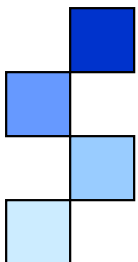
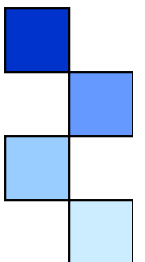
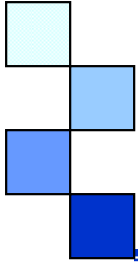


# 11. INNOVAZIONE PROGRESSIVA O SCARDINANTE?



*Fabio Cassia*





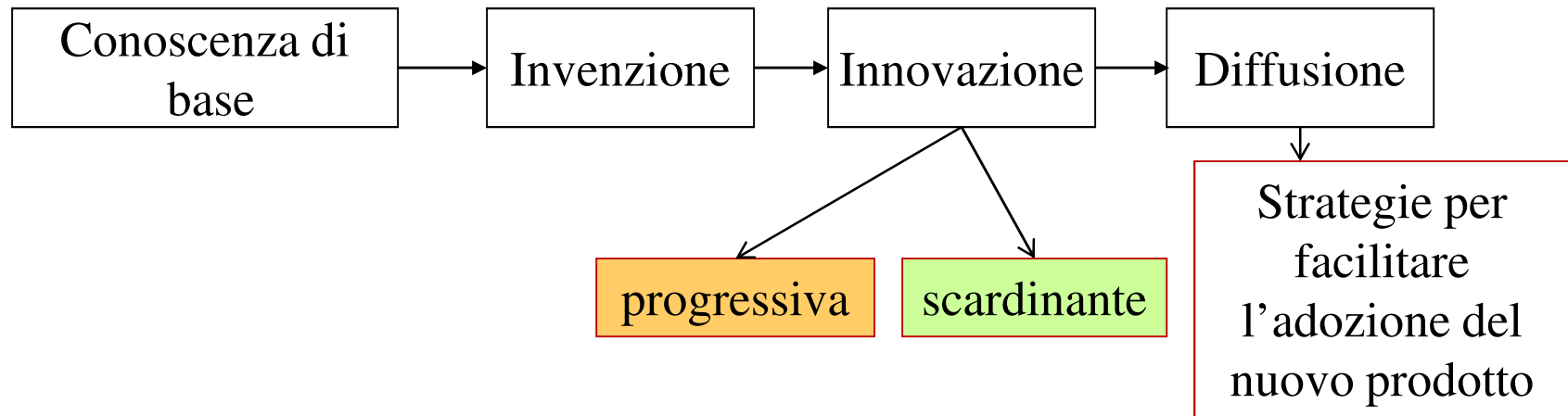
# Introduzione

---

- ▶ **Diverse tipologie di innovazioni di prodotto** (e di modello di business) sono necessarie per il successo competitivo **sui diversi strati dei mercati emergenti**
- ▶ Innovazioni di prodotto / di processo / strategica / di business
- ▶ “**Un’innovazione è un’idea, una pratica o un oggetto, percepito come nuovo** dall’individuo o da un’altra unità adottante” (Rogers, 2003)
- ▶ **Innovazione definita dagli impatti di mercato**, anziché dalla percentuale di nuove componenti incorporate nel prodotto, ecc.

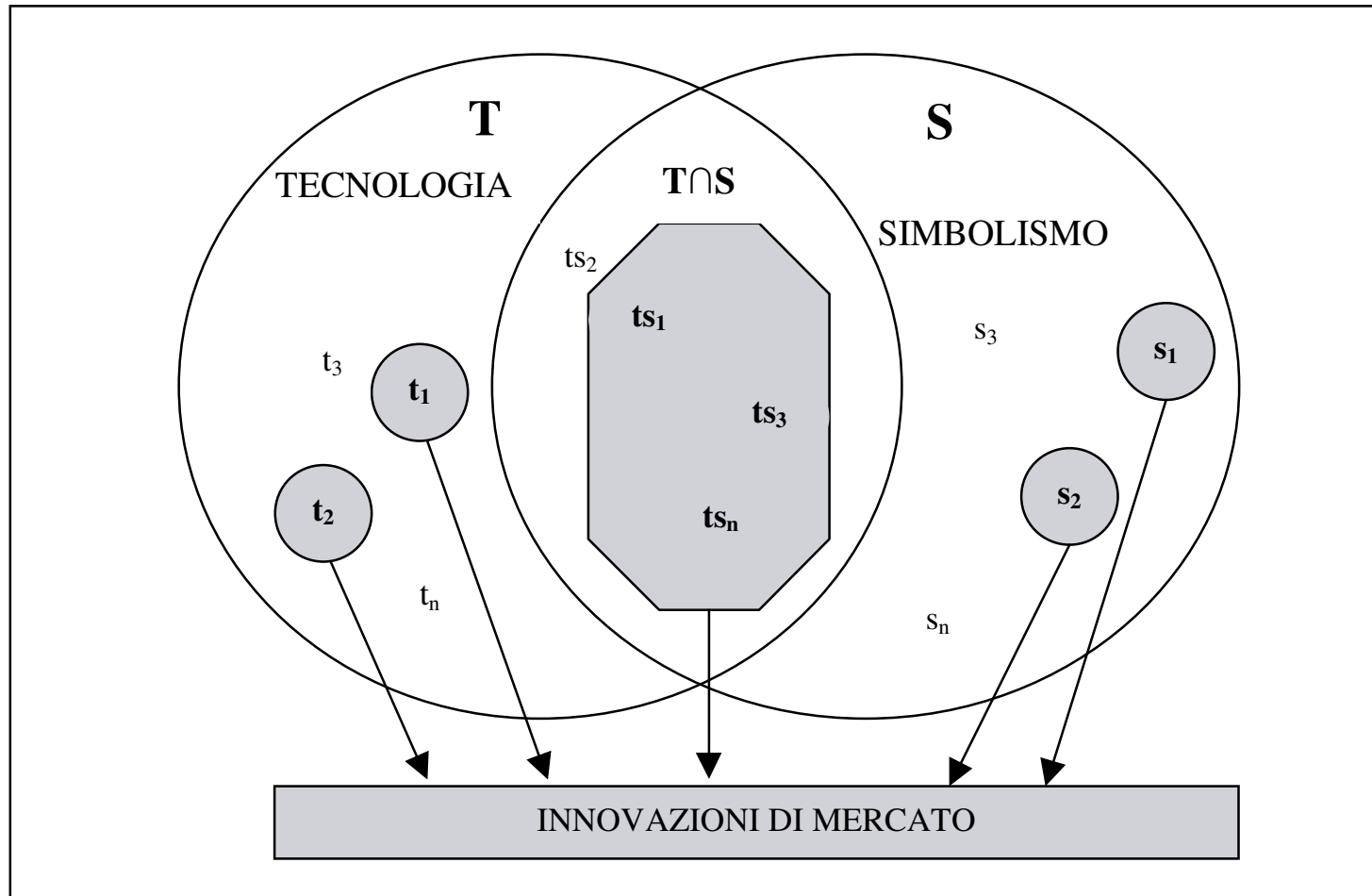
*=>l’introduzione in un mercato emergente di un prodotto in confezione monodose è un’innovazione?*

# Innovazione progressiva

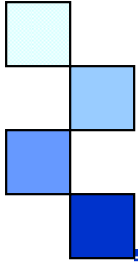


- ▶ **Innovazione progressiva: miglioramento incrementale** del prodotto e della sua **performance** tecnologica / simbolica.
  - aggiunta di nuove funzionalità al bene, miglioramento di quelle esistenti, ecc.
- ▶ L'innovazione progressiva soddisfa i **bisogni di un gruppo di consumatori sempre più esigenti e sofisticati**, alla ricerca continua di novità

# Innovazione progressiva



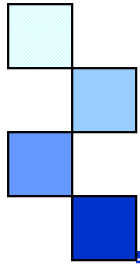
Fonte: F. Cassia (2007), "Estensione di marca e successo dell'innovazione di mercato", Led, Milano.



# Innovazione progressiva

---

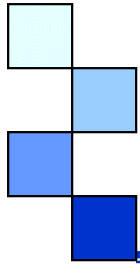
- ▶ Tipologia di innovazione tipica dei settori maturi, finalizzata ad una **crescita incrementale del fatturato (e delle quote di mercato)**
- ▶ **Prodotti sempre migliori**, che si possano vendere con **margini superiori** a clienti non ancora soddisfatti
- ▶ **Nei mercati emergenti a chi si rivolge l'innovazione progressiva?**
  - consumatori con **precedente esperienza**
  - **strati medio-alti** (performance migliorative rispetto a quelle basiche)
- ▶ Nel lungo periodo rischi da **eccesso di innovazione progressiva** (“dilemma dell'innovatore”)



# Quale tipologia di innovazione per i segmenti medio-bassi?

---

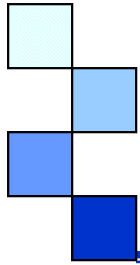
- ▶ L'innovazione progressiva è adeguata o meno per i **segmenti medio-bassi** dei mercati emergenti?
- ▶ “Soddisfare i bisogni dei consumatori della base della piramide **richiederà innovazioni nella tecnologia, nei prodotti, nei servizi e nei modelli di business**” (Prahalad, 2007)
- ▶ L'innovazione progressiva lascia **insoddisfatta la domanda dei segmenti inferiori** del mercato oppure la soddisfa in modo eccessivo
- ▶ Prahalad (2007) indica alcuni principi da seguire per lanciare innovazioni di prodotto di successo per i segmenti medio-bassi:



# Quale tipologia di innovazione per i segmenti medio-bassi?

---

- 1) Concentrarsi sul **rapporto prezzo / prestazioni** dei prodotti e servizi (non meri abbassamenti di prezzo)
- 2) Puntare sulla **replicabilità** (scalabilità e innovazione di processo): i rendimenti giungono da alti volumi
- 3) Individuare **le funzionalità** richieste al prodotto (e la loro evoluzione)
- 4) Puntare sulla **sostenibilità** dei nuovi prodotti
- 5) **Istruire i clienti** all'utilizzo del prodotto (interfaccia)

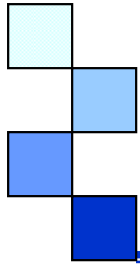


# Individuazione delle funzionalità richieste: esempio

---

- ▶ **Esempio: lancio del POS in India**
- ▶ Target: 1.000.000 di esercizi al dettaglio, di 30-40 mq di superficie, con scarsi livelli di istruzione da parte dei negozianti
- ▶ **Funzionalità richieste:**
  - robustezza (temperature / scarsa abilità degli operatori)
  - pagamento
  - unità di backup dell'energia elettrica
  - accesso a internet
  - gestione delle scorte
  - interfaccia di facile apprendimento
  - prezzo attraente

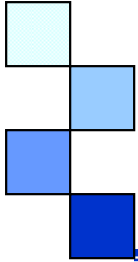




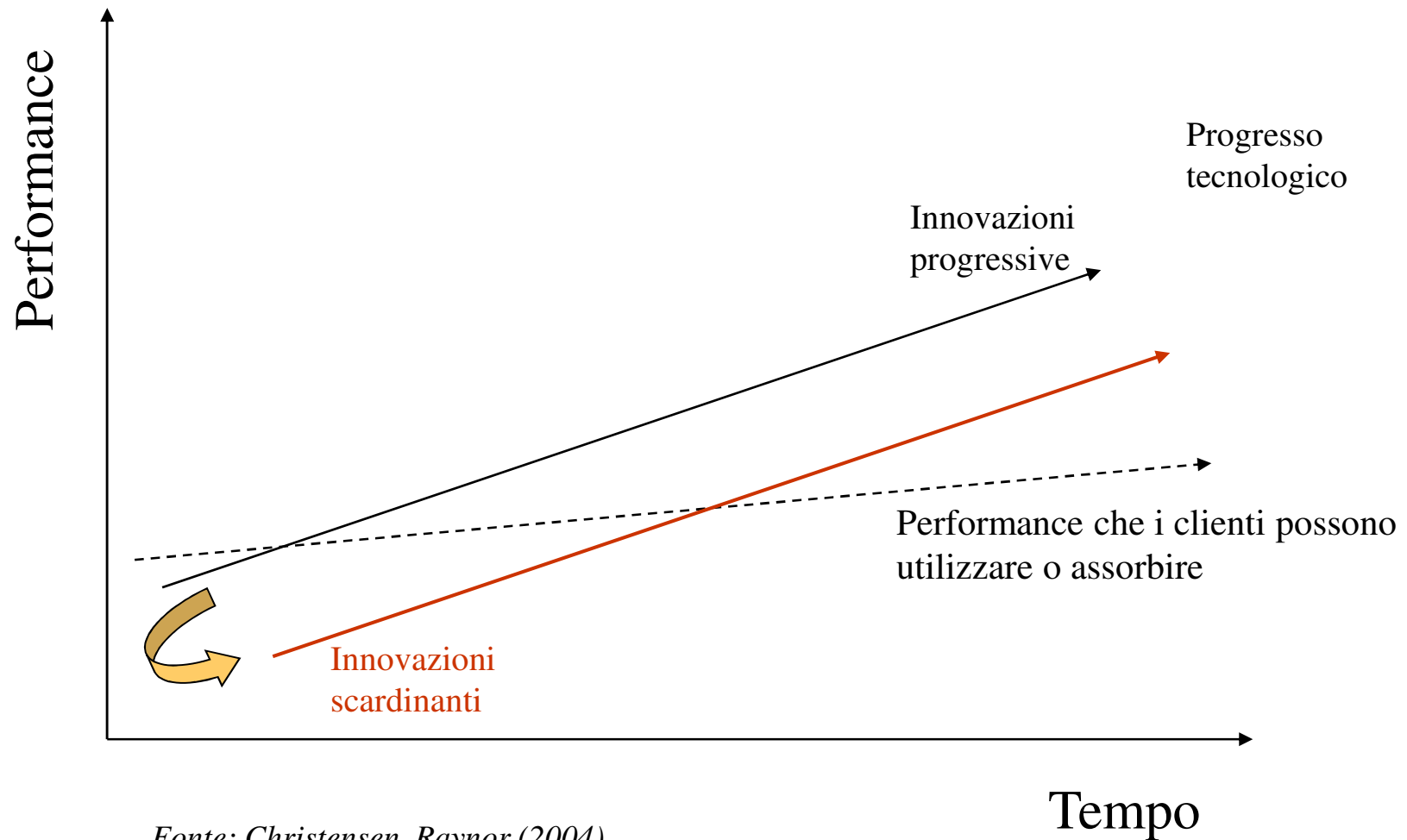
# Quale tipologia di innovazione per i segmenti medio-bassi?

---

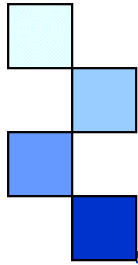
- ▶ La tipologia di **innovazione** che soddisfa i requisiti indicati è **l'innovazione scardinante** (Christensen e Raynor, 2004; Burgess et al., 2006)
- ▶ “Le **innovazioni scardinanti** non mirano a offrire prodotti migliori ai clienti **consolidati...introducono prodotti e servizi meno buoni di quelli attualmente a disposizione...ma offrono prodotti più semplici, più comodi e meno costosi, che attraggono i clienti meno esigenti”** (Christensen e Raynor, 2004)



# L'innovazione scardinante



Fonte: Christensen, Raynor (2004)



# L'innovazione scardinante

► Due diversi target dell'innovazione scardinante:

1) fascia bassa del mercato con clienti serviti con “generosità”

Mercati emergenti → Classe medio-bassa

2) il non consumo, individui che possono essere trasformati in consumatori fornendo loro prodotto con funzionalità basiche a prezzi contenuti

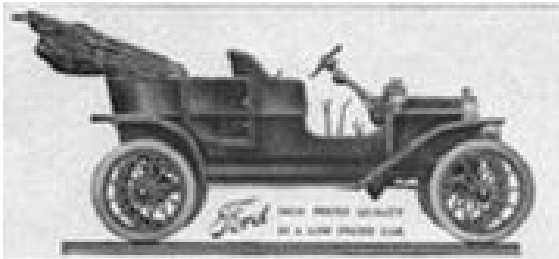
Mercati emergenti → Base della piramide

# Esempi di innovazioni scardinanti

Black&Decker, anni '60:  
dagli attrezzi professionali  
ad attrezzi per il fai da te  
con durata di 30 ore circa e  
prezzo pari a 1/8 (20\$)

 **BLACK&DECKER**

Ford e il modello T



Southwest airlines

Kodak Funsaver

**Kodak**

McDonald's nella fascia  
bassa del "mangiar fuori"



# L'innovazione scardinante nei mercati emergenti: il caso Logan

- » 1999: avvio del progetto per un'auto low-cost, la Dacia Logan
- » Obiettivo: “modern, reliable, affordable”
- » **Target:** segmenti medio-bassi dei mercati emergenti (5.000 Euro)
- » Regole di Prahalad:
  - rapporto prezzo/prestazioni
  - individuazione funzionalità basiche
- » Per produrre la Logan, Renault rivoluziona il proprio modello di business tradizionale
- » **Auto lanciata sul mercato nel 2004** (prezzo tra 6.000 e 7.000 Euro)





# L'innovazione scardinante nei mercati emergenti: il caso Logan

---

- ▶ **Brand:** “Dacia Logan” in Marocco, Siria, Turchia, ecc.  
“Renault Logan” in Argentina, Russia e Cina  
“Mahindra Renault Logan” in India
- ▶ La Logan ha così **soddisfatto più la domanda delle classi medie dei mercati emergenti**
- ▶ E la base della piramide?
- ▶ Logan **esportata anche nei mercati maturi** (=>blowback)



# Logan in Italia: gennaio - ottobre 2009 + 149%!

## IL MERCATO ITALIANO DELLE AUTOVETTURE PER MARCA

MARCHE	ottobre		var. %	percentuali		gen./ott.		var. %	percentuali	
	2009	2008		2009	2008	2009	2008		2009	2008
ALFA ROMEO	4.807	4.859	-1,07	2,46	2,87	48.285	45.816	5,39	2,67	2,44
DR MOTOR	176	209	-15,79	0,09	0,12	1.885	1.560	20,83	0,10	0,08
FERRARI	29	39	-25,64	0,01	0,02	573	589	-2,72	0,03	0,03
FIAT	49.168	42.916	14,57	25,14	25,39	464.807	473.815	-1,90	25,71	25,20
LAMBORGHINI	11	24	-54,17	0,01	0,01	146	162	-9,88	0,01	0,01
LANCIA	9.741	7.604	28,10	4,98	4,50	85.769	81.677	5,01	4,74	4,34
MASERATI	37	60	-38,33	0,02	0,04	540	737	-26,73	0,03	0,04
ALTRE NAZIONALI	3	4	-25,00	0,00	0,00	61	20	-	0,00	0,00
<b>TOTALE NAZIONALI</b>	<b>63.972</b>	<b>55.715</b>	<b>14,82</b>	<b>32,71</b>	<b>32,96</b>	<b>602.066</b>	<b>604.376</b>	<b>-0,38</b>	<b>33,30</b>	<b>32,14</b>
AUDI	5.128	5.765	-11,05	2,62	3,41	52.460	52.446	0,03	2,90	2,79
BMW	4.210	5.573	-24,46	2,15	3,30	45.195	59.000	-23,40	2,50	3,14
CHEVROLET	4.296	2.928	46,72	2,20	1,73	45.012	39.656	13,51	2,49	2,11
CHRYSLER	78	304	-74,34	0,04	0,18	1.112	4.093	-72,83	0,06	0,22
CITROEN	10.165	8.757	16,08	5,20	5,18	90.951	100.456	-9,46	5,03	5,34
<b>DACIA</b>	<b>2.082</b>	<b>909</b>	<b>128,84</b>	<b>1,05</b>	<b>0,54</b>	<b>16.114</b>	<b>6.466</b>	<b>149,21</b>	<b>0,89</b>	<b>0,34</b>
DAIHATSU	724	1.435	-49,55	0,37	0,85	7.698	13.309	-42,16	0,43	0,71
DODGE	235	297	-20,88	0,12	0,18	3.511	4.766	-26,33	0,19	0,25
FORD	18.518	14.507	27,65	9,47	8,58	177.458	147.258	20,51	9,82	7,83
HONDA	1.550	1.406	10,24	0,79	0,83	16.195	16.753	-3,33	0,90	0,89

# L'evoluzione di Logan

DACIA

Dacia Logan MCV

Fino al 2008

DACIA



Think big, pay little



# Dacia Logan vs Tata Nano

- ▶ **Tata Nano** presentata il 10 gennaio 2008:  
**innovazione scardinante rivolta prevalentemente al “non consumo”** (auto vs moto e scooter)
- ▶ Prima consegna avvenuta nel luglio 2009



\$ 2.500



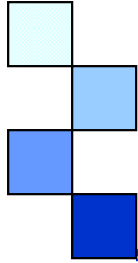
Marzo 2009: annunciata la  
Nano Europa (dal 2012)



# Innovazione scardinante e modello di business

- ▶ L'innovazione scardinante richiede un **cambiamento del modello di business**, cioè delle modalità complessive attraverso le quali raggiungere la redditività

	<b>R.O.I. =</b>	<b>Margini sulle vendite</b> (Redd. Operativo / Fatturato)	<b>Rotazione del</b> <b>capitale</b> (Fatturato / Capitale Investito)
Innovazioni scardinanti per la base della piramide		Ridotti	Elevata
Innovazioni progressive per i segmenti medio- alti e affluent		Elevati (medi)	Ridotta



# Innovazione scardinante e modello di business

- » Massimizzazione dei rendimenti del capitale investito
- » Utilità della segmentazione orizzontale

	1998	1999	2000	2001	2002
Tonnellate	55%	61%	64%	65%	67%
Valore	49%	53%	54%	57%	60%
Numero	96%	97%	97%	97%	97%

- Volumi superiori  
- Margini inferiori

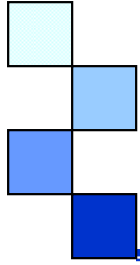
*% dello shampoo in bustine monodose sul totale delle confezioni di shampoo vendute*

*Fonte: Prahalad (2007, p.40)*



# Sintesi delle tipologie di innovazione

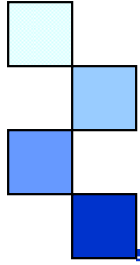
	Innovazione incrementale	Innovazione scardinante nella parte bassa del mercato	Innovazione scardinante nel mercato del non consumo
Focus dell'impresa	Miglioramento continuo delle caratteristiche e della performance del prodotto	Sviluppo di alternative low-cost, con sufficienti livelli di performance	Sviluppo di nuove alternative, molto semplici e a buon prezzo
Consumatori obiettivo	I più profittevoli e con domande più sofisticate	Consumatori "troppo serviti" rispetto ai loro bisogni	Non-consumatori (che esprimono una domanda basica)
Modello di business	Incremento di valore del prodotto, margini, miglioramenti, efficienze di costo	Nuovo approccio operativo per sviluppare prodotti low cost ma con un buon rapporto prezzo/valore	Nuovo modello di business con una nuova struttura dei costi e differenti benefits per i consumatori
Nuovi entranti nel mercato	Competizione contro incumbents con prodotti e processi in grado di garantire vantaggi competitivi	Competizione limitata con gli incumbents, che ritengono la parte bassa del mercato non attrattiva	Assenza di competizione iniziale, ma successiva reazione degli incumbents
Situazione degli incumbents	Diminuzione dei tassi di crescita nel tempo	Lancio di estensioni low-cost per coprire il mercato	Necessità di diversificare in aree per le quali non c'è precedente esperienza



# Innovazione progressiva vs innovazione scardinante

---

- » **Implicazioni e difficoltà organizzative**
  - “filtro dell’allocazione delle risorse” con precedenza a: prodotti che migliorano i margini, ritorni rapidi, esperienze passate, opportunità quantificabili (e sufficientemente ampie)
- » **Evoluzione delle imprese nel tempo** da nuovi entranti ad incumbents
- » **Impatto dell’approccio strategico deliberato** (per meglio gestire le innovazioni progressive) **o emergente** (per meglio gestire le innovazioni scardinanti)



# Perché quindi innovare nei mercati emergenti?

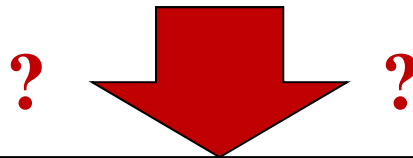
---

- ▶ 1) Mercati emergenti ormai grandi ed **attraenti di per sé** e per servirli l'innovazione è indispensabile
- ▶ 2) Molte **innovazioni** possono essere **estese ad altri strati del mercato**
- ▶ 3) Alcune **innovazioni** possono essere **trasferite nei paesi maturi**
- ▶ 4) Si possono trarre **nuove prassi manageriali**, utili per l'impresa globale

# Dall'innovazione alla diffusione: la tastiera Dvorak

Q	W	E	R	T	Y	U	I	O	P
A	S	D	F	G	H	J	K	L	
Z	X	C	V	B	N	M			

- » Inventata con l'obiettivo di rallentare il lavoro degli utenti
- » dal 1873 nonostante esistano altre tastiere molto più facili da utilizzare e che consentono una maggiore rapidità di battitura



~	!	@	#	\$	%	^	&	*	(	)	{	}	← Backspace
Tab	"	<	>	P	Y	F	G	C	R	L	?	+ =	\
Caps Lock	A	O	E	U	I	D	H	T	N	S	-	Enter	↵
Shift	:	Q	J	K	X	B	M	W	V	Z	Shift	↵	
Ctrl	Win Key	Alt								Alt Gr	Win Key	Menu	Ctrl

- » 1932: invenzione della tastiera "Dvorak", molto più efficiente e rapida
- » Scarsissima diffusione