

1. Aziende e innovazione

Carlo Alberto Pratesi

Cosa spinge le aziende a impegnarsi nella rivisitazione della propria offerta, introducendo costantemente nuovi prodotti o nuove modalità per realizzarli e venderli? Due sono le risposte: a) per mantenere sul mercato un vantaggio competitivo, considerato che nella maggior parte dei casi il prodotto “nuovo” tende ad essere più performante rispetto al precedente e comunque, anche a parità di altre condizioni, viene preferito dai clienti rispetto alla versione “vecchia”; tant’è che per ottenerlo sono anche disposti ad accettare un prezzo più alto. B) il prodotto nuovo in alcuni casi può essere più sostenibile, ossia meno costoso da realizzare (per esempio in termini di impiego di risorse necessarie) o più virtuoso per il suo impatto ambientale o sociale.

Fatta questa premessa dovrebbe risultare più chiaro perché, in uno scenario di concorrenza sempre più accesa, si parla così tanto di innovazione: termine sul quale d’altra parte è bene fare qualche precisazione. Partendo da quanto riportato dal dizionario Treccani

innovazione s. f. [dal lat. tardo innovation -onis]. – 1. a. L’atto, l’opera di innovare, cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione

si desume che nel linguaggio comune, “innovazione” ha un significato molto ampio che può essere riferito ad ambiti vari. Nelle pagine che seguono ci soffermeremo soprattutto sulle attività che mettono in atto le aziende per migliorare i loro prodotti¹ o lanciarne di nuovi. Un ambito di attività sempre più rilevante: di fatto un imperativo per qualsiasi azienda. L’ambiente economico nel quale viviamo è infatti sempre più caratterizzato da iper-competizione, imprevedibilità e cambiamenti repentini che impongono a tutte le organizzazioni, anche quelle molto grandi e affermate, di lanciare regolarmente nuovi prodotti e idee di business vincenti per poter sopravvivere.

¹ Con la parola “prodotto” in questo testo libro si intende sia i beni fisici che i servizi.

Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto è una delle principali manifestazioni dell'attività di innovazione nelle aziende. Rogers² definisce l'innovazione in ambito aziendale come “un'idea, una pratica, un oggetto che è percepito come nuovo da un individuo o da un'altra unità di adozione”. Quindi, indipendentemente dal momento storico in cui è stata creata, un'innovazione rimane tale fino a quando è percepita dalle persone come una novità. Un modo semplice per spiegare il concetto è quello suggerito da Nicholas Negroponte³: “consideriamo innovativo tutto ciò che non c'era quando noi eravamo bambini”, questo vuol dire che lo smartphone può ancora essere definito prodotto innovativo dai baby-boomers, ma non certo dalla generazione Z.

1.1 I diversi tipi di innovazione

Sebbene non ci sia una tassonomia condivisa da tutti gli studiosi, qui di seguito vengono sintetizzate le tre tipologie di innovazione più rilevanti:

- A. *Innovazione di prodotto*: riguarda l'introduzione di un bene o servizio nuovo o che ha subito un cambiamento significativo delle sue caratteristiche o degli usi previsti. È l'innovazione più visibile sul mercato. Al riguardo, è bene tenere presente che non sempre ciò che arriva sul mercato è conseguenza di invenzioni tecnologicamente rivoluzionarie né, d'altra parte, che i progressi tecnologici trovino facilmente sul mercato una loro applicazione di successo. Infatti, come si vedrà in seguito, non sono rari i casi in cui una vecchia tecnologia, resiste sul mercato nonostante l'ingresso soluzioni tecnicamente più innovative.
- B. *Innovazione di processo*: consiste nell'aggiunta di nuovi elementi ai processi produttivi o di erogazione di un servizio. È strettamente legata all'innovazione di prodotto, poiché un'innovazione di prodotto richiede spesso un'innovazione di processo e viceversa. Casi esemplari non mancano: dal modello “fast food” ideato da McDonalds e basato su una modalità molto efficiente di preparare un pasto economico e veloce, ai voli “low-cost” ideati dalla Southwest Airlines eliminando tutto ciò che non è essenziale nella gestione di una tratta aerea.

² ROGERS, E.M., Diffusion of innovations, The Free Press 1995.

³ NEGROPONTE N., Essere digitali, Sperling & Kupfer 1995.

- C. *Innovazione del modello di business.* Per modello di business si intende la modalità con cui un'azienda, partendo da un prodotto, un target e una funzione d'uso, riesce a produrre valore economico. Un classico modello di business è quello di alcuni editori che offrono sul mercato contenuti gratuiti il cui costo di produzione è sostenuto dalla pubblicità. È quello che avviene con le tv generaliste che, in pratica, “vendono” il loro pubblico alle altre aziende inserzioniste, differenza di altri (per esempio Netflix) che, facendo pagare il contenuto a chi ne fruisce, possono evitare la pubblicità. Nei due casi il prodotto (per esempio, la serie tv) può sembrare molto simile, mentre il modello di business è radicalmente diverso: business to business (B2B) il primo e business to consumer (B2C) l'altro.

Dal punto di vista strettamente manageriale, inoltre, è bene considerare che moltissimi “nuovi” prodotti, sebbene oggettivamente diversi da quelli già offerti dall'azienda che li lancia, non sono una reale novità per il mercato: in moltissimi casi possono essere delle semplici imitazioni di prodotti della concorrenza. In questa ottica, un'ulteriore classificazione della categoria (A) “nuovi prodotti” va fatta sulla base delle seguenti cinque tipologie.

A.1. *Prodotti breakthrough* (o *new to the world product*). Essendo frutto di un'innovazione di tipo radicale (spesso basata sui risultati della ricerca di base) i *breakthrough* sono le novità assolute, prodotti che prima non esistevano e che possono determinare la nascita di una nuova categoria. È il caso sia dei prodotti altamente tecnologici, come l'iPhone (che di fatto ha aperto il mercato degli smartphone) o la Tesla (che ha inaugurato il nuovo segmento di auto elettriche di alta gamma), sia di articoli più semplici, come la protezione “Termoscud” della Tucano per evitare il freddo a chi va in scooter. In quanto radicalmente nuovi, i breakthrough sono sempre prodotti difficili da sviluppare, soprattutto all'interno delle grandi aziende. Non solo perché richiedono una particolare cultura aziendale propensa a investire in sviluppo e a collaborare con startup e centri di ricerca, adottando l'approccio della “open innovation” (vedi box), ma anche perché rispetto ai prodotti già affermati è difficile valutarne la domanda potenziale: le classiche ricerche di marketing, come vedremo nei capitoli successivi, non riescono a stimare correttamente la propensione dei consumatori a usare qualcosa che ancora non esiste.

Il termine “prodotto breakthrough” è stato usato per la prima volta da Mi-

chael Treacy e Fred Wierseman⁴ che lo definiscono come: un prodotto davvero unico nella sua capacità di soddisfare le esigenze del cliente meglio di qualsiasi altra offerta”. Secondo un’indagine Nielsen⁵, i prodotti di questo tipo sono meno dell’1,5% del totale.

L’open innovation, termine coniato da Henry Chesbrough⁶ dell’Università di Berkeley, è un approccio aziendale che promuove la collaborazione e lo scambio di conoscenze e risorse tra diverse organizzazioni o individui al fine di generare innovazione. Invece di limitarsi a sviluppare idee all’interno dell’azienda, l’open innovation coinvolge anche fonti esterne come fornitori, partner, università, startup e comunità di utenti. In pratica, l’open innovation può assumere molte forme, ad esempio attraverso partnership strategiche, acquisizioni, licenze di tecnologia, concorsi di innovazione, collaborazioni con comunità di sviluppatori e altro ancora. L’obiettivo finale è quello di migliorare il processo di innovazione dell’azienda, aumentare la sua capacità di rispondere alle esigenze del mercato e creare un vantaggio competitivo sostenibile.

A.2. *Category extension*. In questo caso, viene lanciato un nuovo prodotto riconducibile a una categoria merceologica che è già presente sul mercato ma finora non comprendeva prodotti offerti dall’azienda. È il caso, per esempio, di Ferrero quando ha iniziato a commercializzare biscotti (Nutella biscuit); di Beretta (armi) che ha sviluppato una linea di abbigliamento sportivo o di una banca che introduce tra i suoi servizi anche le polizze assicurative. Un’altra parola per indicare questo tipo di innovazione, soprattutto quando la nuova categoria è tecnologicamente distante da quelle già servite dall’azienda è “brand stretching” (letteralmente “allungamento” del brand). Questa strategia produce buoni risultati economici quando il brand è forte e la sua “equity”, ossia gli attributi valoriali che lo caratterizzano, sono coerenti, quindi tendenzialmente apprezzati dai consumatori della nuova categoria merceologica. Il brand Ducati, per esempio, può essere applicato con successo su una linea di abbigliamento sportivo, o magari su una catena di

⁴ TREACY, M., WIESERMAN, F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* by. Addison-Wesley Publishing Company, 1995, 208 pages.

⁵ PRATESI C.A., MATTIA G., *Piano di marketing dei nuovi prodotti*, McGraw Hill 2002.

⁶ CHESBROUGH, H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.

pub, ma avrebbe meno senso su una linea di piccoli elettrodomestici per la cucina.

Quando la “new category” è destinata a una tipologia di clienti diversa da quelli originari, cioè dagli acquirenti delle categorie “storiche” dell’azienda, si parla propriamente di “diversificazione” come ben illustrato nella matrice di Ansoff (vedi Figura 1.1).

Figura 1.1
Strategia di crescita secondo le combinazioni prodotto/mercato

		Prodotti	
		Produzione attuale	Nuovi prodotti
Mercati	Clienti attuali	Penetrazione del mercato	Sviluppo dell’offerta
	Clienti nuovi	Sviluppo del mercato	Diversificazione

Fonte: Ansoff H.⁷

A.3. *Line extension*. Ampliamento della linea di prodotto: si tratta di nuovi prodotti che integrano l’offerta relativa a una linea (quindi a una categoria merceologica) già presente nella gamma offerta dall’azienda. Si tratta di nuove versioni di prodotto nate per soddisfare nuovi segmenti di domanda o nuove funzioni d’uso. Può essere il deodorante Dove che lancia una nuova fragranza, o un nuovo formato di pasta Barilla. Rischiano di essere meno redditizie delle altre forme di innovazione soprattutto perché possono generare l’effetto “cannibalizzazione”, ossia sostituirsi alle vendite delle versioni di prodotto già esistenti, determinando un saldo tra acquisti (dovuti al nuovo prodotto) e vendite mancate dei prodotti precedenti che negativo.

Affinché si possa ottenere un vantaggio in termini economici è bene quindi che il nuovo prodotto non entri in concorrenza, come target e funzione d’uso, con ciò che già esiste in gamma. L’obiettivo della line extension, in altre parole, è fare in modo che il nuovo prodotto raggiunga consumatori/clienti che non acquistavano già la versione precedente o che siano ben disposti ad acquistarle entrambe per soddisfare esigenze diverse (per esempio: versione A uso casalingo, versione B uso in viaggio). Nello schema di Ansoff questo si colloca in alto a destra nel quadrante: “sviluppo dell’offerta”.

A.4. *Product improvement*. Ossia, introduzione sul mercato di versioni migliorate dei prodotti attualmente offerti dall’impresa; l’intento è quello di

⁷ ANSOFF, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965.

aggiungere benefici (per esempio, un package più funzionale, una maggiore durata della batteria ecc.) o ridurre i costi di produzione o vendita. In questo caso l'effetto "cannibalizzazione" (o "sostituzione") è molto probabile, ecco perché è importante decidere il momento giusto per il lancio, che dovrà avvenire quando il prodotto "vecchio" sarà già nella sua fase di declino, oppure soffre della concorrenza da parte di altri marchi più performanti.

A.5. *Riposizionamenti*. Prodotti che sostanzialmente rimangono immutati ma vengono riproposti per un nuovo uso o una nuova applicazione. Un caso storico di riposizionamento è quello che ha adottato in Italia la Nestlé, quando spostò – senza modificarlo nelle sue caratteristiche – il Nescafé da semplice "caffè" a "bevanda trendy" per rilassanti brunch domenicali. Nelle pubblicità, invece delle solite tazzine da caffè compariva la grande tazza rossa.

È abbastanza frequente che alcune tipologie di nuovo prodotto rientrino nella categoria dei prodotti imitativi (*me-too product*), siano cioè perfettamente simili a prodotti già esistenti sul mercato in quanto commercializzati da altre imprese. Se, per esempio, un'azienda lancia una scarpa quasi del tutto identica a quella di un altro brand, la si può comunque considerare "nuovo prodotto"? Di fatto sì, se si ragiona nella prospettiva dell'azienda che ha investito per svilupparla ex-novo, al fine di rendere più competitivo il suo assortimento.

Figura 1.2
Le diverse tipologie e loro incidenza sul totale dei "nuovi prodotti"
secondo Nielsen⁸

Breakthrough	1,4%
Line (o category) extension	6,9%
Me too	76,7%
Altro (stagionali ecc.)	15,0%
Totale	100%

Le innovazioni breakthrough possono spaziare dai beni di consumo alla tecnologia più avanzata. NielsenIQ, che annualmente esamina decine di migliaia di lanci di prodotti introdotti sul mercato (la cui stragrande maggioranza sono solo versioni migliorate di prodotti ideati origi-

⁸ PRATESI, MATTIA, Piano di marketing dei nuovi prodotti, cit.

nariamente da altre imprese) premia quelli più rivoluzionari. Nel 2025 ha scelto, tra gli altri, *Skintific 5X Ceramide Barrier Moisture Gel* per la cura della pelle e *Tastefuls* di Blue Buffalo per il pet food, che rispondono a esigenze insoddisfatte dei consumatori con soluzioni innovative in termini di packaging e ingredienti. Mentre la rivista TIME nello stesso anno ha segnalato *BrainSense* di Medronic una nuova tecnologia che utilizza i segnali cerebrali per fornire una panoramica delle condizioni del paziente affetto da Parkinson.

1.2 Gli approcci all'innovazione da parte delle aziende

La decisione se puntare verso forme di innovazione più impegnative (breakthrough) o semplici restyling di prodotto, tra line o category extension, dipende molto dal tipo di mercato in cui opera l'azienda, dalla fase del ciclo di vita dei suoi prodotti, dalle sue dimensioni e dalla quota di mercato, ma anche dal suo approccio. In generale, si riscontrano due tipi di orientamento strategico di fondo, che possono essere indipendenti dalle altre variabili.

Il primo è l'approccio cosiddetto *market driving*, caratteristico delle imprese che utilizzano l'innovazione come leva strategica fondamentale e sono orientate in modo proattivo alla creazione di nuovi mercati. Sono protese nel tentativo di anticipare la domanda e i bisogni della clientela. Essere market driving può produrre notevoli vantaggi (per esempio arrivare prima dei concorrenti e sfruttare il "premium price" generalmente riconosciuto ai prodotti molto innovativi), presenta anche notevoli rischi economici, perché:

a) richiede forti investimenti in ricerca e test di mercato. Come si vedrà nei capitoli successivi, sviluppare un prodotto completamente nuovo è impegnativo, ed è infatti un'attività tipica del mondo delle startup o degli spin-off accademici che, per farlo, accedono a fonti di finanziamento specifiche (venture capital, business angel, fondi pubblici nazionali ed europei) in grado di assumersi rischi elevati a fronte della possibilità di ottenere risultati altrettanto elevati nel caso di successo (vedi FOCUS 2);

b) l'accoglienza di un prodotto totalmente nuovo da parte dei consumatori è molto meno facile da stimare, pertanto le ricerche di mercato e i sondaggi presso i potenziali clienti tendono a essere poco utili, se non addirittura fuorvianti (difficile prevedere quanto si apprezzerà qualcosa che ancora non esiste e non si ha mai utilizzato). Al riguardo, c'è una frase di Henry Ford che viene spesso citata: «Se avessi chiesto ai miei clienti cosa volevano, mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce». Questa battuta era anche una delle preferite di Steve Jobs, che aggiunse: «Perché chiedere alle

persone come dovrebbe essere un computer con un'interfaccia grafica se non hanno idea di che cosa sia un computer con un'interfaccia grafica? Nessuno ne ha mai visto uno prima».

c) il target potenziale di queste aziende è, almeno all'inizio, quantitativamente ridotto, infatti l'incidenza dei consumatori innovatori sulla domanda totale di mercato è piuttosto marginale: "early adopter" e "pionieri" rappresentano attorno al 15% (vedi par. 6.3): quando a chiedere quel prodotto sarà la maggioranza del mercato, ci saranno anche molti concorrenti pronti a soddisfarla. Concorrenti che avranno il vantaggio di entrare in un mercato molto meno rischioso, senza aver sostenuto i costi e i rischi dell'innovazione radicale.

d) se il prodotto è basato su una nuova tecnologia, questa, presumibilmente, sarà meno affidabile di quelle che la precedono e pertanto i nuovi prodotti potrebbero avere performance deludenti rispetto alle aspettative.

Il secondo atteggiamento che viene definito *market driven* è quello di tipo prevalentemente reattivo, caratteristico delle imprese che utilizzano l'innovazione come leva tattica, limitandosi ad assecondare l'evoluzione del mercato o assumendo un comportamento imitativo nei confronti della concorrenza. Questo approccio è più frequente nei mercati maturi, dove in molti casi più che di vera e propria innovazione si parla di manutenzione o restyling di prodotti esistenti. Non si può considerare realmente innovativi né il prodotto in sé (in termini tecnologici e produttivi), né il tipo di funzione d'uso espletata nei confronti dei consumatori. Un approccio che può essere caratteristico sia di un'impresa di piccole dimensioni o di una startup, sia di un'organizzazione di grandi dimensioni e con una gamma estesa di prodotti.

1.3 L'innovazione come imperativo per tutte le aziende

Innovare è costoso e rischioso, ma non innovare non è più un'opzione per le aziende. Infatti, i prodotti di molti settori merceologici, un po' come avviene da sempre nel mondo della moda, vengono sempre più condizionati dalle tendenze del momento e quindi finiscono anch'essi per deprezzarsi se restano immutati anno dopo anno, perché il mercato tende quasi sempre a penalizzare il "vecchio".

Pensiamo al mondo dell'auto o a quello degli elettrodomestici bianchi (ossia quelli che in genere troviamo in cucina o in bagno): uno stesso frigorifero o smartphone, se non presenta come minimo un restyling rispetto al modello lanciato l'anno precedente, per essere competitivo con

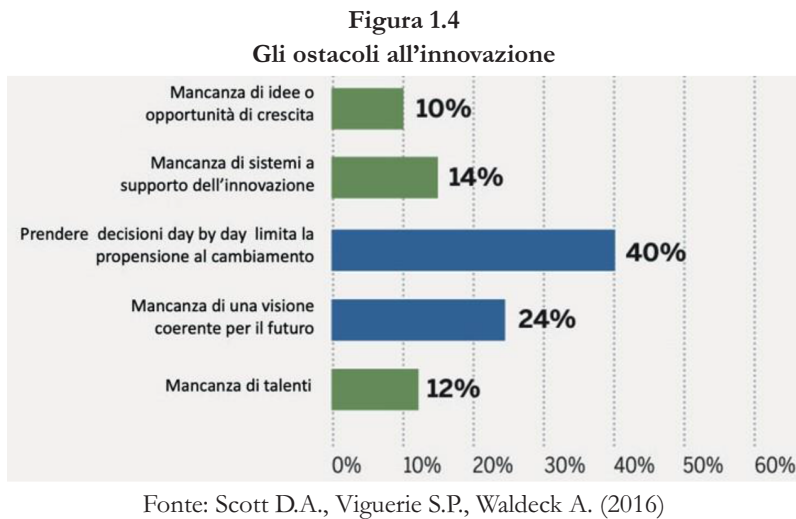
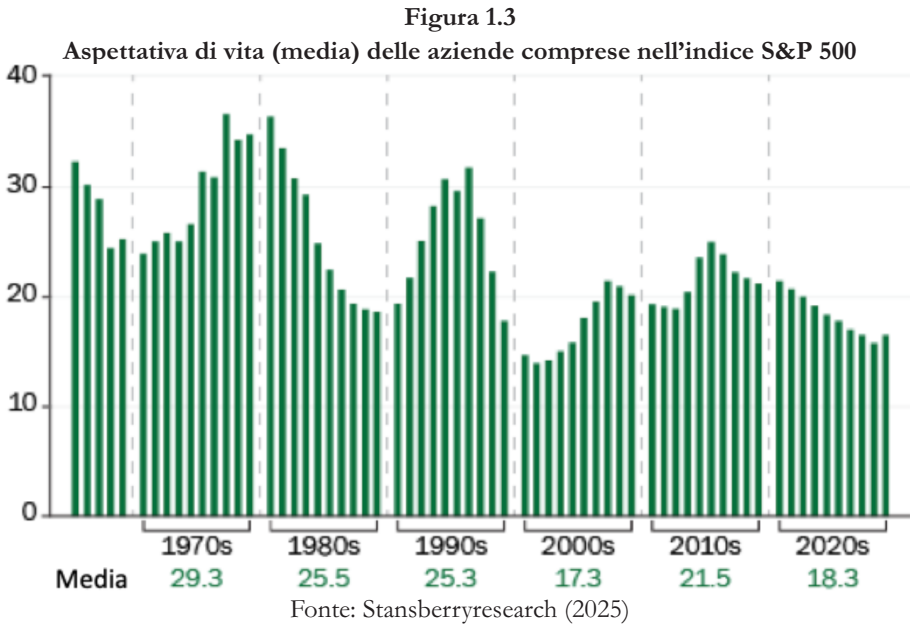
quelli che sono stati appena introdotti nel mercato deve ridurre il suo prezzo di almeno il 10%.

Esistono naturalmente dei prodotti evergreen che, malgrado le mode, rimangono immutati nel tempo facendo del loro stile classico un tratto distintivo. Pensiamo alla polo Lacoste o al multilama Victorinox. Ma rispetto al mercato nel suo complesso sono delle eccezioni: la regola è che le aziende poco innovative non sopravvivono alla concorrenza. Se in passato le aziende avendo raggiunta una buona posizione potevano ridurre gli investimenti nel campo dell'innovazione e adottare atteggiamenti più conservativi, ora globalizzazione, progressi tecnologici, crisi ambientali, sociali ed economiche, generano iper-competizione e inducono i consumatori alla costante ricerca di offerte disegnate sulle loro mutevoli esigenze.

Di fronte a questo scenario così incerto, la speranza di vita delle aziende in particolare quelle meno capaci di innovare si sta rapidamente accorciando. Prova ne è che negli ultimi anni sono scomparse o sono state fortemente ridimensionate grandi aziende che si consideravano immortali (per esempio Alitalia nel mondo del trasporto aereo, Blockbuster nell'entertainment, Abercrombie & Fitch nell'abbigliamento, Olivetti e Nokia nell'elettronica di consumo, ecc.). Uno studio sulla longevità delle aziende ricomprese nell'indice S&P 500, rileva che la vita media delle grandi aziende era attorno ai 30 anni negli anni settanta, ora è di 10 anni più bassa.

La principale causa di fallimento, secondo gli autori, è proprio l'inerzia organizzativa, ossia l'incapacità di adattarsi al cambiamento innovando prodotti e processi⁹.

⁹ 2016, SCOTT D.A., VIGUERIE, S.P., WALDECK, A., Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations, Innosight executive briefing.



Le aziende riescono ad adattarsi quando sono realmente consapevoli del fatto che il mercato – sia lato domanda (gusti e bisogni) che offerta (nuove tecnologie e nuovi concorrenti) – è caratterizzato da cicli sempre più rapidi e reagiscono di conseguenza operando sulla leva dell'in-

novazione. Se invece confidano sulla loro capacità di difendere la quota di mercato grazie alla superiorità dei loro prodotti, pur partendo da posizioni dominanti possono diventare di colpo vulnerabili (si veda nel capitolo successivo il caso Nokia). E questo tipicamente accade nel momento in cui subentra sul mercato una proposta che per costi o performance è (o viene percepita) come più competitiva.

In sostanza, per continuare ad avere successo e durare nel tempo, ossia per essere sostenibili, le aziende devono innovare e reinventarsi costantemente, lanciando regolarmente nuovi prodotti, funzionalità e idee che siano vincenti sul mercato al fine di diventare come quelli che Savoia definisce apex innovators del proprio settore¹⁰. Se ciò non accade, anche un'azienda apparentemente molto solida potrebbe invecchiare prima di raggiungere la maggiore età. Aziende come Facebook nata nel 2007 (che ha già dovuto cambiare nome in “Meta” anche per non essere contaminata dalla reputazione sempre più controversa del suo primo social network) o Google, fondata alla fine degli anni Novanta, il cui core business (e fonte di reddito) è basato sul motore di ricerca che oggi è minacciata da Open AI e tutte le aziende che offrono servizi di intelligenza artificiale, sempre più utilizzati dalle persone per cercare risposte alle proprie domande. O Tesla (nata nel 2003) è diventata rapidamente il leader indiscusso nelle auto full electric, che nel 2025 è già stata superata nelle vendite dalla cinese BYD. Sopravviveranno se avranno la capacità di reinventarsi e reinterpretare i mercati in continuazione.

1.4 L'insuccesso è (quasi) la regola

Essere consapevoli della necessità di innovare continuamente è il primo passo, ma la consapevolezza da sola non basta per riuscire a sopravvivere. Il problema è che la maggior parte delle innovazioni di prodotto falliscono subito dopo il lancio, dove per fallimento si intende “qualsiasi risultato di mercato ottenuto da un investimento in un nuovo prodotto che sia inferiore o opposto al risultato atteso” (Savoia). E a fallire, è bene ribadirlo, non sono solo le piccole aziende o le nuove startup, ma tutte indistintamente, anche i giganti apparentemente invincibili. Apple, per esempio, sebbene introduca pochi prodotti e solo dopo lunghi periodi di test, deve

¹⁰ Gli Apex Innovators secondo Alberto Savoia sono aziende che hanno scalato la vetta del loro mercato – e la mantengono – grazie a un'innovazione incessante che non gli consente di essere colti alla sprovvista, danneggiati e scalzati da concorrenti e nuovi entranti.

talvolta ritirare dal mercato quelli che non riscontrano sufficiente gradimento da parte dei clienti (vedi Figura 1.5).

Figura 1.5
Alcuni dei prodotti di Apple falliti 2022-2025¹¹

iPhone Mini: un tempo elogiata per la sua forma compatta, la linea iPhone Mini è stata interrotta dopo la serie 13.
iMac Pro: introdotto nel 2017, il desktop ad alte prestazioni di Apple per i professionisti ritirato silenziosamente all'inizio del 2023.
My Photo Stream: chiuso nel 2023. Era presente da iOS 5, offrendo la sincronizzazione cloud di base per le foto
Dark Sky: dopo aver acquisito la popolare app meteo iper-locale nel 2020, Apple l'ha ufficialmente ritirata nel 2023.

Questo è dovuto al fatto che per quanto ci si impegni a ridurre quanto più possibile i rischi di fallimento, il tasso di (vero) successo è davvero molto basso.

Figura 1.6
Tasso di successo dei nuovi prodotti¹²

Falliti	27%
Quasi falliti	16%
Sospesi	37%
Successi	14%
Star	6%
Totale	100%

Diversi anni fa Nielsen ha svolto in Europa un'indagine su 25.000 lanci di nuovi prodotti in un anno (vedi Figura 1.6). Di questi a distanza di un anno è emerso che il 27% è del tutto fallito, il 16% “quasi” fallito, il 37% “sospeso”, il 14% è stato un successo e solo il 6% è diventato un best seller. Sommando le percentuali delle prime tre categorie (falliti, quasi falliti, sospesi) otteniamo che su 25.000 nuovi prodotti, l'80% si è rivelato essere

¹¹ <<https://www.killedby.tech/apple/>>.

¹² PRATESI, MATTIA, Piano di marketing dei nuovi prodotti, cit.

un insuccesso dopo l'ingresso sul mercato. In pratica, solo uno su cinque ce la fa. Ed è bene sottolineare che questi 25.000 prodotti non erano semplici idee: erano prodotti ideati, progettati, sviluppati, testati sui consumatori e introdotti nei negozi. Quindi, prodotti che avevano già superato una forte scrematura dovuta a tutte le fasi di valutazioni intermedie.

A titolo puramente indicativo, si stima che per un prodotto di successo sul mercato ci siano altri 4 prodotti che non ce l'hanno fatta, e che questi 5 prodotti lanciati siano il risultato della selezione fatta su 50 prototipi (dei quali quindi 45 non hanno superato i test). E che 50 prototipi abbiano alle spalle almeno 500 idee.

Questo forte tasso di insuccesso può portare le piccole aziende a esaurire il budget e il tempo disponibile prima di individuare un'idea di successo, le grandi aziende a sprecare sempre più risorse e gli investitori a frenare i loro finanziamenti alle startup¹³. Ovviamente, i rischi aumentano nel caso di innovazioni radicali (breakthrough), con la conseguenza che le organizzazioni preferiscono introdurre prodotti "me too" o spingere sull'innovazione incrementale ottenendo rendimenti mediocri e continuando ad alimentare la concorrenza.

¹³ La ricerca di CB Insights ha riscontrato che i finanziamenti globali alle startup stanno scendendo del 23% ogni trimestre e che nel secondo trimestre 2022 si è raggiunto il più grande calo trimestrale degli ultimi dieci anni.