derivano a partire dall'innovazione del processo e della gestione delle risorse scarse disponibili, facendo leva sulle tendenze evolutive del mercato. Ciò può portare a ridefinire i confini del mercato oppure a segmentare l'offerta in base a nuovi criteri come, per esempio, le funzioni d'uso del prodotto o ancora a recuperare l'importanza del legame con la tradizione, pur in una reinterpretazione della stessa al passo con i tempi. Un esempio di ridefinizione dei confini aziendali è rappresentato da Yellow Tale, dell'azienda Casella Wines negli Stati Uniti,

un vino dal gusto leggero, fresco e fruttato, proposto in una gamma molto ridotta (solo Chardonnay e Shiraz) e con una sola etichetta, semplice e non tradizionale, dai colori vivaci e brillanti. Questa scelta è risultata particolarmente vincente in un contesto in cui l'ampiezza delle offerte esistenti, l'estrema numerosità delle etichette, le complicate terminologie enologiche e l'elevato numero di bottiglie a scaffale, apparentemente tutte uguali, affaticavano e demotivavano i clienti, rendendo la selezione un processo fortemente complesso. Altro esempio è Technogym, pioniere nell'ide-

are macchine per l'esercizio fisico e la riabilitazione, in grado di regolare l'allenamento e di registrare la frequenza cardiaca, capace di proporsi con la sua filosofia wellness non solo a una clientela giovane, ma anche ai meno giovani, grazie alla personalizzazione del prodotto.

Red Bull, nato come energy drink e pensato inizialmente per persone sottoposte a un grande sforzo fisico e poi diventato un prodotto di moda, che deve il suo successo alla sua nuova funzione d'uso e anche all'innovativo stile del design. Red Bull è creatore di un mercato: la formula e il

L'approccio InnovAction



pack sono unici in tutto il mondo e il successo è dovuto all'approccio di marketing utilizzato (buzz marketing).

Nell'ambito della neo-segmentazione, Parmareggio ha creato linee di prodotto coerenti alle esigenze di segmentazione della domanda, strutturate in gusti derivanti da diverse stagionature. Oppure I Piccolini di Barilla, nati per uno specifico target, o lo spritz di Campari, che ha saputo rivitalizzare un prodotto della tradizione veneta, cavalcando il successo del Prosecco in Italia.

Ci sono aziende, che hanno innovato, partendo dalla riappropriazione dei valori della tradizione come legame fra artigianalità e modernità, come Pasta Garofalo, Pasta Rummo e Gelaterie Grom. La catena di gelaterie nata dall'idea di due amici che volevano “fare il gelato più buono del mondo”, “il gelato come una volta”, rappresenta un esempio di innovazione, facendo leva sul concetto dell'artigianalità, della natu-

ralità e provenienza degli ingredienti, sul green e sul made in Italy nel gusto e nello stile. Esistono poi innovazioni nate dall'applicazione di un approccio nuovo all'interno dell'azienda, che consente al management di coinvolgere le risorse esistenti, interne ed esterne, in modo creativo, allo scopo di massimizzare la redditività e la sostenibilità dell'innovazione stessa. Per esempio, gli innovation lab, veri e propri spazi fisici all'interno dei quali fare un percorso creativo focalizzato sull'innovazione, danno l'opportunità all'azienda di coinvolgere nel processo d'innovazione i clienti, i consumatori e gli esperti di settore.

Un esempio è quello realizzato, alcuni anni fa, da CocaCola, all'interno del quale riuniva periodicamente i principali clienti retailer per comprendere i loro bisogni d'innovazione, in termini di prodotto e servizio. Lo stesso tipo di approccio ha caratterizzato la nascita di ING Di-

rect, che ha avviato un processo di cambiamento verso la dematerializzazione della propria banca, eliminando gli sportelli fisici e creando prodotti più adeguati ai bisogni emergenti. E la stessa banca comunica al cliente di essere parte attiva di questo processo, con il claim “Prendi parte al cambiamento”.

Parola chiave: osare

Ma come ricreare e preservare il potenziale d'innovazione ed attivarne il processo nell'attuale contesto di rigore e controllo dei costi? Ma soprattutto come evitare che nuove idee di business rimangano ferme alla fase progettuale, in qualche modo archiviate in fondo al cassetto, e non ne segua la corretta implementazione? Idee o progetti che spesso non si concretizzano per mancanza di tempo, nonché di risorse, o per timore di accollarsi rischi in una situazione economica altamente incerta. InnovAction, fondata da un gruppo di consu-

lenti aziendali, sta sviluppando una rete fisica e virtuale di esperti d'innovazione dal background professionale più diversificato (dalla pianificazione strategica, al sales & marketing, fino alla gestione e organizzazione delle linee produttive) per sperimentare modalità nuove ed efficienti di gestione delle fasi chiave dell'innovazione, dalla generazione delle idee allo sviluppo e al lancio sul mercato, focalizzandosi in particolare sui mercati internazionali. Ma soprattutto per creare una sorta di task force che garantisca la realizzazione del progetto nei tempi e con i costi che l'azienda è in grado di sostenere, proprio per evitare, da una parte, che i progetti siano dimenticati, a fronte delle emergenze nella gestione quotidiana, dall'altra, che il timore di eccessivo dispendio di risorse economiche blocchi il follow up del progetto, quando spesso il successo di un'iniziativa non dipende da costosi budget di marketing e R&D. ■

Il prodotto è alla base del processo innovativo

Occorre un'impostazione strutturata e controllata per evitare dispersioni di risorse in progetti non coerenti o remunerativi

di **Josef Nierling e Luciano Polselli** - Porsche Consulting

Mai come oggi innovare, e ancor di più, collocare l'innovazione in maniera stabile all'interno dei processi e della struttura aziendale è stato un tema di così cruciale importanza. Il mercato competitivo attuale, caratterizzato da una diffusa contrazione della domanda spinge, infatti, le aziende a cicli di vita dei propri prodotti sempre più corti. Questo fenomeno rende fondamentale una precisa e controllata impostazione dell'azienda verso "il nuovo", per evitare di dilapidare risorse in progetti non coerenti o non remunerativi.

Il modello tedesco

Da un'analisi di numerosi casi di successo d'Oltralpe, abbiamo catturato alcuni elementi codificabili e assimilabili dalle aziende italiane. Distinguiamo l'innovazione in 3 tipologie: di business model, di processo e di prodotto/servizio. È di quest'ultima che vogliamo parlare. In generale, il modello industriale tedesco ha al centro il prodotto e la sua innovazione come primaria leva di competitività. La Deutsche Industrie parte dal presupposto che la gestione dell'innovazione non sia altro che uno dei componenti implementativi della strategia aziendale, una delle forme di eccellenza necessarie affinché si renda esecutiva

la strategia. Essendo componente strategico, c'è un chiaro disaccoppiamento tra processo di innovazione e processo di sviluppo prodotto. Altrimenti, si rischia di allungare i cicli di vita e ritardare la pianificazione strategica di prodotto, perdendo in competitività, o di fare semplici affinamenti senza alcun elemento di reale

L'INNOVAZIONE È
UNO DEGLI ELEMENTI
IMPLEMENTATIVI DELLA
STRATEGIA AZIENDALE



innovatività. Entrando nel dettaglio, il primo elemento emerso dall'analisi caratterizzante la gestione dell'innovazione tedesca è l'interpretazione del valore. Esso si esprime in una continua investigazione della reazione del cliente al valore proposto, intesa come analisi dei suoi bisogni latenti, cercando al massimo livello l'empatia con chi utilizzerà lo stesso prodotto. Ovvero, lo studio dell'acquirente focalizzato non alla ricerca dell'oggetto mancante, bensì della soddisfazione

di un nuovo fabbisogno di esperienza relazionale con l'oggetto o servizio. Quello che per esempio in Porsche, ispirandosi alla cultura giapponese, viene chiamato "Kimochi", tradotto in tedesco come Gefühl, sentimento. Il Kimochi è il vero responsabile dell'acquisto. Si esprime come il soddisfacimento di un bisogno inespresso e difficilmente codificabile, come per esempio la sensazione della pelle sul volante, la tonalità esatta e calibrata del motore ecc. Il secondo elemento dell'innovation management teutonico è la gestione della complessità interna conseguente al fabbisogno d'innovazione sul mercato. Nella gestione del portfolio di innovazione, vi è un continuo confronto di compatibilità tecnologica delle idee con l'architettura dell'attuale portfolio esistente, così da sviluppare sinergie a livello di processo. Logiche di modularizzazione e gestione dei carry over di prodotto devono essere presenti in proporzione ben determinata a priori, già in fase di concetto preliminare. Questo approccio permetterà all'azienda di essere più reattiva in termini di time to market, in quanto lo sviluppo prodotto beneficerà dall'esistenza di una base di partenza, ed efficiente in termini di costi e investimenti industriali. ■

Chi avvia l'innovazione?

Dalla nostra analisi si è rilevata infondata la credenza che il segreto alla base di un'innovazione di successo sia afferibile a un leader creativo. L'industria tedesca mette alla base dell'innovazione il processo, una precisa sequenza di attività e momenti di "filtro" che permettono di portare avanti le idee innovative più valide. Inoltre, il processo innovativo è non lineare, mette alla base del processo creativo, ovvero del design thinking, il feedback del cliente sulla value proposition già in fase concettuale o prototipale. Quindi, il processo innovativo è sostenuto da una prototipia precoce, nella logica del "fail early to succeed sooner", ovvero della capitalizzazione degli errori. Questo approccio assume che sia molto più utile, in termini di qualità di output, pensare "con le mani" sin da subito, rendendo un'idea tangibile e ottimizzabile, piuttosto che comprovare solo alla fine un'idea che è già stata chiusa e raffinata. I prototipi devono poter funzionare come buzz, come motivatore per il team per un immediato passaggio dall'astratto al concreto. E questo permette ovviamente di risparmiare costi e investimenti, facendo modifiche nelle fasi meno costose dello sviluppo. Il motore del processo è il team.