

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



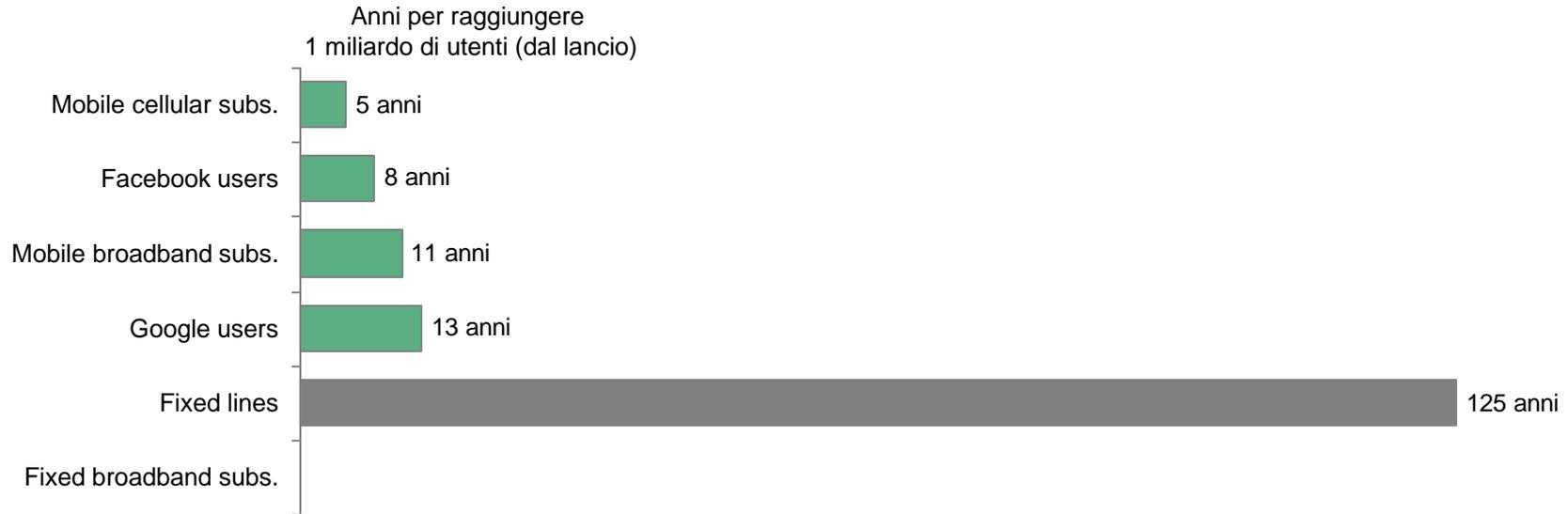
Innovare per creare valore: Come muoversi alla velocità del digitale

10° CONSUMER & RETAIL SUMMIT

Milano, 4 Ottobre 2016
Alberto Zunino

Il mondo sta cambiando, a una velocità mai vista

L'adozione d'innovazione da parte degli utenti è sempre più veloce



La posta in gioco: un massiccio trasferimento di valore generato

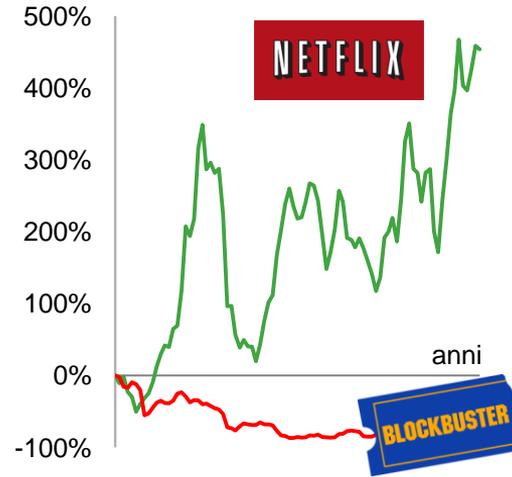
Mobile Phone

Total Shareholder Return



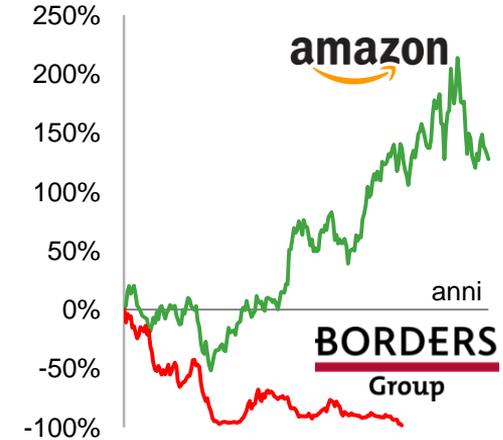
Video Entertainment

Total Shareholder Return



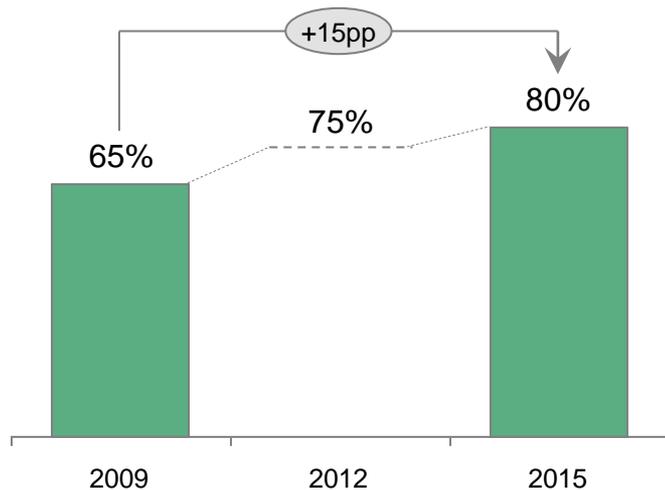
Media Retail

Total Shareholder Return

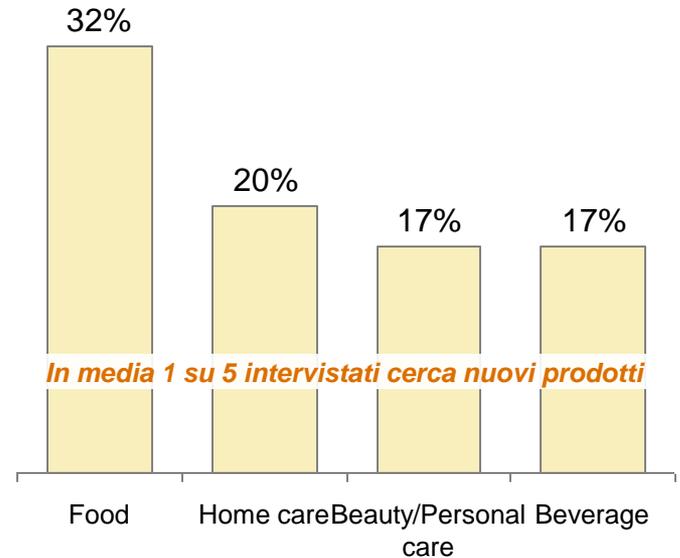


L'Innovazione: una priorità imprescindibile

Aziende Consumer: % di Senior Executives per cui l'Innovazione è nella Top 3 delle priorità



Clienti: Indice di apprezzamento dei nuovi prodotti¹ (% sul Totale – USA 2015)



Note: based on a panel of ~200+ Senior Executives covering multiple countries. 1. New Product Enthusiasts answered either "I am an early adopter of new <category> products, I like to have the latest and the greatest" or "I am always looking for new <category> products to try for at least 3 of the following categories: food, beverage, health care, beauty/personal care, home care"; For Pet Care, respondents answered "I am always looking for new pet care products to try"

Sources: 2015 BCG Global Innovators, IRI 2015 New Product Survey Survey; BCG analysis.

La velocità di innovazione: un vantaggio competitivo

Abbigliamento



Flessibilità in supply chain
Velocizzazione della produzione

Riduzione del time to market da 18 mesi e
4-6 settimane
Capacità di sfruttare al massimo i trend
della stagione

Automotive



Riduzione del Time-To-Market
Aggiornamento prodotto in esercizio

Riduzione del tempo di sviluppo veicolo
oltre 50% (18-24 mesi)
Upgrade "Over-The-Air" per minimizzare
tempi di aggiornamento

Vincoli culturali e organizzativi spesso rischiano di inibire l'efficacia e la velocità dell'innovazione

I vincoli che inibiscono l'innovazione

- Paura di cannibalizzazione del core business
- Ricerca di risultati prevedibili e interpretabili
- Mancanza di focus a causa dell'operatività quotidiana
- Paura del fallimento
- Resistenza nell'organizzazione



I conseguenti risultati indesiderati

-  Cambiamenti incrementali e non innovazione
-  Eccessiva dipendenza da fornitori esterni comuni all'intero settore
-  Lungo time-to-market
-  Prodotti/servizi già obsoleti quando lanciati



***Lezioni dal
mondo
digitale,
per una
Innovazione
di successo***

1. Rompere gli schemi, osare!
2. Immaginare il futuro, guardare a 3-5 anni
3. Conoscere i clienti, a fondo, intimamente
4. Adottare un approccio di portafoglio
5. Strutturare un processo veloce, iterativo
6. Costruire team multidisciplinari
7. Delegare e responsabilizzare

1

Rompere gli
schemi, osare!



"Analogico"

Si muove in continuità con
l'esistente modello di
business



"Digitale"

Sfida i tradizionali modelli di
industria e introduce innovazioni
nei modelli di business

2

Immaginare il futuro, guardare a 3-5 anni

Nest (Google)



Honeywell Thermostat

"Analogico"

Copia le best-practices dei leader di mercato, tende a chiudere i gap verso la concorrenza



"Digitale"

Cerca di immaginare il futuro, sposta la lente verso il medio termine, per essere *first-mover*

3

Conoscere i clienti,
a fondo,
intimamente



"Analogico"

Fa leva su una comprensione superficiale dei consumatori, basata su focus groups e segmentazione statistica

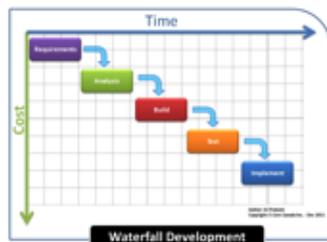


"Digitale"

Sviluppa una profonda comprensione dei bisogni e dei motivi di insoddisfazione del consumatore, basata su ricerca etnografica

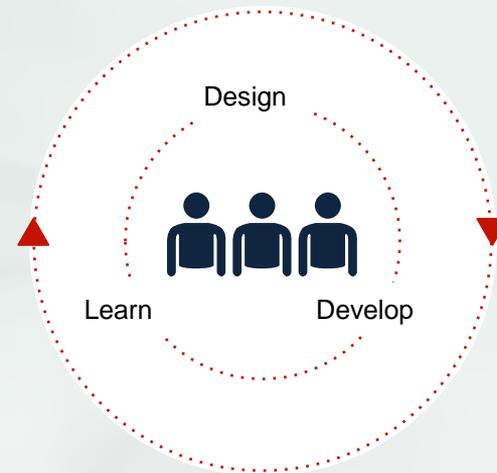
5

Strutturare un
processo veloce,
iterativo



"Analogico"

Utilizza un processo di sviluppo prodotto rigido ("a waterfall") con gate funzionali go-no go



"Digitale"

Sviluppa rapidamente il *concept*, favorisce un approccio iterativo di *build, test and learn*

6

Costruire team multidisciplinari



"Analogico"

Lavora per funzioni, in maniera prevalentemente sequenziale di passaggio di responsabilità tra i team

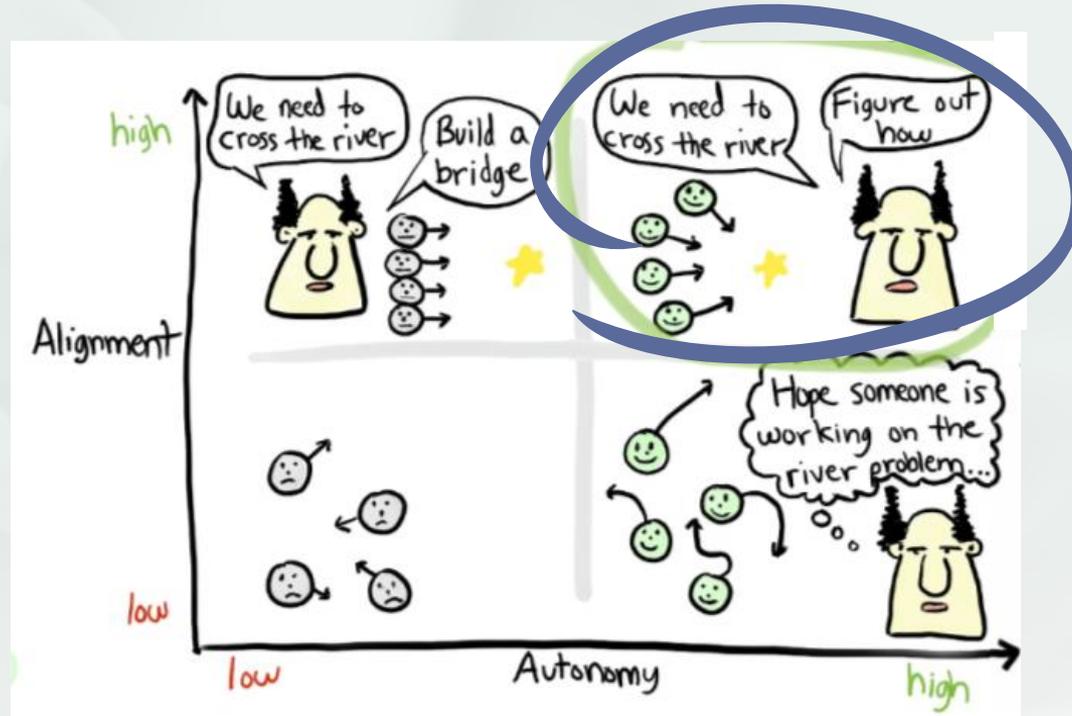


"Digitale"

Diversificare i talenti e le capabilities, incentivare la collaborazione tra diverse figure professionali

7

Delegare e responsabilizzare

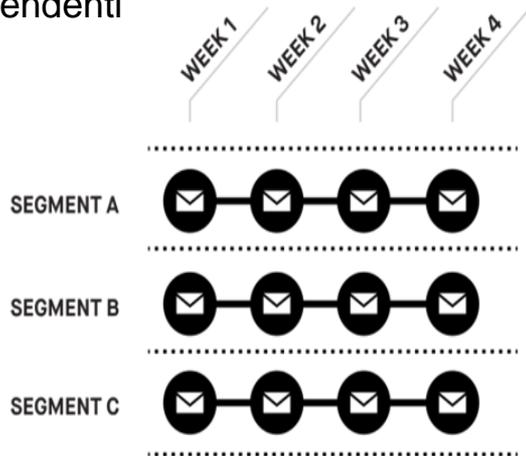




Non solo le realtà digitali innovano

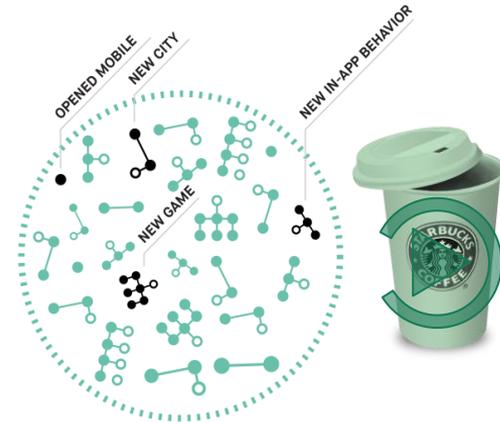
La personalizzazione oggi ...

- Fa leva sulla segmentazione per semplificare
- Assume lo stesso "customer journey" all'interno del segmento
- Le interazioni su differenti canali sono indipendenti



Le vera personalizzazione...

- Crea esperienze customizzate
- Combina le varie esperienze in un viaggio unico
- Utilizza un approccio multichannel (sia canale fisico che digitale)



L'organizzazione e i processi sono chiave per abilitare il cambiamento

I fattori abilitanti il cambiamento

Presenza di leadership flessibile

Processi veloci di sperimentazione
(test & learn)

Organizzazione intelligente, in grado di adattarsi

Esempi



Concludendo

Innovare è una necessità, per continuare a creare valore se si vuole mantenere il proprio posizionamento

Partire da un **approccio di portafoglio**,

Sfidare gli schemi, i modelli di business, testando, adattando e implementando **nuove idee velocemente**

Adattare **l'organizzazione** e il **modello operativo** in modo da garantire velocità, focus e accountability