

MADHAVAN RAMANUJAM
GEORG TACKE

MONETIZZARE L'INNOVAZIONE

COME PROGETTARE IL PRODOTTO
AL PREZZO
ATTORNO



MODELLI
DI BUSINESS

EDIZIONI
LSWR

Per Hema e Ulrike

GLI AUTORI



Madhavan Ramanujam è membro del consiglio di amministrazione e partner della Simon-Kucher e Partners, nella sede di San Francisco/Silicon Valley. È stato consulente di aziende di tutte le dimensioni, da quelle presenti nella classifica delle prime 500 di Fortune, fino alle startup. È stato alla guida di oltre 125 progetti di monetizzazione per clienti attivi nei settori di Internet, del software e della tecnologia e ha contribuito a far arrivare sul mercato molti nuovi prodotti.



Georg Tacke è co-CEO della Simon-Kucher & Partner. Negli ultimi 25 anni ha contribuito a far crescere l'azienda, da una piccola "boutique" a una società di consulenza globale con oltre 900 dipendenti. Georg è considerato uno dei maggiori esperti internazionali di prezzi e monetizzazione. In questo campo è anche consulente personale di grandi dirigenti in vari settori.

La **Simon-Kucher & Partners** è la maggiore azienda mondiale specializzata in pricing. Per oltre 30 anni ha aiutato le aziende a incrementare vendite e profitti grazie a strategie superiori di monetizzazione. La Simon-Kucher è attiva in tutti i mercati principali: al momento la sua rete globale conta 32 uffici in 22 Paesi.

MADHAVAN RAMANUJAM
e GEORG TACKE

MONETIZZARE L'INNOVAZIONE

COME PROGETTARE
IL PRODOTTO ATTORNO AL PREZZO

WILEY

EDIZIONI
LSWR

Titolo originale: *Monetizing Innovation. How Smart Companies Design the Product around the Price*

ISBN: 978-1-118-35685-2

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey (USA).

Published simultaneously in Canada.

Cover Design: Wiley

Copyright © 2016 by Simon-Kucher & Partners Strategy and Marketing Consultants, LLC.

Edizione italiana:

Monetizzare l'innovazione | Come progettare il prodotto attorno al prezzo

Traduzione di: Virginio B. Sala

Collana:  **MODELLI
DI BUSINESS**

Editor in Chief: Marco Aleotti

© 2016 Edizioni LSWR* - Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-6895-409-3

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate.

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

EDIZIONI
LSWR

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di Agosto 2016 presso "LegoDigit" Srl, Lavis (TN)

(*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GROUP.

Sommario

Prefazione..... IX

Ringraziamenti XI

Parte prima

Il problema della monetizzazione dell'innovazione 15

Capitolo 1 - Come gli innovatori lasciano miliardi sul tavolo 17

Perché la maggior parte dei nuovi prodotti fallisce.....21

L'innovazione di successo è più importante che mai23

*Le buone notizie: ci sono solo quattro modi in cui può fallire
la monetizzazione dell'innovazione.....25*

*Evitare i fallimenti si può - ma solo giocando
con regole diverse.....26*

Capitolo 2 - Shock da funzionalità, minivazioni,

gemme nascoste e morti viventi.....29

Varietà 1: shock da funzionalità - quando si dà troppo e si ottiene troppo poco29

Varietà 2: minivazioni - se chiedete troppo poco, troppo poco otterrete34

Varietà 3: gemme nascoste - se non le cerchi, non le trovi38

*Varietà 4: i non morti - quando nessuno
vuole il vostro prodotto 41*

Questi quattro fallimenti nella monetizzazione dell'innovazione sono evitabili45

Capitolo 3 - Perché persone in gamba fanno passi falsi.....47

Miti e idee errate della mentalità prevalente..... 48

Abbracciare un nuovo paradigma.....49

Introduzione alla Parte 2.....50

Parte seconda

Nove regole sorprendenti per la monetizzazione	51
Capitolo 4 - Parlare presto di "disponibilità a pagare"	53
<i>Come un discorso iniziale sulla disponibilità a pagare ha spinto la Gillette.....</i>	<i>53</i>
<i>Perché parlare presto di prezzo: i tre vantaggi.....</i>	<i>55</i>
<i>Le informazioni che vi servono da quelle discussioni iniziali sul prezzo.....</i>	<i>58</i>
<i>Idee, suggerimenti e trucchi.....</i>	<i>59</i>
Capitolo 5 - Non ricorrete a una soluzione "taglia unica"	67
<i>La segmentazione di un'azienda cartotecnica.....</i>	<i>68</i>
<i>Gli errori tipici della segmentazione.....</i>	<i>70</i>
<i>Che cosa fanno le aziende "migliori della classe".....</i>	<i>71</i>
<i>Idee, suggerimenti e trucchi.....</i>	<i>73</i>
<i>Domande da CEO.....</i>	<i>76</i>
Capitolo 6 - Configurazione e bundling.....	77
<i>La configurazione giusta.....</i>	<i>77</i>
<i>Il giusto bundle.....</i>	<i>80</i>
<i>Microsoft Office: un grande successo del bundling.....</i>	<i>83</i>
<i>Due principi fondamentali della configurazione e del bundling dei prodotti.....</i>	<i>83</i>
<i>Idee, suggerimenti e trucchi.....</i>	<i>86</i>
Capitolo 7 - Oltre il prezzo.....	93
<i>Come vi fate pagare batte quanto vi fate pagare.....</i>	<i>93</i>
<i>Michelin: dal vendere pneumatici a monetizzare chilometri.....</i>	<i>94</i>
<i>Modelli di monetizzazione innovativi: più la regola che l'eccezione.....</i>	<i>96</i>
<i>Cinque potenti modelli di monetizzazione.....</i>	<i>97</i>
Capitolo 8 - Scegliere la strategia di prezzo vincente	111
<i>Creare il documento della strategia di prezzo:</i>	
<i>i quattro elementi fondamentali.....</i>	<i>113</i>
Capitolo 9 - Da sperare a conoscere.....	125
<i>Come la Manheim ha sottoposto a test una nuova offerta.....</i>	<i>125</i>
<i>Perché la WTP è essenziale per il business case.....</i>	<i>128</i>
<i>Nove passi per costruire un business case vivo.....</i>	<i>129</i>
Capitolo 10 - L'innovazione non parlerà da sé.....	135
<i>Qualche esempio brillante di comunicazione del valore.....</i>	<i>135</i>
<i>Perché è difficile comunicare il valore?.....</i>	<i>139</i>
<i>I tre passi per creare comunicazioni di valore eccellenti.....</i>	<i>141</i>

Capitolo 11 - Tattiche comportamentali per persuadere e vendere	147
<i>Il dilemma della determinazione comportamentale del prezzo</i>	
<i>per una startup di Internet</i>	<i>148</i>
<i>Sei tattiche comportamentali di prezzo che fanno la differenza</i>	<i>150</i>
<i>Non tirate a indovinare: mettete alla prova le tattiche comportamentali</i>	<i>156</i>
Capitolo 12 - Mantenere l'integrità del prezzo	159
<i>La pazienza è importante per mantenere l'integrità del prezzo</i>	<i>161</i>
<i>Come prepararsi per il post-lancio</i>	<i>163</i>
<i>Guerre dei prezzi: l'unica mossa vincente è non giocare.....</i>	<i>167</i>
Parte terza	
Storie di successo e implementazione.....	171
Capitolo 13 - Imparare dai migliori	173
<i>La storia della Porsche: lasciare la strada delle auto sportive</i>	
<i>per creare due veicoli vincenti.....</i>	<i>174</i>
<i>LinkedIn: monetizzare la rete professionale più grande del mondo</i>	<i>179</i>
<i>Dräger: raccogliere le specifiche per prodotti industriali di successo</i>	
<i>prima dell'ingegnerizzazione</i>	<i>183</i>
<i>Uber: monetizzare un'innovazione dirompente mediante modelli</i>	
<i>di prezzo innovativi</i>	<i>191</i>
<i>Swarovski: quanto vale avere idee chiare su quel che i consumatori</i>	
<i>saranno disposti a pagare.....</i>	<i>196</i>
<i>Optimizely: il prezzo di un'innovazione rivoluzionaria</i>	<i>201</i>
Capitolo 14 - Implementazione	215
<i>Avvio e pilota</i>	<i>216</i>
<i>Scalare e far attecchire.....</i>	<i>218</i>
<i>Le nove trappole nell'implementazione del processo</i>	
<i>di monetizzazione di nuovi prodotti (e come evitarle).....</i>	<i>222</i>

Prefazione

L'innovazione è di casa nella mia famiglia. Mio nonno era un maestro elettricista, un maestro meccanico e un inventore, che ebbe l'idea di un nuovo tipo di allarme antincendio. Mio padre è un fisico che ha lavorato giorno e notte ai Bell Laboratories, il grande centro di ricerca e sviluppo a Murray Hill, nel New Jersey, nel cui ingresso ora c'è una sua foto. Sono cresciuto in mezzo ai Bell Labs e mi sono chiesto spesso perché quegli scienziati, sicuramente persone brillantissime, lavorassero in quella che sembrava una cella sotterranea (e puzzava come una cella sotterranea). Perché non erano ricchi e potenti? Ovviamente, è possibile che denaro e successo non fossero i loro traguardi, o che ci sia del vero nel detto americano *Good at chess is bad at life* - "bravo negli scacchi, un disastro nella vita". Ma mettiamola in un altro modo: perché non tutte le innovazioni diventano prodotti di successo? Perché così tante falliscono?

Questo libro ha la risposta.

Pensate a come la maggior parte delle aziende trasforma idee in prodotti e servizi. Cominciamo con l'analizzare i costi, tutta una galassia di costi: personale, materiali, apparecchiature, necessità tecnologiche, infrastruttura di sostegno e via elencando. Sottraggono questi costi dai ricavi stimati e da lì spunta il profitto atteso. Su questa base, l'azienda fa le sue scommesse.

Ma un momento: da dove sono arrivati i numeri per i ricavi? Non c'è stato un esame attento di input dettagliati. In genere, quelle cifre non sono altro che una congettura informata. C'è un'asimmetria di precisione tremenda. È ancora peggio se si pensa che i due elementi, ricavi e costi, hanno la stessa importanza, quando si deve stabilire la fattibilità.

Ma le cose vanno ancora peggio. Con poche eccezioni, le aziende non analizzano quali caratteristiche o funzioni siano importanti per il cliente e quali siano importanti invece solo per l'inventore. Non sanno se il cliente vuole un solo modello, o vuole poter scegliere fra molti. Non sanno se il cliente pagherà, se vuole pagare in una soluzione unica, o se preferirà una forma di abbonamento.

Tutto questo non rende giustizia all'innovatore. Il team di innovazione deve sapere se sta perdendo il sonno su un'idea che non andrà da nessuna parte. Dovrebbe sapere (come accade spesso) se un cambiamento all'idea visionaria potrebbe drasticamente aumentarne il fascino. Ma questo richiede una conoscenza che le aziende semplicemente non hanno. Per l'amministratore delegato, gli alti dirigenti e il responsabile di Ricerca e Sviluppo, questo libro espone un piano (collaudato nella pratica) per riacquistare il controllo. Si basa sul lavoro che la Simon-Kucher & Partners ha svolto per centinaia di aziende, compresa la mia. È un piano ben definito, ma non semplice. In gran parte dice il contrario di quel che suggerisce il buon senso tradizionale. Non c'è "muoviti in fretta e rompi tutto", e invece ci sono tati "guarda bene prima di saltare".

Può essere una mia distorsione, ma lo leggo come una lettera d'amore all'invenzione - amore contrastato, qua e là, ma pur sempre amore. Quegli scienziati che vedevo ai Bell Labs con le vignette di Far Side appese alla porta, i visionari da garage che si dannano l'anima gli uomini e le donne dei team di R&S in ogni dove - tutti vogliono la stessa cosa. Vogliono che le loro idee si realizzino. Non vogliono che vadano incontro a una morte ignominiosa, abbandonate sugli scaffali di qualche ripostiglio.

Per i dirigenti d'azienda miei colleghi, questo è un manifesto. Non conosco un altro libro che faccia così tanto per garantire che le nuove grandi idee abbiano successo, o che spieghi altrettanto chiaramente perché stiamo sprecando miliardi di dollari proprio in questo stesso momento. Ironicamente, visto il titolo, Monetizzare l'innovazione non è un libro esclusivamente sul denaro. Al contrario, come direbbero gli autori, parla del passaggio da "sperare" a "sapere". È un libro su come assumere il controllo sul futuro della vostra azienda.

— Eddie Hartman
cofondatore e Chief Product Officer di LegalZoom
gennaio 2016

Ringraziamenti

Come i nuovi prodotti che descriviamo in queste pagine, anche un libro è il frutto del lavoro di molte persone, che vi hanno un ruolo essenziale.

Partiamo da quelli che ci hanno permesso di raccontare nei particolari le loro storie. In ordine alfabetico: Ralf Drews (ex CEO di Dräger Safety), Andrew Freed e Josh Gold di LinkedIn, Bill Gurley di Benchmark Capital, Vishaal Jayaswal di Cox Automotive, Christoph Kargruber di Swarovski, Don MacAskill di SmugMug e Dan Siroker of Optimizely.

Eddie Hartman (cofondatore e Chief Product Officer di LegalZoom) e Matt Johnson (managing partner della Simon-Kucher & Partners) hanno passato con noi un numero incalcolabile di ore, rivedendo e discutendo e dandoci feedback preziosi che hanno migliorato le nostre idee e le hanno rese più convincenti. Dobbiamo un grande ringraziamento speciale a Cary Burch della Thomson Reuters, Chet Kapoor della Tenzing Global e John Cline della Western Union per aver riletto bozze del libro e averci dato indicazioni preziose lungo tutta la strada.

I nostri colleghi alla Simon-Kucher hanno svolto il compito impagabile di provocatori della nostra riflessione. Sara Yamamoto ci ha aiutati a dar forma alle idee, ha riletto bozze dei capitoli, ed è stata il nostro referente ed editor interno. Hermann Simon, uno dei fondatori della nostra società e autore a sua volta di molti libri, ha rivisto i contenuti e fornito grandi feedback. Charlie Sun e Justin Roman ci hanno aiutato nella scrittura di numeri esempi e li ringraziamo per il loro contributo e la loro dedizione. Parecchi partner e direttori della nostra società ci hanno indirizzati agli esempi che leggere nelle pagine che seguono e ci hanno aperto le porte dei loro uffici: Philipp Biermann, Gunnar Clausen, Dirk Schmidt-Gallas, Josee Hulshof, Klaus Hilleke, Dirk Kars, Nick Keppeler, Joerg Kruetten, Susan Lee, Rainer Meckes, Nina Scharwenka, Christian Schuler, Ekkehard Stadie, André Weber e Antoine Weill. Grazie per averci aiutati a costruire quella base di evidenza fattuale su cui si fondano le idee del libro. Anche Andrew Conrad, Frank Luby, Anya Rasulova e Kate Woodward, ex colleghi alla Simon-Kucher, hanno dato importanti contributi alle prime versioni del libro.

Infine vogliamo ringraziare Petra Dietz del nostro ufficio grafico per l'aiuto che ci ha dato con le molte immagini che accompagnano il testo.

Abbiamo avuto il dono di una squadra "all-star" di revisori. Sono (in ordine alfabetico): Andreas Altemark, Cary Burch, Robert Dolan, Ralf Drews, Bill Gurley, Stefan Jacoby, Mark James, Vishaal Jayaswal, Chet Kapoor, Christoph Kargruber, Philp Kotler, Nigel Lewis, Sheila Marcelo, Kevin Mitchell, Jens Müller, Marta Navarro, Mike Noonan, Stefan Paul, Allan Pedersen, Duncan Robertson, Hilary Schneider, Aditya Singh, Dan Siroker, Spenser Skates, Leela Srinivasan e Greg Waldorf. Grazie mille per tutto il vostro sostegno!

Vogliamo ringraziare Richard Narramore, il nostro editor alla John Wiley & Sons, che ha visto un potenziale nel nostro primo manoscritto e ci ha aiutati a trasformarlo nel libro che è ora. Il libro che avete fra le mani non esisterebbe senza l'aiuto prezioso del Bloom Group LLC. Grazie a Bob Buday, David Rosenbaum, e Laurie McLaughlin, membri della squadra del Bloom Group, per aver trasformato in un testo i nostri pensieri.

Dobbiamo ringraziare, e poi ringraziare ancora, i nostri familiari per la loro costanza nel sostenerci e la loro comprensione. Le nostre mogli, Hema e Ulrike, sono state incrollabili nel loro sostegno e incoraggiamento e sono state un'eccellente cassa di risonanza per le nostre idee. Infine, vogliamo ringraziare i nostri genitori, fratelli e sorelle. Questo libro non sarebbe stato possibile senza il loro sostegno.

Madhavan e Georg
marzo 2016

Parte prima

Il problema della monetizzazione dell'innovazione

Capitolo 1

Come gli innovatori lasciano miliardi sul tavolo

Storia di due auto

Cominciamo con la storia di due auto messe sul mercato da due ben note e consolidate aziende: una è andata molto, molto bene, l'altra invece molto, molto male.

La prima auto è stata lanciata dalla Porsche, attore relativamente piccolo nel settore pluribilionario dell'automobile¹, ma famosa per la sua 911, un'auto sportiva che può sfrecciare a 300 chilometri orari.

Agli inizi degli anni Novanta, la Porsche stava scivolando lungo una china finanziaria, non proprio a 300 chilometri all'ora, ma comunque molto rapidamente. Le vendite annuali erano un terzo rispetto a quelle del decennio precedente, e i processi produttivi erano inefficienti e difettosi. Il nuovo CEO, Wendelin Wiedeking, 41 anni, il più giovane di una nuova generazione di dirigenti del settore dell'automobile, decise di introdurre tecniche produttive e miglioramenti della qualità in stile giapponese: i costi sono diminuiti, le vendite sono aumentate e l'azienda è riuscita a evitare il disastro.

Il nuovo CEO aveva dato alla Porsche un po' di respiro, ma sapeva che era necessario un cambiamento radicale - qualcosa di diverso, qualcosa di nuovo. C'era bisogno, come capita prima o poi a ogni azienda, di innovazione, per evitare il rischio di perdere tutto. C'era bisogno di una nuova auto.

Nella seconda metà degli anni Novanta, l'azienda iniziò a pensare a un'auto al di fuori della nicchia delle vetture sportive, in cui si era sempre mossa con successo per mezzo secolo. La Porsche decise di produrre uno *sport-utility vehicle*, un SUV - una vettura familiare che parlasse non di piste e bandiere a scacchi ma di mamme e papà impegnati ad accompagnare i figli a giocare a calcio, seduti al volante a rimpiangere i giorni belli della loro gioventù.

La Porsche chiamò Cayenne la nuova auto.

¹ I dati più recenti forniti dalla IHS Automotive (un'azienda di ricerca) dicono che il mercato globale dell'auto vale 5000 miliardi di dollari: https://www.ihs.com/pdf/MegaPlatforms_231671110915583632.pdf e [Aftermarket2.pdf](#).

La Porsche che fa un SUV? Non aveva senso. Il marchio suggeriva velocità e potenza, coraggio e tecnologia, non l'idea di sacchetti della spesa e di una banda di ragazzini da accompagnare alla loro partita domenicale. Che ne sapeva la Porsche di SUV? Non ne aveva mai prodotto uno.

Ma la Porsche aveva fatto bene i suoi conti: nel caso specifico, aveva progettato e realizzato il suo prodotto, il Cayenne, intorno al prezzo.

Quasi tutti, quando sento la parola "prezzo", pensano a un numero. Quello è un *price point*. Quando parliamo di prezzo, invece, intendiamo qualcosa di più fondamentale. Vogliamo capire il *valore percepito* dell'innovazione, dal punto di vista del consumatore. Quanto è disposto a pagare per quel valore? Quale sarebbe la domanda? Visto sotto questa luce, il prezzo è sia un'indicazione di ciò a cui i consumatori attribuiscono valore, sia una misura di quanto sono disposti a pagare per quel valore.

La Porsche aveva ben chiaro tutto questo, quando ha iniziato a creare il Cayenne, i suoi alti dirigenti sapevano di avere un'idea coraggiosa, forse addirittura rivoluzionaria. Sapevano anche che quell'auto sarebbe stata un rischio tremendo. Al team di prodotto hanno dato indicazioni precise: stabilire in modo rigoroso che cosa potevano volere i clienti in un SUV Porsche e, cosa importante, quanto sarebbero stati disposti a pagarlo. Il messaggio era chiaro: se il cliente non era disposto a pagare un prezzo che ne garantisse il successo, la Porsche avrebbe abbandonato il progetto.

Molto prima che dal centro dell'Engineering Group di Wessach uscisse la prima *concept car*, il team di prodotto condusse un'ampia serie di indagini sui potenziali clienti, misurando l'interesse per un SUV Porsche e valutando i prezzi, per trovare un intervallo accettabile. Ha avuto il piacere di scoprire che i clienti erano entusiasti. Le analisi dimostravano che i clienti erano disposti a pagare per un SUV Porsche più che per vetture simili di altri marchi. Il potenziale per un vero successo c'era tutto.

Questo voleva dire che la Porsche poteva investire nella costruzione del suo SUV.

Ma che cosa esattamente avrebbe dovuto costruire? La Porsche non aveva intenzione di rischiare di creare un'auto con un design gonfiato. Ogni singola caratteristica è stata passata al vaglio dei clienti.

I clienti target volevano, ed erano disposti a pagare per un livello elevato (e in questa categoria di veicoli sconosciuto) di sportività. Esprimevano interesse per un motore potente e prestazioni di guida vicine a quelle di un'auto sportiva (nonostante le dimensioni di un SUV). Il famoso cambio manuale a sei marce delle auto da corsa non era nell'elenco dei desiderata. Perciò, via. Ma la voce dei clienti ha convinto i tecnici della Porsche a includere grandi supporti per bicchieri, cosa a cui la casa tedesca non era affatto abituata. A ogni passo, il team di prodotto ha eliminato caratteristiche a cui i clienti non attribuivano valore (anche se i tecnici le amavano), sostituendole con altre per cui i clienti erano effettivamente disposti a pagare.

Il colpo magistrale della Porsche è stato quello di pensare alla monetizzazione molto prima che lo sviluppo di prodotto per il SUV fosse in corso a pieno ritmo, per poi progettare una vettura con il valore e le caratteristiche che i clienti desideravano maggiormente, attorno a un prezzo che aveva senso. Il risultato è stato un allineamento completo dell'azienda: la Porsche sapeva di avere per le mani un vincitore e poteva investire di conseguenza con fiducia.

Nel tempo, il Cayenne ha permesso alla Porsche di generare i profitti più elevati per auto di tutto il settore automobilistico. Dieci anni dopo l'ingresso sul mercato nel 2003, la Porsche vendeva ogni anno circa 100.000 Cayenne, quasi cinque volte quelli venduti nell'anno del lancio. Oggi, il Cayenne genera circa la metà dei profitti totali dell'azienda, mentre la 911, alla sua venerabile età, ne genera circa un terzo². Cosa ancor più importante, il Cayenne ha consentito alla Porsche di abbassare il livello soffocante del suo debito e di aumentare le riserve di liquidità.

Con qualunque metro lo si misuri, quello del Cayenne è stato un successo strepitoso.

Perché la Porsche ce l'ha fatta? Non è stato per merito della sua maestria tecnica, anche se il Cayenne funziona proprio bene. E non è stata una nuova conquista tecnologica che ha permesso alla Porsche di produrre SUV in modo più efficiente o di far accelerare le pulsazioni cardiache dei clienti. Porsche ha avuto successo perché ha progettato il prodotto intorno al prezzo. E questo è ciò che fanno le aziende *smart*.

Ora veniamo alla seconda auto della nostra storia. Questa è un'auto prodotta da Fiat Chrysler, un'azienda con un fatturato sei volte quello della Porsche. Nel 2009, questa grande azienda ha iniziato a lavorare per portare alla luce qualcosa di nuovo: una reinterpretazione della classica Dodge Dart degli anni Settanta.

Per Fiat Chrysler la nuova Dodge Dart era un elemento fondamentale in un segmento di mercato fondamentale: quello delle *compact car*. Fiat Chrysler aveva assolutamente bisogno della Dart per poter essere competitiva in quel segmento, dove da anni era in difficoltà. Le compact rappresentano un sesto di tutti i veicoli venduti in America. Ogni grande azienda produttrice di auto deve avere successo nel mercato delle compact, spiegava Sergio Marchionne, CEO di Fiat Chrysler, in una intervista del marzo 2012 alla trasmissione televisiva *60 Minutes*. Un produttore che non riuscisse ad avere successo in quella classe era "destinato a fallire" (ancora parole di Marchionne)³.

2 Chris Reiter e Christian Wuestner, "Porsche Has an Identity Crisis Amid Its SUV Success", Bloomberg Business, 5 luglio 2012, www.bloomberg.com/bw/articles/2012-07-05/porsche-has-an-identity-crisis-amid-its-suv-success.

3 Craig Trudell e Mark Clothier, "How Chrysler's Dodge Dart Missed the Mark", Bloomberg Business, 31 gennaio 2013, www.bloomberg.com/bw/articles/2013-01-31/how-chryslers-dodge-dart-missed-the-mark.

Marchionne ha parlato chiaro, all'interno dell'azienda, sull'importanza della Dart e ha spiegato ai dipendenti la posta in gioco: "Il nostro futuro dipende da come ce la caveremo qui", ha detto ai lavoratori durante una visita alla fabbrica di Belvidere, in Illinois, nel 2012, e ha dato un peso alle sue parole, investendo centinaia di milioni di dollari per trasformare un modello italiano di grande successo (l'Alfa Romeo Giulietta) in una Dodge Dart.

"Di tutte le auto che posso sbagliare", ha detto Marchionne, "non posso sbagliare questa". Entrambe le vetture erano altrettanto fondamentali per il futuro delle rispettive aziende, ma il modo in cui Fiat Chrysler ha affrontato lo sviluppo della Dart è stato radicalmente diverso da quello della Porsche con il Cayenne. Anziché cominciare pensando rigorosamente al cliente, Fiat Chrysler ha pensato rigorosamente al prodotto.

Come è documentato in uno spot televisivo di 90 secondi per il lancio dell'auto sul mercato⁴, il processo di sviluppo del prodotto in Fiat Chrysler è stato quello di progettarlo, costruirlo, ripensarlo, progettarlo, costruirlo, ripensarlo – finché il team dei tecnici, secondo la sua opinione esclusiva, non ha ritenuto che la vettura fosse pronta per il lancio. In effetti, la pubblicità annunciava orgogliosamente che l'azienda aveva "tenuto lontani quelli del reparto finanziario" dal processo di sviluppo. I soldi non dovevano essere un problema. L'azienda avrebbe realizzato un prototipo dopo l'altro fino a ottenere quello giusto. Il gruppo dei dirigenti finanziari avrebbe solo interferito con la progettazione della Dart: l'auto sarebbe stata costruita alla perfezione.

"Perfezione" come definita da Fiat Chrysler e non dal cliente.

Poi a quella vettura è stato attribuito un prezzo e la Dodge l'ha mostrata ai suoi clienti per cercare di vendergliela.

La risposta del mercato è stata un disastro. Nel 2012, l'anno del lancio, della Dart sono stati venduti circa 25.000 esemplari⁵ – un quarto del totale previsto dagli analisti di mercato, tanto che MarketWatch della Dow Jones l'ha definito il flop dell'anno, secondo solo a quello del software di mappe dell'iPhone di Apple, pieno di bachi. Esatto: la Dart era "pessima quanto Mappe di Apple".

Da allora, la Dart non ha saputo strappare acquirenti di compact car ai due leader di mercato, la Corolla della Toyota e la Civic della Honda, e nemmeno alla Cruze della Chevrolet e alla Focus della Ford. Alla fine del 2014, le vendite erano così deludenti che l'azienda ha dovuto ricorrere alla cassa integrazione temporanea per i lavoratori della fabbrica di Belvidere. Per ironia della sorte, gli stessi che due anni prima avevano sentito Marchionne dire che la Dart era proprio l'auto che l'azienda non poteva permettersi di sbagliare. Nei primi

4 Wieden + Kennedy, "How to Change Cars Forever", www.wk.com/campaign/how_to_change_cars_forever/from/dodge.

5 Richard Read, "Why Isn't the Dodge Dart Selling?", The Car Connection, 22 gennaio 2013, www.thecarconnection.com/news/1081847_why-isnt-the-dodge-dart-selling.

nove mesi del 2015, le vendite della Dart sono state solo un settimo delle vendite totali delle due auto leader di quel segmento di mercato⁶.

Fiat Chrysler non poteva permettersi di sbagliare la Dart, ma così invece è stato.

Il motivo per cui la Porsche ha avuto successo con il Cayenne e quello per cui la Fiat Chrysler ha fallito con la Dart sono gli stessi per cui le innovazioni di prodotto hanno avuto successo o sono fallite in tante aziende, in tanti settori diversi, negli ultimi 30 anni: *la Porsche, nello sviluppo del Cayenne, ha messo i bisogni del cliente, il valore, la disponibilità a pagare e il prezzo al posto di guida, mentre Fiat Chrysler li ha infilati nel bagagliaio.*

La storia non ha tanto a che fare con le automobili quanto con due modi diversi di pensare messi in campo nel loro lancio, e con il perché uno di quei modi di pensare ha generato un successo che ha portato la sua azienda su un percorso di crescita accelerata mentre l'altro ha generato un flop che ha portato a licenziamenti.

La Porsche ha progettato la sua nuova vettura intorno al prezzo - a quello che i clienti apprezzavano e volevano acquistare; la Fiat Chrysler no.

Questa storia illustra il tema principale di questo libro: come le aziende che portano qualcosa di nuovo al mondo possono far leva sulla scienza della monetizzazione dell'innovazione, aumentando le probabilità che le loro nuove offerte abbiano successo e producendo risultati che possono essere magici. Le probabilità a sfavore del successo di un'innovazione sono sempre alte ma, leggendo, vedrete come il concentrarsi sulla monetizzazione dell'innovazione possa aumentare di molto le probabilità di un successo finanziario.

Purtroppo, in ogni settore sono molti i nuovi prodotti che si comportano come la Dart, e troppo pochi godono di un successo simile a quello del Cayenne. Lo vediamo costantemente. Ogni azienda però ha la possibilità di creare Cayenne e ridurre il rischio di produrre Dart: la chiave sta nel determinare rigorosamente il mercato di un nuovo prodotto molto prima che questo venga costruito, e nell'accertarsi che il mercato sia disposto a pagare per quel prodotto molto prima di intraprendere il lungo cammino che trasforma l'innovazione in un prodotto.

Perché la maggior parte dei nuovi prodotti fallisce

Ogni anno, un numero sempre crescente di noi si trova nella posizione della Porsche. Il successo dipende dalla capacità di portare sul mercato nuovi prodotti e ampliare il nostro raggio d'azione. Il ritmo del cambiamento sta accelerando in tutto il mondo e per molti di

6 Timothy Cain, "September 2015 YTD U.S. Passenger Car Sales Rankings - Top 158 Best-Selling Cars In America -Every Car Ranked", Good Car Bad Car, 3 ottobre 2015, www.goodcarbadcar.net/2015/10/usa-september-2015-carsales-stats-by-model.html. Le vendite della Dart nei primi nove mesi del 2015 sono state di 68.319 unità contro le 278.742 per la Corolla e le 249.749 per la Civic.

noi l'innovazione non è più questione di definire le priorità o di investimenti: è una questione di sopravvivenza.

Il tasso di fallimenti per le innovazioni, però, è spaventosamente alto. Quasi tre prodotti o servizi su quattro non centrano i loro obiettivi di fatturato e di profitto. Molti vanno completamente a rotoli, in qualche caso trascinando con sé anche le loro aziende.

Non deve essere necessariamente così.

Questo è ciò di cui parla questo libro. Per trent'anni abbiamo aiutato molte aziende a sviluppare strategie per l'innovazione di successo - fra cui anche il lancio del Porsche Cayenne che abbiamo raccontato. In questi anni, abbiamo scoperto gli schemi fallimentari che condannano così tante innovazioni; cosa ancora più importante, abbiamo costruito, e convalidato empiricamente, un quadro di riferimento che ha aiutato aziende innovative, che vanno dalle startup a brand globali, a raggiungere o addirittura superare i propri obiettivi. Sono molti i motivi per cui un nuovo prodotto può fallire, ma la radice di tutto il male dell'innovazione (quello che l'imprenditore miliardario Elon Musk chiamerebbe l'insieme dei "principi primi") sta nel non mettere al centro della progettazione la disponibilità del cliente a pagare per un nuovo prodotto. La maggior parte delle aziende procrastina le decisioni di marketing e di prezzo fino alla fine, quando ormai i nuovi prodotti sono già sviluppati. Intraprendono il cammino, lungo e costoso, dello sviluppo di prodotto *sperando* di guadagnare grazie alle loro innovazioni, ma senza affatto *sapere* se sarà davvero così.

Il prezzo non è solo una cifra, in dollari o in euro; è un'indicazione di ciò che il cliente vuole - e di quanto lo vuole. È il fattore più critico nel determinare se un prodotto genererà introiti, eppure è come un ripensamento, una considerazione dell'ultimo minuto, a cui si dedica attenzione dopo che un prodotto è stato sviluppato. È a tal punto un pensiero dell'ultimo minuto che spesso le aziende ci chiamano e ci dicono: "Abbiamo costruito un prodotto - ops, adesso avremmo bisogno del vostro aiuto per dargli un prezzo".

Per ridurre all'essenziale, queste aziende sviluppano i prodotti in questo modo: progettano, poi costruiscono, poi commercializzano, poi danno un prezzo. Quello che vi insegneremo in questo libro è capovolgere il processo: mercato e prezzo prima, poi progettare, infine costruire. In altre parole, progettare il prodotto intorno al prezzo.

Ripensate all'ultimo *business case* che è stato chiesto, a voi o ai vostri colleghi, di redigere per un nuovo prodotto. Come siete arrivati ai vostri prezzi? Avete confrontato il vostro prodotto con altri presenti sul mercato, o avete realmente chiesto ai clienti quanto sarebbero stati disposti a pagarlo? Sapevate in anticipo che cosa sarebbe successo se aveste aumentato il prezzo, poniamo, del 20 per cento - cioè sapevate in che misura avrebbe probabilmente influenzato la domanda e quindi i volumi di vendita?

Se siete come migliaia delle aziende con cui abbiamo lavorato nel corso degli anni, probabilmente no. Tutti sostengono di aver scritto per il top management un *business case* a prova di bomba che garantisce il successo del nuovo prodotto, ma solo in circa il cinque

per cento dei casi troverete informazioni su quanto i clienti saranno disposti a pagare per quel prodotto, il che significa che le loro stime di fatturato sono, nel migliore dei casi, una congettura. Se ci pensate, è sconvolgente. Il *business case* dà loro un grado di fiducia che non dovrebbero avere. Li porta dritti sulla strada del fallimento.

Gli innovatori di prodotto di maggior successo che abbiamo conosciuto iniziano con lo stabilire a che cosa il cliente attribuisca valore e quanto sia disposto a pagare, poi progettano i loro prodotti in funzione di quegli input e hanno una strategia di monetizzazione ben definita a cui si attengono rigorosamente. È quel che ha fatto LinkedIn prima di lanciare il suo servizio Talent Solutions per i reclutatori, che ora fa la parte del leone nei fatturati e nei profitti di questo sito di social networking. È quel che ha fatto la Porsche con il Cayenne e la Fiat Chrysler non ha saputo fare con la Dart. È quello che una grande azienda farmaceutica globale ha fatto per i suoi nuovi prodotti dagli inizi del nuovo millennio, e che l'ha aiutata a crescere enormemente negli ultimi vent'anni. È quello che ha fatto la Swarovski, produttrice di manufatti in cristallo, nello sviluppo di nuove offerte per i consumatori e per le aziende che incorporano i suoi cristalli nei propri prodotti, con grande successo finanziario. È quello che ha fatto la Dräger, produttrice di apparecchiature per il rilevamento dei gas, nel creare un nuovo prodotto che protegge dalle fughe di gas i minatori e altri che lavorano nel sottosuolo - un prodotto le cui vendite sono state del 250 per cento superiori al previsto. È quello che ha fatto la Optimizely, azienda di sei anni produttrice di software come servizio, nel creare un software che aiuta le aziende a migliorare la capacità dei siti web di vendere le loro offerte, un software che è stato usato da migliaia di clienti. Ed è quello che ha fatto la Uber sconvolgendo il mondo del trasporto pubblico, mentre la sua valutazione saliva vertiginosamente verso i 60 miliardi di dollari alla fine del 2015. Nel Capitolo 13 vi racconteremo molto altro ancora di come LinkedIn, Porsche, Swarovski, Dräger, Optimizely, Uber e un'azienda farmaceutica innovativa hanno tratto profitto dal progettare e sviluppare prodotti attorno al prezzo.

Questo è il modello che usano gli innovatori di prodotto che guardano avanti e hanno grande successo - le aziende di cui in questo libro analizzeremo i principi per la monetizzazione dell'innovazione.

L'innovazione di successo è più importante che mai

Aver successo nell'innovazione di prodotto è difficile, e lo è sempre stato. Ogni due anni la Simon-Kucher & Partners conduce la più estesa indagine del mondo sullo stato dei prezzi. Il nostro report del 2014 ha intervistato 1615 aziende di Stati Uniti, Giappone, Germania e altri 37 Paesi. Obiettivo principale dell'indagine era misurare in che misura le aziende stessero monetizzando le loro innovazioni, nei vari settori e nelle varie regioni del mondo. I risultati, deludenti, sono stati presentati sulla *Harvard Business Review*: il 72 per cento dei

nuovi prodotti introdotti negli ultimi cinque anni non era riuscito a raggiungere gli obiettivi di fatturato e di prodotto, o era stato un flop completo. Queste cifre si riferiscono ugualmente a startup e grandi aziende in tutti i settori presi in considerazione nell'indagine⁷.

Nell'ultimo decennio molti altri studi hanno sostenuto che le probabilità di sviluppare un'innovazione di successo non sono neanche pari a quelle di vincere a testa e croce con il lancio di una monetina. Per esempio:

- Il 65 per cento dei nuovi prodotti fallisce, secondo la Product Development and Management Association. Questo tasso di fallimento nel 2010 è costato alle aziende statunitensi 260 miliardi di dollari, secondo i ricercatori dell'Università del Texas a Austin⁸.
- Il 75 per cento delle startup finanziate da venture capital falliscono, secondo uno studio condotto dalla Harvard Business School su 2000 aziende fra il 2004 e il 2010⁹.

Questi numeri dicono che c'è qualcosa di profondamente sbagliato nel modo in cui le aziende portano sul mercato nuove idee. Nessuna ne è immune. Per quanto sia doloroso ammetterlo, le probabilità sono contro di noi.

Eppure avere successo nell'innovare non è mai stato così importante. Nello studio del 2014 della Simon-Kucher & Partners, l'83 per cento delle aziende dichiarava di dover affrontare pressioni sempre più forti per una riduzione dei prezzi. La maggior parte delle aziende aveva in programma di innovare per uscire da quel dilemma: nuovi prodotti, nuovi servizi e nuove strade per la crescita. Ma gli innovatori devono affrontare un percorso tutto in salita per quattro ragioni principali:

1. La ricerca e sviluppo (R&S) tradizionale diventa sempre più costosa. I costi crescono rapidamente, senza essere controbilanciati da un aumento dei prezzi.
2. L'innovazione sconvolgente proviene da aziende sempre più piccole, con esigenze di capitale sempre minori, il che significa che possono essere più agili della vostra azienda e possono prendersi rischi più grandi.
3. L'innovazione di prodotto non è più un campo riservato al mondo occidentale, come dimostra la riduzione della quota globale di spesa per R&S di Stati Uniti ed Europa,

7 Sarah Green Carmichael, "The Silent Killer of New Products: Lazy Pricing", Harvard Business Review, 9 settembre 2014, <https://hbr.org/2014/09/the-silentkiller-of-new-products-lazy-pricing/>.

8 Dr. Rob Adams, "Market Validation", Texas Executive Education, University of Texas McCombs School of Business, www.mcombs.utexas.edu/execed/take-a-class/marketing/market-validation. Consultato il 28 gennaio 2016.

9 <http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>.

mentre cresce quella di Cina e altri Paesi asiatici. In effetti, si prevede che entro il 2020 la Cina supererà largamente la spesa in R&S degli Stati Uniti¹⁰.

4. La velocità dell'innovazione sta accelerando. Un segnale chiave: le domande di brevetto inoltrate in un anno a livello globale sono aumentate di 2,5 volte fra il 1995 e il 2013 e il 2014 ha fatto segnare un record per il numero delle domande di brevetto inoltrate a livello internazionale¹¹.

Queste statistiche sono disarmanti. Ma con un tasso di fallimento dei nuovi prodotti, a livello globale, al 72 per cento, potete consolarvi sapendo che, se avete problemi a lanciare con successo un'innovazione, non siete i soli.

Le buone notizie: ci sono solo quattro modi in cui può fallire la monetizzazione dell'innovazione

Questo libro è il frutto di quanto la Simon-Kucher & Partners ha imparato negli ultimi trent'anni, mentre diventava la società di consulenza più grande del mondo per quanto riguarda prezzi e monetizzazione, con oltre 900 dipendenti in 32 sedi in tutto il mondo. Globalmente, abbiamo seguito oltre 10.000 progetti per grandi multinazionali, medie aziende e startup in tutti i settori. Abbiamo visto che cosa funziona e che cosa no, che cosa ha successo e che cosa fallisce nell'innovazione di prodotto.

Nei casi di fallimento della monetizzazione dei nuovi prodotti abbiamo trovato degli schemi ricorrenti. Forse penserete che siano molti i tipi di errori che possono far sì che un prodotto sia un flop sul mercato, ma in realtà abbiamo scoperto che i fallimenti di monetizzazione ricadono in quattro categorie solamente:

1. *Shock da funzionalità*: inzeppare troppe caratteristiche in un solo prodotto, a volte anche funzionalità indesiderate, crea un prodotto che non entra pienamente in risonanza con i clienti e spesso ha un prezzo troppo elevato.
2. *Minivazione*: un'innovazione a cui, pur essendo il prodotto giusto per il mercato giusto, viene imposto un prezzo troppo basso perché raggiunga tutto il suo potenziale di introiti.
3. *Gemma nascosta*: un potenziale *blockbuster* che non viene mai portato nel modo giusto sul mercato, in genere perché ricade all'esterno del *core business* dell'azienda.

10 Martin Grueber and Tim Studt, "2014 Global R&D Funding Forecast", R&D Magazine, dicembre 2013, https://www.battelle.org/docs/tpp/2014_global_rd_funding_forecast.pdf.

11 World Intellectual Property Organization, "World Intellectual Property Indicators 2014", p. 12, www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2014.pdf.

4. *Morto vivente*: un'innovazione che i clienti non vogliono ma è stata comunque messa sul mercato, o perché era la risposta sbagliata alla domanda giusta o era una risposta a una domanda che nessuno avanzava.

Il fatto che esistano solo quattro varietà di fallimenti, nella monetizzazione dei nuovi prodotti, dovrebbe essere di qualche consolazione. Provate a immaginare cosa vorrebbe dire fare delle "autopsie" che potrebbero individuare decine o centinaia di fattori diversi!

Evitare i fallimenti si può - ma solo giocando con regole diverse

La nostra esperienza ci ha permesso non solo di diagnosticare queste modalità di fallimento della monetizzazione ma anche di curarle - o, ancora meglio, di evitarle del tutto. In questo libro abbiamo distillato queste segreti nelle seguenti nove regole per il successo dell'innovazione. Queste nove regole sono l'opposto di quel che la maggior parte dei dirigenti d'azienda ha studiato, in tema di sviluppo di prodotto:

1. Conducete dei colloqui sulla "disponibilità a pagare" con i clienti molto presto nel processo di sviluppo di prodotto. Se non lo fate presto, non riuscirete ad assegnare una priorità alle caratteristiche di prodotto che sviluppate, e non saprete se state costruendo qualcosa per cui i clienti saranno disposti a pagare, finché non sarà sul mercato.
2. Non spingete per una soluzione "taglia unica". Che vi piaccia o no, i vostri clienti sono diversi, perciò la segmentazione è fondamentale. Ma la segmentazione basata sulle caratteristiche demografiche (che è il modo principale in cui le aziende raggruppano i loro clienti) è fuorviante. Dovete costruire i segmenti in funzione delle differenze fra i clienti per quanto riguarda la disponibilità a pagare per il vostro nuovo prodotto.
3. La configurazione e l'abbinamento dei prodotti sono più scienza che arte. Dovete costruirli con grande attenzione e farli corrispondere bene ai vostri segmenti più significativi.
4. Scegliete i modelli giusti di prezzo e di ricavo, perché *come* fate pagare spesso è più importante di *quanto* fate pagare.
5. Sviluppate la vostra strategia di prezzo. Create un piano che guardi qualche passo più avanti, consentendovi di massimizzare i guadagni sul breve e sul lungo termine.
6. Redigete il vostro *business case* utilizzando i dati sulla disponibilità a pagare dei clienti, e stabilite collegamenti fra prezzo, valore, volume e costo. Senza questo, il vostro *business case* vi dirà solo quello che volete sentire, che può essere ben lontano dalla realtà del mercato.

7. Comunicate il valore della vostra offerta in modo chiaro e convincente; altrimenti non riuscirete a far sì che i clienti paghino a pieno.
8. Cercate di comprendere i lati irrazionali dei vostri clienti, perché, non importa se vendete ad altre aziende o a consumatori finali, i vostri clienti sono persone. Dovete tener conto di tutta la loro psiche, quindi anche delle loro emozioni, nel prendere decisioni d'acquisto.
9. Conservate la vostra integrità di prezzo. Controllate rigorosamente gli sconti. Se la domanda del nuovo prodotto è al di sotto delle aspettative, usate le riduzioni di prezzo solo come ultima spiaggia, dopo che avrete esaurito tutte le altre possibili misure di intervento.

Non vogliamo illudervi che sia facile. Il cambiamento reale non lo è mai. Alcuni capitoli vi insegneranno tattiche che da sole aumenteranno le vostre probabilità di successo, ma la forza delle nove regole sta nel modo in cui ciascuna rafforza quella che la precede. È un quadro integrato, il che significa che il vero potenziale del nostro metodo, il vero fattore che può cambiare il gioco, si può realizzare solo se vi impegnate, anima e corpo. Per poter favorire ulteriormente il cambiamento abbiamo creato un sito web (<http://www.monetizinginnovation.com>) che mette a disposizione ulteriori materiali e strumenti diagnostici. Non importa chi siate, dove siate, che cosa facciate o quali servizi forniate: la posta in gioco per i nuovi prodotti e servizi è molto più alta di quanto sia mai stata. Nelle pagine che seguono, vi forniremo le idee di cui avete bisogno per migliorare drasticamente le probabilità di successo dei nuovi prodotti - tecniche grazie alle quali potrete evitare che il vostro nuovo prodotto diventi uno dei quattro tipi di fallimento della monetizzazione dell'innovazione e rientri invece nella quinta categoria: il Grande Successo.