



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**L'INNOVAZIONE DESIGN DRIVEN: IL SIGNIFICATO DI
PRODOTTO COME ELEMENTO INNOVATIVO**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDA: ANNA CATTAPAN

MATRICOLA N. 1088799

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

Introduzione.....	5
Capitolo 1. DEFINIZIONI, FINALITÀ E FONTI DELL'INNOVAZIONE	8
1.1 Definizioni e scelta della definizione	8
1.2 Finalità e fonti dell'innovazione	10
Capitolo 2. TIPI DI INNOVAZIONE	17
2.1 Innovazione di prodotto.....	17
2.2 Innovazione di processo	18
2.3 Innovazione design driven	18
Capitolo 3. ALLA RICERCA DI NUOVI SIGNIFICATI DI PRODOTTO	28
3.1 Percorsi da seguire	28
3.2 Strategie da evitare.....	35
Conclusioni.....	38
Bibliografia	42
Sitografia.....	44

Introduzione

L'innovazione è un tema ampiamente trattato che ha assunto un ruolo determinante per il successo e la sopravvivenza stessa delle organizzazioni. Innovare è necessario in un mondo che cambia velocemente e che richiede sempre più capacità di adattamento e flessibilità. Tuttavia, è difficile capire se sia effettivamente la soluzione a tutti i problemi o se sia semplicemente un trend degli ultimi anni, in quanto innovare non è semplice, è un processo complesso che deve essere guidato e gestito in presenza di condizioni organizzative interne per poterlo fare.

La rilevanza dell'innovazione in tutti gli ambiti della società, da quello sociale a quello tecnologico ed in particolare in ambito economico, è il motivo che spinge a trattare questo tema nell'elaborato qui presentato, in particolare un tipo di innovazione che, sebbene abbia avuto riscontri evidenti nella realtà economica, non è mai stato sufficientemente considerato: l'innovazione design driven.

Questo tipo di innovazione riguarda la dimensione del significato del prodotto, il suo contenuto espressivo; alternativamente chiamata innovazione di significato, nella sua definizione compare il termine design in quanto design significa "dare forma e senso alle cose".

Il significato permea e costituisce parte integrante di un prodotto, influenza e agisce da catalizzatore nel processo d'acquisto del consumatore, ed è inoltre capace di soddisfare i bisogni emotivi delle persone. Si ritiene quindi necessario approfondire questo tipo di innovazione che in alcuni casi può diventare molto più efficace dell'innovazione di prodotto e di processo.

L'ampia applicabilità del termine innovazione ha fatto sì che nel tempo esso sia divenuto oggetto di numerose definizioni, nessuna delle quali errata, ma che comporta la scelta di una di esse in quanto è difficile riscontrare universalità di oggetto, ampiezza di applicazione e finalità in così tante diverse spiegazioni; nella prima parte di questo elaborato, quindi, verranno presentate, tra le tante, alcune definizioni di innovazione, indicando quale sia quella adottata per l'intero lavoro.

Successivamente, ne verranno illustrate le finalità e verrà fatta una classificazione dell'innovazione in base alle fonti da cui essa si può originare: l'innovazione technology push e l'innovazione demand pull. Verrà presentato come questi driver vengano gestiti all'interno dell'organizzazione: mentre l'innovazione guidata dalla tecnologia inizia il suo percorso principalmente dalla funzione Ricerca e Sviluppo e prosegue fino alla funzione Marketing al fine di rendere le scoperte commercializzabili, l'innovazione demand pull svolge il percorso inverso: si procede ad approfondire lo studio dei bisogni dei consumatori, ponendo attenzione anche al contesto di utilizzo dei prodotti, cercando poi le fattibilità tecniche delle richieste del mercato.

Il secondo capitolo tratta i diversi tipi di innovazione in base all'elemento oggetto di essi: dopo una breve descrizione delle già note innovazioni di prodotto e processo, ci si soffermerà più a lungo sull'innovazione design driven, tema centrale di questo lavoro. Si sostiene che per chiarezza descrittiva i tre tipi vengano presentati separatamente, tuttavia, all'interno di ogni processo innovativo essi sono compresenti, ma uno è dominante.

Dopo aver presentato cosa si intende per innovazione di significato, verrà evidenziata l'influenza che la dimensione socioculturale ha nel prodotto: i valori, i principi e le credenze delle persone assumono rilevanza nel processo d'acquisto e, contemporaneamente, il contesto di utilizzo aiuta a definire quali siano le caratteristiche del prodotto più rilevanti per il consumatore.

Si descriverà la doppia dimensione di molti prodotti, una legata agli aspetti funzionali e una legata agli aspetti emotivi e simbolici. L'innovazione design driven coinvolge entrambe le dimensioni: il significato di prodotto può essere innovato a seconda che si modifichi la dimensione funzionale o la dimensione simbolica ed emozionale.

Verranno successivamente illustrati i limiti che la tecnologia, congiuntamente all'inerzia organizzativa, crea in determinate situazioni: l'approfondimento delle tecnologie già sviluppate lungo la stessa traiettoria tecnologica, la formazione di una struttura organizzativa che va a favorire le innovazioni a livello di singolo componente sono fattori che, in particolare per le imprese operanti in settori maturi, frenano anziché promuovere l'innovazione di prodotto e di processo.

Oggetto dell'ultimo capitolo sono esempi relativi all'innovazione design driven: vengono proposti sia casi di successo che fallimenti relativi all'attribuzione di significato ai prodotti o alla mancanza di comprensione dei significati che le persone conferiscono ad essi. Obiettivo di questa parte è catalogare le diverse modalità attraverso cui è possibile innovare il significato dei prodotti, senza la pretesa di esaustività e completa risolutezza, cercando invece di individuare gli "strumenti" disponibili a tutte le imprese per innovare.

Alcune considerazioni riguardo l'impatto a lungo termine, i profitti generati e l'universalità di applicazione dell'innovazione design driven saranno oggetto della parte conclusiva dell'elaborato.

Capitolo 1. DEFINIZIONI, FINALITÀ E FONTI DELL'INNOVAZIONE

A partire dal XX secolo, il termine innovazione è stato e continua ad essere intensamente oggetto di definizioni ed interpretazioni da parte di diversi autori che cercano di riassumere in una proposizione un concetto di ampia applicabilità.

Con l'intento di districarsi tra le centinaia di definizioni che sono state date a questa parola, nel primo paragrafo di questo capitolo ne verranno presentate soltanto alcune nate in campo economico; la sezione si concluderà con l'individuazione della definizione di innovazione adottata all'interno di questa trattazione. Si procederà quindi ad illustrarne le finalità e le fonti da cui essa si può originare, in particolare verranno contemplati come driver innovativi le scoperte tecnologiche e i bisogni dei consumatori.

1.1 Definizioni e scelta della definizione

"What's in a name? That which we call a rose, by any other name would smell as sweet".

(Shakespeare 1596)

Il termine "innovare", nella sua origine latina, è composto dalla particella IN e dal verbo NOVARE, far nuovo, il cui significato è "alterare l'ordine delle cose stabilite per fare cose nuove". Due sono gli elementi da considerare: la momentanea situazione di disequilibrio, l'introduzione di qualcosa di nuovo.

Cronologicamente, nonostante l'innovazione compaia già ne "Il principe" di Machiavelli nel 1513, la prima importante e chiara definizione in ambito economico è pervenuta da Schumpeter nella prima metà del Novecento, il quale precisa la distinzione tra essa e l'invenzione: è invenzione una nuova idea, scoperta scientifica o tecnologica, la quale di per sé non provoca alcun effetto economico. È innovazione, invece, la traduzione di una nuova idea o tecnologia in un prodotto commercializzabile.

L'innovazione può avere origine da un'invenzione, ma non ne è l'unica fonte: essa, infatti, introduce qualcosa di nuovo causando una perturbazione dell'equilibrio esistente, non necessariamente un nuovo prodotto o servizio, ma si riferisce, oltre a questi, a nuovi metodi di produzione, all'apertura di un nuovo mercato, alla riorganizzazione di una qualunque industria.

Un'altra importante definizione è stata data da Barnett ne "Innovation: the basis of cultural change" in cui definisce l'innovazione come qualsiasi pensiero, comportamento od oggetto che sia nuovo purché qualitativamente differente da forme già esistenti. (Barnett 1953)

A livello più generale, Thompson la definisce come la generazione, accettazione e implementazione di nuove idee, prodotti, servizi o processi, mentre Zahra e Covin suggeriscono

che l'innovazione sia la linfa vitale della crescita e della sopravvivenza aziendale (Baregheh, Rowley et al. 2009).

Nel 1996, Damanpour concepisce l'innovazione come una risorsa di cambiamento dell'organizzazione, come risposta ad un cambiamento dell'ambiente esterno o come azione nata all'interno dell'organizzazione per influenzare l'ambiente stesso. (Damanpour 1996)

Du Plessis ne sottolinea l'aspetto manageriale, definendo l'innovazione la creazione di nuova conoscenza e idee che agevola il raggiungimento di nuovi risultati organizzativi, il cui obiettivo è il miglioramento dei processi interni, delle strutture aziendali e la creazione di prodotti e servizi richiesti dal mercato. (Du Plessis 2007)

Studiando e unendo diverse definizioni, A. Baregheh, J. Rowley e S. Sambrook sono arrivate a definire l'innovazione come un processo composto da più fasi in cui le organizzazioni trasformano le idee in prodotti, servizi o processi completamente nuovi o migliorati, con l'obiettivo di competere, differenziarsi e progredire in modo proficuo nel mercato in cui esse operano. (Baregheh, Rowley et al. 2009)

Prima di proseguire nella trattazione, è imprescindibile fissare quale sia la definizione di innovazione che sta alla base del concetto che si vuole sostenere.

Nel definire l'innovazione, si devono individuare i confini entro cui è corretto utilizzare questo termine: esso non assume valore universalmente, ma all'interno del luogo, fisico o virtuale, in cui si genera e per le persone da cui viene adottata; individuare il contesto di riferimento dell'innovazione permette inoltre di distinguerla dall'imitazione.

Come lo stesso Schumpeter affermava, l'innovazione non necessariamente si verifica nell'industria sotto osservazione, la quale potrebbe solamente applicare o beneficiare di un'innovazione avvenuta in un altro mercato (Benoît 2016).

In particolare altri due autori, nel definire l'innovazione ne demarcano il raggio di azione: secondo Rogers, innovare si riferisce all'introduzione di un'idea, di un prodotto, di un processo, che viene percepito come nuovo dal soggetto che lo adotta (Baregheh, Rowley et al. 2009).

Tuttavia, la definizione che deve essere presa come riferimento e tenuta a mente nel prosieguo del documento è quella fornita da Van de Ven: fintanto che l'idea sia percepita come nuova dalle persone coinvolte, è innovazione anche se può apparire ad altri un'imitazione di qualcosa che esiste altrove (Van de Ven 1986). In altri termini, l'innovazione è l'introduzione di una nuova idea, processo, prodotto, sistema, significato per le persone a cui essa è destinata, nonostante tali idee possano essere già state sviluppate in diversi contesti.

Diversi sono i motivi che portano alla scelta di questa definizione rispetto ad altre: in primo luogo, l'autore riassume tutte le dimensioni in cui si può innovare con la parola "idea", non si

limita al prodotto, servizio o processo come viene fatto da altri; soggetti legittimati a definire se sia innovazione oppure no sono le “persone coinvolte”, coloro a cui l’innovazione è destinata ed altri portatori di interesse nei confronti di essa; infine, scioglie il legame che c’è tra innovazione e originalità, sostenuto da molti influenti e stimati studiosi, rimarcando che l’innovazione deve essere circoscritta all’ambito in cui è destinata ad avvenire, e non deve essere considerata a livello generale, altrimenti rischierebbe di essere facilmente scambiata per imitazione.

1.2 Finalità e fonti dell’innovazione

L’innovazione è al centro di molti dibattiti economici, sociali e politici, viene utilizzato tale termine come soluzione ad ogni problema esistente che affligge le imprese e la società nel suo complesso; tuttavia, nonostante ci possa essere un abuso nell’impiego di questo termine, pochi si direbbero contrari ad essa, in quanto vi è ormai una condizione diffusa che l’innovazione sia una condizione indispensabile allo sviluppo e al progresso (Snehota 2006).

Già nel 1939, Schumpeter la definiva come il motore dello sviluppo, il quale sposta una situazione di equilibrio esistente ad un nuovo equilibrio attraverso nuove combinazioni economiche, definite come nuove composizioni di forze e materiali le quali non derivano da adattamenti delle precedenti (Benoît 2016).

L’innovazione introduce nel contesto di riferimento nuovi elementi, creando una rottura, un momento di disequilibrio transitorio a vantaggio di crescita e sviluppo, creando la possibilità di un passaggio dalla situazione attuale ad una situazione desiderata. Se Malerba enfatizza la discontinuità che l’innovazione crea, “l’innovazione rappresenta l’elemento di movimento e di disequilibrio del sistema economico, è fonte di crescita e di sviluppo, ed è alla base della dinamica industriale e dell’evoluzione strutturale dei sistemi avanzati” (Barile, Polese et al. 2012, pag. 40), Schilling ne sottolinea il ruolo determinante nello sviluppo, “è un meccanismo eccezionale che scatena lo spirito creativo e apre la mente a possibilità fino a quel momento sconosciute, incrementando la crescita economica e rendendosi protagonista del progresso in ambiti essenziali per lo sviluppo umano” (Schilling, Izzo 2013).

Nonostante sia un processo complesso, lungo, che richiede il coinvolgimento di un numero elevato di attori, non si deve cadere nell’errore che l’innovazione possa essere perseguita solo dalle organizzazioni dotate di una solida struttura e di elevate possibilità d’investimento: essa non è rilevante solo per le organizzazioni di grandi dimensioni, ma è un fattore critico di successo anche per le piccole e medie imprese (Dematte' 1996).

Infatti, in molti settori, è diventata il fattore determinante del successo competitivo: “per la maggior parte delle imprese innovare è ormai un imperativo strategico, fondamentale per

mantenere e acquisire posizioni di leadership nel mercato così come per recuperare condizioni di svantaggio competitivo” (Schilling, Izzo 2013, pag. 1).

Si deve inoltre considerare un altro aspetto sottolineato da Barile:

Le mutevoli condizioni di contesto caratterizzanti l'agone competitivo di oggi impongono a tutti gli attori socio-economici delle importanti capacità di adeguamento. Ciò stimola le organizzazioni imprenditoriali moderne a pianificare e gestire opportune strategie di adattamento. [...] L'obiettivo di rendere sostenibile la propria offerta di valore e risultare quindi più competitivi, può essere raggiunto soltanto se si è in grado di capire ed anticipare l'evolversi delle contingenze emergenti (Barile, Polese et al. 2012, pag. 2).

Gli ambienti dinamici in cui le organizzazioni operano impongono ad esse l'esigenza di adattamento ad ogni mutamento esterno: capire e anticipare l'evoluzione del contesto diventa determinante non soltanto per il successo delle imprese, ma anche per la loro stessa sopravvivenza. Attraverso l'innovazione è possibile diventare protagonisti del dinamismo ambientale, guidando anziché subendo i cambiamenti.

Se a livello più ampio e generale si è inteso che l'innovazione generi crescita e sviluppo, nel dettaglio, per le imprese l'innovazione si concretizza nella creazione di nuovi prodotti, che possano sostituire o affiancare quelli in fase di declino, nell'aumento dell'assortimento di prodotti e servizi, oppure nel raggiungimento di una maggiore qualità per quelli esistenti.

A fianco di un cambiamento nell'offerta, l'impresa può essere orientata a diminuire i costi di produzione: questo obiettivo si può raggiungere attraverso la scoperta di tecniche produttive che permettono la riduzione del consumo di materiali ed energia, l'aumento della capacità produttiva che consente di raggiungere maggiori economie di scala, la riduzione dei tempi di produzione; in aggiunta, l'investimento in innovazione può comportare la riduzione dei tempi di distribuzione e di risposta ai bisogni dei consumatori (OECD 2005).

Il raggiungimento di questi obiettivi può portare alla creazione di una nuova fonte di redditività, allo spostamento della competizione dal prezzo ad altre variabili, ad una maggiore competitività derivante dai minori costi di produzione, alla generazione di nuovi mercati. Come viene sottolineato da Schilling e Izzo, “l'innovazione è un potente mezzo di differenziazione competitiva, che consente alle imprese di penetrare nuovi mercati e raggiungere maggiori margini di profitto” (Schilling, Izzo 2013).

Si deve inoltre considerare che il processo di globalizzazione ha inevitabilmente innescato un aumento della concorrenza a livello globale in molti settori: come il mercato finale si è esteso,

anche il mercato produttivo da considerare come concorrente si è allargato; per distinguersi, emergere e raggiungere il cliente finale, si deve offrire una proposta di valore unica, raggiungibile e riconoscibile. “Non poche volte, infatti, è la pressione della concorrenza internazionale a imporre alle imprese di innovare in modo continuo allo scopo di produrre servizi e prodotti ad alto grado di differenziazione” (Schilling, Izzo 2013).

Compreso che l’innovazione è prerogativa necessaria alle imprese per sopravvivere, vengono ora indagate le fonti da cui essa si origina; il termine fonte si deve intendere come risorse che attivano il processo innovativo.

Principalmente vengono classificati due driver che guidano l’innovazione: le scoperte e i miglioramenti tecnologici da una parte, i bisogni dei clienti dall’altra.

In una più dettagliata analisi, viene chiamata innovazione “technology push” l’innovazione guidata dalla ricerca scientifico-tecnologica che può apportare significativi miglioramenti ai prodotti, ai processi o crearne di completamente nuovi.

Essa può avere origine internamente o esternamente all’impresa: esternamente, l’innovazione può avvenire attraverso l’acquisizione di brevetti, di macchinari con nuove tecnologie che permettono di ottenere nuovi processi o una riduzione rilevante dei costi di produzione, la stipulazione di contratti di licenza, la creazione di accordi di collaborazione.

Lo sviluppo interno, invece, coinvolge in prima battuta la funzione Ricerca e Sviluppo (di seguito R&S), a cui segue un’analisi dei bisogni del consumatore compiuta principalmente dalla funzione Marketing, al fine di rendere applicabili e commercializzabili le scoperte tecnologiche. L’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) ha definito la funzione Ricerca e Sviluppo come il complesso di lavori creativi intrapresi in modo sistematico sia per accrescere l’insieme delle conoscenze (ivi compresa la conoscenza dell’uomo, della cultura e della società) sia per utilizzare tali conoscenze per nuove applicazioni (OECD 2015, pag. 44).

Le attività di R&S sono finalizzate al raggiungimento di obiettivi sia specifici che generali; esse sono sempre destinate a nuove scoperte basate su ipotesi o concetti originali. L’attività è molto incerta riguardo al risultato finale, o quantomeno alla quantità di tempo e risorse necessarie per raggiungere l’obiettivo, ed è finalizzata a produrre risultati che possono essere liberamente trasferiti o commercializzati in un mercato. Affinché un’attività sia considerata attività di R&S, essa deve essere nuova, creativa, incerta, sistematica, trasferibile e/o riproducibile. Questi cinque criteri devono essere soddisfatti contemporaneamente (OECD 2015, pag 45).

L'attività di Ricerca e Sviluppo comprende tre tipi di attività:

- La ricerca di base, la quale è il lavoro sperimentale o teorico intrapreso principalmente per acquisire nuove conoscenze sui fondamenti dei fenomeni e dei fatti suscettibili di osservazione, non finalizzato ad una specifica applicazione o utilizzazione;
- La ricerca applicata, il lavoro originale intrapreso principalmente per acquisire conoscenze e finalizzato anche e principalmente ad una pratica e specifica applicazione o utilizzazione;
- Lo sviluppo sperimentale, che si concretizza nel lavoro sistematico, basato sulle conoscenze esistenti, acquisite attraverso la ricerca e l'esperienza pratica, condotto al fine di completare, sviluppare o migliorare materiali, prodotti e processi produttivi, sistemi e servizi (OECD 2015).

All'interno di queste attività vengono indagate, scoperte e approfondite nuove tecnologie, tecniche di produzione, nuovi materiali o nuove applicazioni di quelli già esistenti che possono potenzialmente diventare oggetto di innovazione, tuttavia, dato il carattere della commerciabilità di quest'ultima, si devono intendere innovazioni technology push quelle scoperte che avvengono all'interno delle attività di Ricerca e Sviluppo il cui risultato finale produce profitti, sia sotto forma di nuovi prodotti o servizi, sia di abbattimento di costi di produzione. La tecnologia scoperta deve essere guidata nella sua applicazione e deve trovare riscontro nel mercato, altrimenti l'utilizzo del termine innovazione è scorretto.

Affinché ciò avvenga, devono essere indagati i bisogni dei consumatori e individuare l'applicabilità della tecnologia al fine di soddisfare un'esigenza del mercato: la funzione Marketing si occupa di questo. Scopo ultimo di questa funzione è creare una relazione di valore con i clienti, attraverso l'offerta di un valore maggiore rispetto ai concorrenti soddisfacendo efficacemente le attese dei consumatori (Kotler, Armstrong et al. 2015). È la funzione organizzativa che più si avvicina ai clienti, pertanto è quella maggiormente capace di indagare e captarne i bisogni.

Segue, invece, il percorso inverso l'innovazione "demand pull" in cui l'impresa focalizza l'attenzione sui consumatori: la domanda di mercato è generata dalla disponibilità d'acquisto delle persone in relazione ai loro desideri, i quali in ultima analisi sono generati dai bisogni. Tuttavia, questi ultimi non sempre vengono rivelati dal consumatore in modo esplicito, infatti possono essere espressi male (esemplare è la frase di Levitt "la gente non vuole un trapano, vuole un buco nel muro" (Christensen, Cook et al. 2006)), non venire espressi perché dati per scontati, o non essere comunicati perché reconditi alle persone stesse, consapevolmente oppure no.

L'impresa, pertanto, può decidere di investigare in modo più approfondito i bisogni del consumatore ed esplorare nuove opportunità di mercato dove le esigenze delle persone sono ancora insoddisfatte.

Nel fare ciò, potrebbe risultare utile la teoria "Jobs to be done" sviluppata da Christensen: con questo concetto egli vuole esprimere l'idea che ogni persona ha un "compito da svolgere", più o meno complesso, più o meno frequente, più o meno prevedibile, ad esempio riempire il tempo di attesa dell'arrivo di un mezzo pubblico, o trovare un abito per un meeting lavorativo fuori città dopo aver perso il bagaglio. Un "job" è l'avanzamento che un individuo cerca in una data circostanza (Hall, Wengel et al. 2016); è un problema che deve essere risolto, e quello che realmente le imprese hanno bisogno di sapere è come guidare l'avanzamento che il consumatore sta tentando di raggiungere in un determinato contesto.

Quando le persone comprano un prodotto, essenzialmente lo "assumono" perché le aiuti a svolgere il compito; se lo svolge bene, alla prossima occasione riacquisteranno il prodotto; in caso contrario, cercheranno un'alternativa.

La teoria di Christensen mette in luce alcuni aspetti: innanzitutto le innovazioni di successo aiutano le persone a risolvere i problemi che precedentemente hanno avuto soluzioni inadeguate o non hanno avuto soluzione. Individua come terreno fertile all'innovazione, tra le altre, le situazioni in cui le persone non comprano alcun prodotto per risolvere un problema e i "negative jobs". È possibile imparare molto di più dalle persone che non "assumono" nessun prodotto rispetto a quelle che lo fanno: in questo caso si presenta all'organizzazione una situazione in cui esiste un problema che formalmente non ha ancora soluzione. I "negative jobs", invece, sono quei compiti della vita quotidiana di cui ci si vuole liberare il più in fretta possibile; sviluppare una soluzione adatta o migliore rispetto a quelle commercialmente esistenti può essere una valida fonte di innovazione.

Nell'analisi dei bisogni del consumatore, particolare rilevanza assumono inoltre le circostanze: Christensen rileva che queste sono più importanti delle caratteristiche dei consumatori, degli attributi dei prodotti, delle nuove tecnologie, o delle tendenze. Questo non significa che questi aspetti non abbiano importanza, ma individuare le situazioni in cui il prodotto viene utilizzato permette di capire quali siano le effettive alternative a cui il consumatore si rivolge nel caso in cui l'offerta non sia soddisfacente e, conseguentemente, consente alle imprese di individuare quali siano gli attributi rilevanti che spingono all'acquisto (Christensen 2016).

Gli studi condotti da Nielsen riguardanti le innovazioni breakthrough sostengono la teoria di Christensen: le analisi effettuate su 600 concetti di prodotto provenienti da 30 diversi paesi e appartenenti a 60 differenti categorie evidenziano che le innovazioni che hanno ottenuto performance migliori sono quelle in cui nel concetto di prodotto si è inclusa la situazione di

difficoltà che andava a risolvere: individuare e comunicare chi è la persona che si trova in difficoltà, quando e dove, crea una connessione tra i compiti da svolgere delle persone e il messaggio chiave e i benefici dei prodotti (Hall, Wengel et al. 2016).

Se l'innovazione technology push si origina dalle scoperte tecnologiche che devono successivamente trovare applicazione nel mercato, l'innovazione demand pull procede in direzione opposta: il processo nasce dall'analisi dei bisogni dei consumatori e, una volta emersi i problemi da risolvere, viene attivato il processo di ricerca per la risoluzione di questi.

Indipendentemente dal driver iniziale, si dovrebbe instaurare una stretta relazione tra la funzione Marketing e Ricerca e Sviluppo, in quanto da una parte, i bisogni insoddisfatti dei consumatori, anche se compresi dalla funzione Marketing, rimangono bisogni, non si trasformano in prodotti; dall'altra, se l'attività di R&S non trova destinazione nel mercato non genera molto valore per l'impresa.

Capitolo 2. TIPI DI INNOVAZIONE

È stato chiarito cosa si deve intendere per innovazione all'interno di questa trattazione, quali siano le sue finalità e da quali driver può essere originata. Si procede ora definendo i diversi tipi di innovazione che possono scaturire dal processo innovativo: l'innovazione di prodotto, l'innovazione di processo, l'innovazione design driven. Mentre i primi due tipi sono stati ampiamente studiati ed approfonditi, non si può dire lo stesso per l'innovazione design driven. Nonostante non venga sufficientemente considerata, questo tipo di innovazione è molto efficace, soprattutto nelle situazioni in cui vengono a crearsi dei limiti alle innovazioni di prodotto e di processo.

Nel corso di questo capitolo, dopo aver presentato i diversi tipi di innovazione, verrà evidenziata la presenza di essi all'interno del processo innovativo, in cui un tipo risulta essere dominante; il ruolo della dimensione socioculturale nel prodotto e nel comportamento d'acquisto del consumatore; i limiti che la tecnologia, unitamente all'inerzia organizzativa, può imporre alle innovazioni di prodotto e processo, in particolare per le imprese operanti in settori maturi.

2.1 Innovazione di prodotto

Dal lato del produttore, il prodotto è l'insieme delle caratteristiche tangibili e non che caratterizzano un'offerta di mercato; dal lato del consumatore, il prodotto è la risposta ad un'esigenza di consumo. (Kotler, Armstrong et al. 2015)

L'OCSE definisce l'innovazione di prodotto come un prodotto o un servizio nuovo o significativamente migliorato; questo comprende rilevanti miglioramenti nelle specifiche tecniche, nei componenti e nei materiali, nel software del prodotto, nella sua facilità d'utilizzo o in altre caratteristiche funzionali (OECD 2005).

Risultato è l'introduzione di un nuovo prodotto (in questo caso generando un nuovo mercato) o il miglioramento di uno esistente in grado di soddisfare un bisogno fino a quel momento inappagato.

La videocamera GoPro è un esempio di innovazione di prodotto: è una videocamera che è stata creata per essere utilizzata in tutte le situazioni in cui non è possibile registrare un video con le normali camere o con lo smartphone o qualsiasi altro mezzo atto a fare filmati. Le sue ridotte dimensioni, la sua solidità, l'elevata resistenza agli urti e i supporti che permettono di fissarla al caschetto, allo zaino, alla cintura rendono possibile la ripresa di un'immersione subacquea, una discesa sulla neve, un lancio con il paracadute e molti altri sport estremi.

2.2 Innovazione di processo

Il termine processo fa riferimento al processo produttivo, il quale è un procedimento tecnico per la realizzazione di un prodotto, di un componente, di un servizio; è solitamente composto da una serie di operazioni, il cui numero è variabile, che trasformano gli input di produzione nell'output richiesto. A questo si aggiunge anche il processo distributivo, in quanto negli anni recenti la funzione Logistica ha assunto sempre più importanza per offrire un servizio puntuale e preciso da una parte, e per raggiungere in ogni luogo il consumatore finale: diventa quindi anch'esso oggetto di innovazione.

L'OCSE definisce l'innovazione di processo un nuovo o significativo miglioramento di un metodo di produzione o di spedizione; questo include rilevanti miglioramenti nelle tecniche, nelle attrezzature e/o nel software (OECD 2005).

Risultato dell'innovazione di processo è il miglioramento dell'efficienza produttiva, a cui consegue una diminuzione dei costi di produzione, o un aumento della qualità del prodotto finale senza alterare i costi sostenuti, o la creazione di prodotti con caratteristiche diverse rispetto ai precedenti.

La creazione di oggetti tridimensionali mediante le stampanti 3D con un processo di produzione additiva che si basa sulla realizzazione del modello digitale con appositi software e la successiva creazione strato dopo strato dell'oggetto grazie alla stampante è un esempio di innovazione di processo.

2.3 Innovazione design driven

“[...] Direi che il punto di partenza fondamentale, per progettare un oggetto di design, risiede nell'utilità che questo ha per la gente. Un oggetto che non nasce da una necessità non può essere neppure considerato come appartenente a questa categoria, il design.”

(Angelo Mangiarotti, Architetto e Designer)

Prima di procedere, si intende chiarire perché questo tipo di innovazione è chiamato design driven, o alternativamente, innovazione di significato.

Oggetto di incomplete e opposte definizioni, la parola design comprende innanzitutto due concetti: la forma e la funzione. Diverse correnti di pensiero, nel Novecento, hanno contrapposto la superiorità della forma sulla funzione e viceversa: il principio cardine del funzionalismo si può riassumere con *“la forma segue la funzione”* di Louis Sullivan; ciò che guida la forma di un prodotto è la sua funzione, il motivo per cui esiste, e la dimensione estetica è garantita dalla funzionalità stessa (Rampino 2012).

I formalisti ritengono invece che la forma preceda la funzione, e quindi, scopo più alto del designer è dare forma agli oggetti; tuttavia, si può riconoscere che considerare la forma come obiettivo predominante rischia di far scadere l'attività del designer nel lato puramente estetico del prodotto.

Il designer, pittore e filosofo Tomàs Maldonado è colui che per primo è riuscito a conciliare questi due aspetti in un'unica definizione; per l'argentino "Il disegno industriale è un'attività progettuale che consiste nel determinare le proprietà formali degli oggetti prodotti industrialmente. Per proprietà formali non si devono intendere solo le caratteristiche, ma soprattutto le relazioni funzionali e strutturali che fanno di un oggetto un'unità coerente sia dal punto di vista del produttore che dell'utente. [...]" (Verganti 2009, pag. 26).

Questa definizione più progettuale del termine design aiuta ad avvicinarsi a quella più generale, ma allo stesso tempo più efficace, che deve essere considerata in questa trattazione perché legata all'innovazione di significato dei prodotti: Krippendorff, nel 1989, specificando l'etimologia del termine design ne dà anche una semplice ma eloquente definizione. Design risale al latino DE+SIGNARE, che significa propriamente distinguere con un segno, dare un significato, definire il rapporto con altre cose, con i proprietari, con i clienti o con gli dei. Da questa origine, il significato che lui attribuisce al design è *dare forma e senso alle cose*.

L'autore stesso scrive che qualcosa deve avere una forma per essere visto, ma deve avere senso per essere capito e utilizzato. (Krippendorff 1989)

L'origine etimologica di design è vicina all'origine etimologica del termine significato: da SIGNUM+IFICARE significa propriamente far conoscere agli altri alcuna cosa con segni; nei dizionari attuali è possibile trovare il termine significato come "concetto contenuto in un qualunque mezzo di espressione" oppure "contenuto espressivo di qualsiasi mezzo di comunicazione".

Dal punto di vista filosofico, Locke sostiene che la funzione della parola è essere contrassegno di un'idea, ed è quindi l'idea il significato; trasponendo questo pensiero nel significato di prodotto, si può intendere che il prodotto è il mezzo attraverso cui viene espresso un significato.

Si arriva dunque a definire cosa sia l'innovazione design driven: secondo Verganti è il processo di ricerca e di sviluppo di nuovi significati (Verganti 2009); l'innovazione avviene nel contenuto del prodotto, questo non implica necessariamente la creazione di nuovi prodotti, ma esprimere attraverso prodotti esistenti o appena modificati nuovi significati.

Il design si occupa dei significati che le persone danno ai prodotti, e anche con i linguaggi dei prodotti che possono essere concepiti per trasmettere quel significato (Farhana, Bimenyimana

2015). È per questo motivo che nella definizione compare il termine design: è il design che attribuisce senso e significato ai prodotti, ma non si deve scambiare un prodotto con un design unico o innovativo come risultato dell'innovazione design driven: in questo caso sarebbe legato puramente alla componente estetica.

Risultato di questo tipo di innovazione è la creazione di un nuovo mercato in quanto, seppure il prodotto sia già esistente, risponde ad un'esigenza diversa del consumatore.

Se per chiarezza di definizione e descrizione i tre tipi di innovazione vengono tenuti divisi, nella pratica essi sono coesistenti e compresenti all'interno del processo innovativo: l'innovazione di prodotto può inizialmente sfruttare un processo di produzione esistente, ma richiede poi una modifica dello stesso o un processo completamente nuovo.

Un nuovo processo che permetta di diminuire i costi di produzione, nella maggior parte dei casi, determina delle modifiche nelle caratteristiche dei prodotti esistenti; proporre un nuovo significato alle persone può richiedere che sia il prodotto che il processo siano in parte modificati.

All'interno di ogni processo innovativo è possibile quindi individuare più di un tipo di innovazione, tuttavia uno è dominante rispetto agli altri e sarà quello che determinerà il tipo di innovazione avvenuto: Swatch ha fatto diventare l'orologio un accessorio di moda e, nonostante la sua creazione sia avvenuta con tecnologie e processi innovativi, la dimensione più rilevante è il cambiamento di significato che il prodotto orologio ha avuto.

Si è precedentemente sottolineato che molti prodotti sono composti da due dimensioni: una funzionale, legata alla performance e alla tecnologia; e una riguardante il senso e il significato, legata alla dimensione emotiva individuale e sociale della persona (si veda Baghi 2010 pag. 396, Verganti 2009 pagg. 34-35, Battistella, Biotto et al. 2012, pag. 718).

Oltre che per la sua funzione utilitaristica, che risponde ad un bisogno pratico, un prodotto viene acquistato per il suo contenuto espressivo, che risponde da un lato ad un bisogno individuale legato alle emozioni, dall'altro ad un bisogno sociale, simbolico, legato a quello che il prodotto riesce a trasmettere della propria personalità agli altri.

L'innovazione design driven può investire entrambi questi aspetti, in quanto il suo fine è creare un beneficio per il consumatore e soddisfare un bisogno: questo può avvenire attraverso la modifica delle sue caratteristiche funzionali o attraverso la modifica del contenuto simbolico ed emotivo che viene espresso dal prodotto.

A questo riguardo vengono riportati due esempi, uno in cui l'innovazione di significato avviene attraverso il cambiamento del contenuto espressivo e simbolico del prodotto, uno in cui invece

l'innovazione design driven si realizza attraverso la modifica dell'aspetto funzionale e utilitaristico.

Il primo caso riguarda Metamorfosi di Artemide, la quale è una lampada dotata di proiettori di luce di diversi colori, che riesce a creare diverse atmosfere che richiamano l'alba, il tramonto o altre situazioni che immergono la persona in un ambiente completamente diverso dal salotto in cui è situata; quando venne progettata questa lampada, si cercava la risposta alla domanda posta dal fondatore di Artemide Ernesto Gismondi: "Come possiamo far sentire meglio una persona quando torna a casa dal lavoro alle sette di sera?" Il fine ultimo del prodotto non è solamente la luce, ma oltre a questo, creare un contesto di rilassamento per chi la acquista.

Si deve riconoscere che il prodotto di per sé non è nuovo, è una lampada composta da tre proiettori di luce rosso, verde e blu, non dotata di un design innovativo, ma essa risponde a diverse esigenze del consumatore: non semplicemente l'illuminazione di una stanza, ma una sensazione di benessere e tranquillità dopo un'intensa giornata lavorativa.

L'innovazione design driven può inoltre avvenire attraverso la modifica degli aspetti funzionali: è il caso di Southwest Airlines negli Stati Uniti (e successivamente Ryanair in Europa). È stato profondamente cambiato il significato del servizio offerto attraverso l'eliminazione di diverse componenti dello stesso, tale da comportare la nascita di un nuovo settore. Per il consumatore è stato eliminato il pasto durante il volo, l'assegnazione del posto, il servizio di trasferimento bagagli nei viaggi con più voli: inoltre, le politiche di prezzo create, tali da essere competitive con il viaggio in auto, sono state raggiunte attraverso la scelta di aeroporti minori, l'adozione del sistema *point to point* anziché *hub and spoke*, la realizzazione di un'elevata frequenza di voli, la scelta di un unico tipo di velivolo, il Boeing 737 (Muduli, Kaura 2011).

È bene sottolineare, quindi, che l'innovazione design driven non riguarda soltanto la dimensione legata al contenuto emotivo che viene espresso dal prodotto, ma anche la sua dimensione funzionale, purché il risultato finale crei benefici per il consumatore.

La presenza di altri aspetti, inoltre, fa ritenere che l'innovazione design driven debba essere maggiormente considerata dalle imprese:

- La dimensione socioculturale in cui il prodotto è collocato assume un ruolo rilevante nel prodotto e nel comportamento d'acquisto del consumatore;
- In alcuni casi, in particolare per le imprese operanti in settori maturi, la tecnologia e l'inerzia organizzativa delle stesse possono diventare un limite all'innovazione di prodotto e di processo;
- Il consumatore è interessato ai benefici che l'innovazione crea, e non al tipo di innovazione avvenuta o come sia stata realizzata.

Per quanto riguarda l'influenza della dimensione socioculturale, è ampiamente condivisa la convinzione che gli individui, nel loro agire, sono guidati da valori, principi e consuetudini che li identificano come membri della società in cui sono inseriti. In questa prospettiva anche il comportamento di acquisto è influenzato dall'ambiente sociale, dai valori prominenti che lo caratterizzano e dalla cultura dominante attraverso la quale si attribuisce un significato condiviso alla realtà (Baghi 2010, pag. 392).

La dimensione che influenza il significato dei prodotti è socioculturale in quanto esiste un legame a doppia direzione tra la società e la cultura, quest'ultima definita da Geertz "una struttura di significati trasmessa storicamente, incarnati in simboli, un sistema di concezioni ereditate espresse in forme simboliche per mezzo di cui gli uomini perpetuano e sviluppano la loro conoscenza e i loro atteggiamenti verso la vita" (Andriani, Crespi 2011): la cultura raffigura la società e al contempo è definizione della stessa; non sussiste un cambiamento della società che non si rifletta nella sua cultura e, viceversa, ogni cambiamento culturale definisce la società.

Questa idea può meglio essere spiegata dalla teoria del riflesso di Platone, secondo cui tutto quello che esiste è una rappresentazione materiale di un'idea e quello che viene percepito concretamente è soltanto un'imitazione perfetta dell'oggetto considerato. Esemplicando, per il filosofo la cultura greca è espressione (riflesso) della società, tuttavia, ciò che definisce la società è la cultura greca (Andriani, Crespi 2011).

Questo avviene anche per il significato di prodotto e la dimensione socioculturale in cui è collocato: i valori, gli ideali e le credenze delle persone influenzano i significati dei prodotti, e questi ultimi, nello stesso momento orientano e in parte definiscono la cultura di una società. Pertanto, la dimensione socioculturale in cui il prodotto è collocato assume rilevanza e, per questo motivo, non deve essere tralasciata dalle imprese nel progettare la propria offerta di valore.

Per quanto riguarda, invece, i limiti che la tecnologia e l'inerzia organizzativa possono imporre alle innovazioni di prodotto e processo, questi possono essere maggiormente subiti dalle imprese operanti in settori maturi, le quali si trovano ad affrontare un elevato livello di concorrenza, un aumento del numero di prodotti sostituiti, un livello dei prezzi stazionario, ma inferiore rispetto alla fase di crescita e, congiuntamente al raggiungimento della stabilità delle vendite (derivante da una stabilità nella domanda), porta ad avere profitti inferiori rispetto alla fase precedente.

Per quanto concerne la tecnologia, tendenzialmente, lungo il proprio ciclo di vita, presenta un andamento a forma di S se si osserva il processo di miglioramento delle performance: mettendo in relazione l'incremento delle prestazioni con il volume di investimenti e l'impegno organizzativo, di norma si riscontra un andamento iniziale più lento a cui segue un'accelerazione e infine un rallentamento nel processo (Schilling, Izzo 2013, pag. 86).

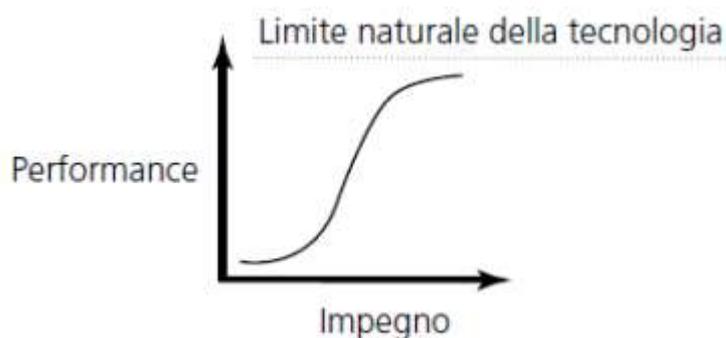


Figura 1. Curva a S della performance di una tecnologia

Fonte: SCHILLING, M.A. and IZZO, F., 2013. Gestione dell'innovazione, pag. 86, 3 edn. Milano: McGraw-Hill.

L'individuazione e la definizione degli stadi del ciclo tecnologico sono stati oggetto di molteplici studi; uno dei più noti e consolidati modelli di analisi dell'evoluzione tecnologica è stato elaborato da Abernathy e Utterback nel 1975, i quali evidenziano l'interdipendenza dell'innovazione di prodotto e di processo, attraverso la successione di distinte fasi. La prima fase, definita *fase liquida*, è caratterizzata da una condizione di forte incertezza sia sulla tecnologia sia sul mercato: nonostante siano già in grado di soddisfare la richiesta di alcune nicchie, i prodotti e i servizi sono ancora grezzi o troppo costosi. È durante la fase liquida che le aziende sperimentano diversi fattori di forma e combinazioni di caratteristiche del prodotto. Al termine di questo stadio inizia a delinearsi un'area di convergenza riguardo gli attributi ideali del prodotto, incrociando le soluzioni suggerite dai produttori e le esigenze manifestate dai clienti: emerge quindi un *disegno dominante*. A seguito della sua affermazione, il disegno dominante fissa i principi dell'architettura del prodotto, consentendo alle imprese di concentrare il proprio impegno sulle innovazioni di processo che renderanno la produzione del modello stesso più efficace ed efficiente; questa fase è stata definita dagli autori *fase specifica*, perché riferita direttamente al modello dominante (Schilling, Izzo 2013, pag. 98).

Una volta che il processo produttivo si è standardizzato per l'innovazione di prodotto, le innovazioni di processo evolveranno per migliorare la produttività dell'output (Garcia, Calantone 2002).

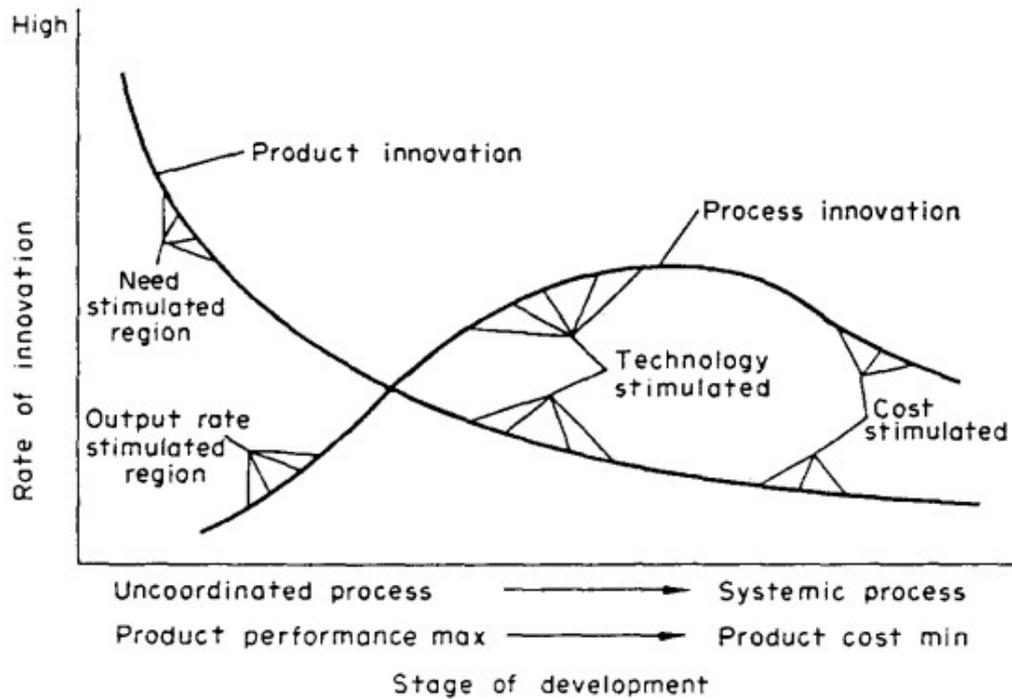


Figura 2. Modello Abernathy - Utterback 1975

Fonte: UTTERBACK, J.M. and ABERNATHY, W.J., 1975. A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), pp. 639-656

Nonostante possano essere scoperte diverse tecnologie che rispondono a richieste di mercato simili a quelle già soddisfatte, ma in modo più efficace ed efficiente, molte aziende rinunciano a sperimentare architetture di progetto alternative, concentrando piuttosto le proprie risorse sul perfezionamento e sull'adattamento di competenze già applicate al modello dominante (Schilling, Izzo 2013).

In altri termini, le imprese rimangono bloccate all'interno della traiettoria tecnologica dominante, indebolendo le loro capacità di riconoscere una significativa innovazione architeturale.

A questo si aggiungono ulteriori aspetti: nei mercati in cui si ha la presenza di un unico standard tecnologico dominante, anche per il solo effetto di una concatenazione storica di eventi casuali si incontrano maggiori difficoltà nell'affermazione di diverse traiettorie tecnologiche (Barile, Polese et al. 2012). Inoltre, lo standard tecnologico talvolta richiede elevati investimenti in R&S nel corso di momenti successivi alla sua introduzione, secondo un processo di accumulazione di risorse, esperienza, credibilità, reputazione e brand a più stadi lungo la traiettoria tecnologica (Butta, Longo 2012).

Le imprese esistenti giunte con i loro prodotti alla fase di maturità, per contrastare la pressione competitiva, affrontano investimenti in R&S per ogni singola unità di tempo, riguardanti innovazioni nell'ambito della stessa tecnologia; a differenza delle imprese entranti, le quali

hanno maggiori probabilità di affermare la loro tecnologia per ambiti tecnologici non familiari, perché gli investimenti in R&S non sono condizionati dalla conoscenza accumulata nel tempo e da costi fissi irrecuperabili che bloccano i produttori in una tecnologia potenzialmente inferiore rispetto ad altre disponibili (Butta, Longo 2012).

A questi elementi si deve associare l'inerzia organizzativa delle imprese di fronte alla richiesta di cambiamento della struttura organizzativa per sviluppare una nuova tecnologia.

Una volta creato e stabilito il design dominante, il meccanismo della concorrenza è concentrato sul miglioramento incrementale dei componenti piuttosto che sulle modifiche radicali dell'architettura di progetto (Schilling, Izzo 2013). Questo determina la creazione di strutture organizzative che facilitano lo sviluppo dei singoli componenti, come evidenziato da Henderson e Clark, i quali hanno rilevato che solitamente la struttura organizzativa delle imprese affermate facilita le innovazioni a livello di componenti dei prodotti, perché le organizzazioni che sviluppano questi ultimi consistono in sottogruppi che corrispondono a componenti del prodotto. Questi sistemi funzionano molto bene fino a quando l'architettura base del prodotto rimane immutata, ma nel momento in cui è richiesto un cambiamento della stessa, questo tipo di struttura impedisce le innovazioni che richiedono alle persone e ai gruppi di comunicare e lavorare insieme con nuove modalità (Christensen 1997, pag. 34).

Per tutti questi motivi, l'innovazione tecnologica rivolta ai prodotti o ai processi può risultare meno efficace ed efficiente, in quanto gli investimenti richiesti sono elevati, la ricerca si svolge nell'ambito della stessa tecnologia, l'inerzia organizzativa diventa un fattore quasi patologico.

Nell'affermare questo, non si vuole escludere la situazione in cui la tecnologia permetta alle imprese di creare nuovi significati per i prodotti: essa può diventare un fattore abilitante l'innovazione design driven, in quanto, nel momento in cui una nuova tecnologia viene scoperta, essa può avere in sé la potenzialità di servire una molteplicità di mercati: “le funzionalità di un nuovo prodotto derivanti dal progresso tecnico lo rendono idoneo a molteplici impieghi destinati a numerosi gruppi di utilizzatori diversificati, non in corrispondenza biunivoca, (nel senso che a ciascun impiego non corrisponde necessariamente un solo utilizzatore)” (Giacomazzi, Copani 2005).

Si deve infine ricordare che il fine ultimo dell'innovazione è creare valore per l'impresa: questo obiettivo può essere raggiunto solo se l'innovazione è in grado di soddisfare il consumatore finale. Come è stato già precedentemente sottolineato, il consumatore è interessato al beneficio che può ottenere dal prodotto innovativo e non a come questo sia stato prodotto o quali scoperte siano state necessarie per crearlo; nell'articolo “Why great new products fail” Simester afferma

che l'innovazione tecnica di per sé non aumenta le probabilità di vendita del prodotto al consumatore (Simester 2016). La conoscenza del processo innovativo da parte del cliente a cui è rivolto non crea valore, né tantomeno il grado di novità del prodotto: ciò che crea valore è la capacità di soddisfare un bisogno o risolvere un problema; il punto di partenza dell'innovazione è costituito dalle insoddisfazioni delle attuali offerte e dall'analisi dei bisogni latenti (Collesei, Collesei 2006).

Nonostante non venga sufficientemente considerata, l'innovazione design driven risulta essere molto efficace: alla pari di nuovi prodotti, innovare il contenuto di quelli già esistenti crea benefici per il consumatore e soddisfa le sue esigenze. Nelle situazioni in cui lo sviluppo di nuovi prodotti o l'implementazione di nuovi processi risulta più difficoltosa, le imprese devono tenere a mente che è possibile innovare il significato di prodotto, sia attraverso un cambiamento nel suo aspetto simbolico sia attraverso un cambiamento nel suo aspetto utilitaristico.

Riassumendo, la dimensione socioculturale in cui il prodotto è collocato influenza in modo significativo il processo d'acquisto del consumatore: nell'innovare e nel progettare la propria offerta di valore deve essere considerato questo aspetto.

La tecnologia unita all'inerzia organizzativa, per tutti i motivi sopra descritti, può diventare un fattore limitante l'innovazione di prodotto e di processo.

Dati i benefici che vengono creati dall'innovazione design driven, le imprese non devono tralasciare la loro capacità di generare significati, in particolare quelle che incontrano maggiori difficoltà nell'innovare i processi e i prodotti.

Capitolo 3. ALLA RICERCA DI NUOVI SIGNIFICATI DI PRODOTTO

Nel capitolo precedente è stata rimarcata l'importanza dell'innovazione design driven e le condizioni di contesto in cui risulta più efficace rispetto agli altri tipi.

Oggetto di questo ultimo capitolo sono esempi riguardanti questo tipo di innovazione e come questi siano avvenuti, sia in positivo, quando il cambiamento di significato ha permesso alle imprese di ottenere profitti, sia in negativo, quando si è rivelato un fallimento.

Prima di proseguire, devono essere fatte due considerazioni: innanzitutto, il capitolo non sarà esaustivo, non si ha la pretesa di identificare tutte le possibili modalità attraverso cui le imprese possono innovare il significato dei prodotti, ma l'obiettivo è dimostrare che quest'ultimo assume una dimensione rilevante per il consumatore e per le imprese e, come le altre caratteristiche, può essere innovato. In secondo luogo, in ogni esempio che verrà descritto verrà posta attenzione principalmente al cambiamento di significato che c'è stato nel prodotto, e solo marginalmente alle altre innovazioni contenute in esso.

3.1 Percorsi da seguire

Nella teoria Jobs to be done sviluppata da Christensen viene sottolineato come le circostanze siano più importanti delle caratteristiche dei consumatori, degli attributi del prodotto, delle nuove tecnologie o delle tendenze: in alcuni casi, prima ancora di considerare le caratteristiche tecniche del prodotto, considerare il contesto emotivo di utilizzo permette di innovare il significato dei prodotti.

Quando il marchio Breyers appartenente alla multinazionale Unilever ha proposto il Breyers Gelato Indulgences ha fatto proprio questo: ha posto attenzione al contesto prima ancora degli attributi del prodotto, rispondendo ad un bisogno emotivo delle persone.

Come si evince dal report riguardante le innovazioni breakthrough condotto da Nielsen, l'obiettivo che era stato imposto al team dirigente era quello di rivitalizzare il marchio. Nella condotta di numerose interviste ai consumatori è stato rilevato che molte donne ricercavano un momento a fine giornata appagante e rilassante. Venne quindi deciso di sviluppare un prodotto che potesse soddisfare il momento per le donne, madri e mogli, in cui tutto volge al termine: la sera, quando la giornata lavorativa è conclusa, la casa è stata ordinata, i bambini sono stati sistemati a letto.

I manager del marchio avevano ben chiaro che quello che il target ricercava non era esclusivamente il gelato, poteva certamente essere un bicchiere di vino, della cioccolata, o

rilassarsi davanti ad un programma televisivo; avevano intuito che il quadro di riferimento non era il prodotto, ma creare un contesto di rilassamento, di connessione e di appagamento.

Il risultato ottenuto fu Breyers Gelato Indulgences, un gelato composto da tre elementi: la consistenza cremosa, la salsa gradevole, il topping ricercato; i gusti in cui viene proposto sono vaniglia e caramello, cheesecake al lampone, tartufo al cioccolato fondente e tartufo al caramello salato. Come si può intuire, non ha caratteristiche differenti da altri tipi di gelato, i gusti proposti sono appaganti e regalano un piacere al palato, ma si possono trovare approssimativamente ovunque; cosa è stato quindi a giustificare vendite nel primo anno pari a 62 milioni di dollari, un aumento del 30% nel secondo, una crescita del brand pari al 7%, tre volte superiore al resto della categoria?

Un motivo in particolare ha determinato il successo del nuovo prodotto: il team non si è concentrato nelle caratteristiche specifiche del prodotto o nel come esso viene realizzato, ma si è chiesto come risolvere una situazione, che fino a quel momento era insoddisfatta.

È un esempio di innovazione che evidenzia il ruolo che il contesto emotivo ha nel comportamento d'acquisto del consumatore. Il prodotto non è stato innovato nelle sue proprietà, ma nel suo significato: nel mercato statunitense il gelato viene solitamente associato alla famiglia e ai bambini; Breyers Gelato, invece, si rivolge ad un altro tipo di consumatori, diventando il mezzo attraverso il quale si raggiunge la sensazione di rilassamento e appagamento a fine giornata (Hall, Wengel et al. 2016). È legato ad una sensazione di piacere personale da vivere individualmente, anziché ad un'atmosfera di condivisione con la propria famiglia.

Un caso simile riguarda la già citata lampada Metamorfosi di Artemide. All'origine di questa lampada, il fondatore Ernesto Gismondi si è posto l'interrogativo di quale fosse il rapporto tra luce e uomo e la sua risposta fu il colore; luci dai colori diversi danno sensazioni diverse. “Perché allora non poterle ricreare in un ambiente dissimile da quello in cui queste luci vengono naturalmente prodotte? Non è impossibile vedere un tramonto in mattinata. E qui entra in gioco la memoria: ci ricordiamo, per esempio, che la luce del tramonto fa star bene?” (Gismondi 2008)

The Human Light, la filosofia che guida Artemide, è la luce in grado di seguire il fluire dei ritmi, dei comportamenti e delle emozioni degli individui, la luce progettata per il benessere psicologico dell'uomo, in grado di offrire nuove qualità, emozioni e consapevolezza alla vita e di aprire una visione innovativa e responsabile sul futuro del mondo (De Bevilacqua, Ciampini et al. 2015).

Come nel caso di Breyers Gelato Indulgences, è il contesto che guida l'offerta del prodotto: non si è posto principalmente attenzione alle caratteristiche tecniche, ma al ruolo che la luce può ricoprire per il benessere delle persone. Il contesto competitivo del prodotto lampada, in particolare in Italia, è principalmente guidato dal design e dall'aspetto estetico, tuttavia, ciò che spinge ad acquistare Metamorfosi non è il buon design (presente in molte altre lampade della stessa azienda), ma la ricerca e la soddisfazione del benessere psicologico, reso possibile in questo caso dalla riproduzione di diversi scenari naturali.

Altra modalità di perseguire l'innovazione design driven è letteralmente cambiare il significato dei prodotti e i valori che da esso vengono trasmessi. Swatch e le bambole American Girl ne sono esempi.

Fino agli anni Settanta, il settore svizzero dell'orologio occupava il 40% del mercato mondiale, tuttavia, con l'avvento della tecnologia al quarzo e dei display digitali, agli inizi del decennio successivo era ai limiti dell'estinzione. L'orologio era da sempre considerato un gioiello, un oggetto da tramandare e che manteneva inalterato il suo valore nel tempo; nonostante fosse stata scoperta dagli stessi svizzeri, la tecnologia al quarzo venne scartata perché si riteneva potesse diminuire il valore differenziante delle competenze avanzate nell'assemblaggio di meccanismi di precisione (Verganti 2009, pag. 72); questa tecnologia venne invece sfruttata dalle imprese asiatiche per conquistare la fascia bassa del mercato. La conseguenza fu che alle imprese svizzere rimase il piccolo segmento di alta gamma (prezzo superiore ai 400 dollari, potenzialità di mercato 8 milioni), di cui possedevano il 97%, soltanto il 3% della fascia compresa tra i 75 e 400 dollari (potenzialità di mercato 42 milioni), mentre scomparvero completamente dalla fascia bassa (potenzialità di mercato 450 milioni).

Quando il consulente svizzero Nicholas Hayek si imbatté nella crisi di due grandi imprese di orologi svizzere, SSIG e ASUAG, propose loro di fondersi e di offrire un prodotto economico di plastica nella fascia bassa del mercato, non considerando più l'orologio come uno strumento di precisione per misurare il tempo, ma come un accessorio di moda. Vennero (e tuttora è così) offerti orologi facenti parte di "collezioni", ognuno con creazioni spiritose e stravaganti progettati da designer, architetti e artisti che si ispiravano alla cultura popolare dei giovani e agli eventi del momento; costava 40 dollari e, come tanti altri accessori, se ne poteva comprare più di uno.

Nonostante già si conosca il grande successo che l'azienda ha avuto, due anni dopo il lancio nel mercato avvenuto nel 1983 le vendite raggiunsero 1,1 milioni di dollari, 4 nel 1984, 8 nel 1985, fino a raggiungere i 31 milioni dieci anni dopo la prima uscita (Verganti 2009).

Nel descrivere la storia di Swatch, Lipparini ne “Imprenditori e imprese” definisce ciò che è avvenuto *innovazione emotiva*: si è posta attenzione e si è modificato il contenuto simbolico ed emotivo che viene espresso dal prodotto: gli orologi economici giapponesi erano utilizzati come meri strumenti di misurazione del tempo; Swatch, invece, ha proposto un orologio economico come accessorio di moda da esibire e abbinare.

La fondatrice di American Girl ha seguito un percorso simile a quanto è stato fatto con gli orologi, modificando i valori che vengono trasmessi dal prodotto bambola.

I valori vengono definiti da Kluckhohn come concezioni del desiderabile, esplicite o implicite, distintive di un individuo o caratteristiche di un gruppo, che influenzano l’azione con la selezione fra modi, mezzi e fini disponibili (Sciolla 2008); presentano il carattere dell’obbligatorietà, come sostenuto da Weber, Parsons e Durkheim, il quale afferma che nella desiderabilità dell’aspetto morale si ritrova qualcosa della natura del dovere (Sciolla 2008).

Le imprese hanno dei valori, che vengono sistematicamente espressi nei siti web, ma soprattutto, i prodotti, alcuni più di altri, esprimono dei valori, che determinano il contenuto espressivo degli stessi. Tuttavia, può accadere che i valori manifestati non siano positivi o ne vengano espressi soltanto certi, non considerandone altri. Cambiare i valori che vengono rivelati dai prodotti comporta un cambiamento di significato del prodotto stesso; quello che avvenne appunto nel 1986 con la creazione delle bambole American Girl.

Nata nel 1959, Barbie era la bambola che occupava quasi interamente lo scaffale dedicato a questo giocattolo, diventando un’icona culturale e un modello aspirazionale di bellezza femminile per le bambine, a partire già dai 5 anni (Dittmar, Halliwell et al. 2006). Tuttavia, le proporzioni corporee di Barbie non soltanto sono irraggiungibili, ma anche non salutari. Diverse ricerche hanno evidenziato che l’estrema magrezza che viene rappresentata da queste bambole è direttamente collegata alla negativa immagine del corpo e ai regimi alimentari non salutari delle ragazze (Dittmar, Halliwell et al. 2006).

Per i bambini piccoli, la fantasia e il gioco sono parti vitali di socializzazione all’interno dei quali loro incorporano ideali e valori, e le bambole forniscono un’immagine tangibile del corpo che può essere interiorizzata come parte del concetto di sviluppo di bambina e dell’immagine corporea (Dittmar, Halliwell et al. 2006).

Quando la creatrice di American Girl, Pleasant T. Rowland, nel Natale del 1985 si ritrovò a dover scegliere tra le Barbie e le Cabbage Patch Dolls (in Italia vennero commercializzate con il nome “Bambole dal campo incantato”) (Larry Keeley, Pikkell et al. 2014), bambole “figlie” imperdonabilmente brutte con cui si gioca a fare le madri, si chiese dove fossero le bambole per le ragazze che non volessero sentirsi regine di bellezza e che non volessero essere già

giovani donne. Decise quindi di proporre delle bambole ognuna delle quali era contestualizzata all'interno di un determinato periodo storico: venne creata Kit, una ragazza intelligente e piena di risorse vissuta negli anni della Grande Depressione; Addy, figlia di uno schiavo della guerra civile, o Josefina, un'ispanico-americana proprietaria di un ranch, "il cui cuore e le speranze sono grandi come il cielo del New Mexico" (Power 2006). Il contesto storico di ogni bambola viene raccontato nei libri venduti accanto ad esse; ognuna è protagonista di diverse storie intense e interessanti, attraverso le quali le bambine possono conoscere le condizioni di vita dell'epoca storica in cui la bambola è contestualizzata (Keeley, Pikkell et al. 2014). Altre caratteristiche pensate da Rowland per American Girl: devono avere aspetti realistici di bambine "normali"; deve esserci una bambola per ogni etnia; le storie devono essere così avvincenti da spingere bambine e madri a volersi identificare con il personaggio e creare un legame emozionale con esso (Olson, Slater et al. 2006).

Nei primi mesi di vendita, tra settembre e dicembre del 1986, vennero acquistate bambole per 1,7 milioni di dollari; nell'anno successivo vennero raggiunti 7,6 milioni, nel 1991 77 milioni, 300 milioni nel 1996. Gli unici canali di comunicazione furono l'invio a casa dei cataloghi ed il passaparola; solo nel 1998 venne aperto uno Store American Girl a Chicago (Olson, Slater et al. 2006). Non ci si vuole dilungare nell'esperienza che è stata successivamente creata attorno a queste bambole attraverso gli store, il magazine, i prodotti aggiuntivi ecc.; si vuole evidenziare, invece, l'innovazione di significato che la bambola ha subito: non è più soltanto un prodotto atto al divertimento che contiene canoni di bellezza irraggiungibili, ma diventa il mezzo attraverso cui è possibile trasmettere valori positivi, raccontare momenti storici e creare un ideale realistico. Il fine ultimo non è soltanto divertire, ma ancora prima di questo, educare, come afferma la mission iniziale di American Girl: "Per educare e divertire ragazze con prodotti di alta qualità ed esperienze che sviluppano l'autostima e rafforzano valori sociali e morali positivi" (Olson, Slater et al. 2006).

L'innovazione design driven può essere realizzata utilizzando delle tecnologie già esistenti, ma presenti in altri settori, con altri scopi e modalità di impiego. È il caso di Nintendo quando creò la console Wii.

Prima della sua introduzione avvenuta nel 2006, il mercato delle console e dei videogiochi era finalizzato a far immergere in un mondo virtuale i giocatori; i tre dominatori del mercato erano Sony, Microsoft e Nintendo. Ciò che era richiesto e che guidava l'innovazione tecnologica era la ricerca di immagini ad alta definizione, giochi più complessi ed una grafica migliore; questo spingeva le aziende a ricercare processori più potenti e migliori schede grafiche.

Nintendo, tuttavia, vista l'aspra battaglia tra i due concorrenti, anziché proseguire nella stessa traiettoria tecnologica in cui risultava la più svantaggiata, decise di approfondire le possibili applicazioni di una tecnologia già utilizzata negli airbag delle auto e negli accessori palmari: gli accelerometri MEMS, acronimo di Micro Electro Mechanical Systems. Questi componenti semiconduttori avvertono il movimento e l'inclinazione nelle tre dimensioni fisiche misurando i cambiamenti di capacità tra alcune microstrutture fisse e altre in movimento.

Inseriti all'interno di una console permettono di avvertire il modo in cui le persone impugnano il telecomando (joystick) e quanto velocemente viene mosso; questa potenzialità data dai MEMS ha permesso di ridefinire il significato di console e videogioco: viene a svilupparsi un'esperienza che coinvolge l'intero corpo, passando da un gioco passivo che si esaurisce nello schermo del televisore a un gioco attivo che coinvolge direttamente la persona, è il giocatore stesso il protagonista del videogioco.

Inoltre, la grafica offerta è molto meno complessa rispetto ai prodotti di Microsoft e Sony: questo ha permesso ai progettisti la creazione di videogiochi più velocemente e più facilmente, abbattendo i tempi di distribuzione e i prezzi di vendita degli stessi; la struttura di gioco più semplice ha reso possibile l'utilizzo della console a chiunque, dal momento che non vengono richieste competenze tecniche specifiche per poter giocare.

Oltre a ciò, i processori necessari all'utilizzo dei giochi sono meno potenti rispetto alle altre console presenti nel mercato: i costi di produzione inferiori hanno abilitato Nintendo a lanciare nel mercato Wii a 250 dollari e, aspetto ancor più rilevante, la nuova console produceva significativi profitti (Verganti 2009).

L'unione di questi aspetti resi possibili grazie agli accelerometri MEMS ha permesso di creare un nuovo mercato molto più ampio, in quanto la console Wii è un prodotto potenzialmente per tutti. Tuttavia, la prospettiva più rilevante è stato il cambiamento di significato che il prodotto ha ottenuto: se prima veniva offerta un'esperienza passiva che immergeva in un mondo virtuale, ora, il videogioco si sviluppa attraverso il movimento del corpo del giocatore, che è il protagonista del gioco stesso.

L'innovazione design driven avviene anche quando si conciliano elementi mai considerati insieme. Perché un mobile accessibile a tutti deve essere esteticamente brutto? È presumibilmente la domanda che si è posta Ingvar Kamprad, fondatore di IKEA quando, nel 1950 ha introdotto i mobili d'arredamento nell'assortimento della già nata azienda di distribuzione di articoli d'uso quotidiano.

IKEA ha coniugato elementi che mai erano stati considerati insieme: l'economicità e il design.

I principali obiettivi per l'azienda svedese sono prezzi bassi, qualità ragionevole, design attraente e un'adeguata funzionalità del prodotto (Baraldi 2008); questo si traduce in una produzione e offerta di mobili funzionali ed esteticamente attraenti accessibili a tutti. Il successo dei prodotti scandinavi è in parte reso possibile da una sorta di contratto sociale che IKEA "stipula" con il suo target di riferimento: l'accordo implicito verte sulla promessa dell'impresa di costruire mobili dotati di un buon design a prezzi bassi, se il consumatore aderisce a condividere parte dei costi di assemblaggio e distribuzione (Allen 2012).

Gli elementi cardine del modello IKEA, prezzo e design, sono compresenti in ogni attività svolta dall'azienda e nello sviluppo del prodotto.

Il "flat pack" ha un ruolo fondamentale nella sua strategia di prezzo: permette di mantenere bassi i costi di distribuzione dal produttore ai negozi; inoltre, abilita il concetto di self-service negli store e facilita il trasporto dei prodotti per i consumatori finali (Fumihiko 2012).

Il design che fa parte del concetto IKEA riguarda sia la componente estetica che la funzionalità: migliorare e semplificare la vita delle persone all'interno delle case sono i punti di partenza su cui si basa lo sviluppo dei prodotti.

Con questa strategia, IKEA ha completamente rivoluzionato il settore dei mobili d'arredamento a basso prezzo: al compromesso di costruirselo da sé, è possibile comprare un mobile o un oggetto d'arredamento che costa poco ed è bello.

Le scarpe Adidas L.A. Trainer sono un esempio di innovazione di significato avvenuto nel tempo: lanciate in occasione delle Olimpiadi di Los Angeles nel 1984, erano state inizialmente create per gli atleti che si sfidavano nelle piste d'atletica. Erano dotate di un sistema di ammortizzazione innovativo per l'epoca (Vario Shock Absorption System): i tre bollini presenti a lato della suola erano la parte iniziale di tasselli a sezione cilindrica applicati nell'intersuola, che fungevano da ammortizzatori. I diversi colori rappresentavano diverse rigidità di ammortizzazione, potevano essere inseriti o tolti in base al tipo di attività che si doveva svolgere.

Quando poi questa tecnologia venne superata dal sistema Air di Nike, Adidas rese le L.A. Trainer delle sneakers, scarpe casual non più destinate al mondo sportivo, diventate un pezzo iconico dell'azienda tedesca: svuotate completamente del contenuto tecnologico innovativo, sono ancora oggi disponibili nei colori originali e in diverse versioni, con prezzi che si aggirano tra 80 e 100 euro.

3.2 Strategie da evitare

Non sempre, tuttavia, cambiare il significato del prodotto o crearne di nuovi con diversi significati si rivela una strategia vincente; un errore, inoltre, che viene compiuto dalle imprese è la mancanza di comprensione del significato che i consumatori attribuiscono ai prodotti. Infatti, “la diffusione di nuovi prodotti è sempre legata alla capacità dei consumatori di comprenderne il valore d'uso e di acquisirne le logiche e le modalità di funzionamento” (Granelli 2008).

Sicuramente qualcosa non ha funzionato quando, per celebrare la festa della donna, nell'aprile 2011 l'azienda Bic lanciò “Bic for her”: una penna utilizzabile *esclusivamente* dalle donne. Tra le caratteristiche del prodotto veniva sottolineato che fu progettata “per stare bene tra le mani di una signora”; più sottile rispetto ad una Bic normale, era presente in colori pastello, con dei brillantini e confezionata in un packaging rosa.

Le campagne pubblicitarie dicevano: “Look like a girl. Act like a lady. Think like a man. Work like a boss”. Ai tempi dei social media, Amazon e recensioni dei prodotti, è bastato ben poco per scatenare commenti sarcastici come “Ora finalmente posso scrivere la lista della spesa” oppure “Dove è possibile comprare queste penne? In casa abbiamo solo penne per uomo, e mio marito è stanco di scrivere per me” (Jackson-Edwards 2016).

Quello che viene da chiedersi è cosa è successo quando Bic ha pensato a questo prodotto: una donna non è capace di scrivere con una penna normale? I contenuti erano visibilmente discriminatori. Molti prodotti vengono progettati, esattamente o erroneamente, per le donne e passano pietosamente inosservati, tuttavia, riservare il prodotto esclusivamente all'utilizzo femminile, suggerendo un'inabilità nell'impiego degli altri già esistenti e comunicando elementi discriminatori, non è il migliore dei modi per costruire e comunicare il significato di un prodotto (è doveroso scrivere che, a seguito delle accuse sessiste ricevute, Bic pose le sue scuse) (Vinjamuri 2012).

Nel 1996, McDonald's, il simbolo del pasto veloce e a basso prezzo, inserì nel suo menù il panino Arch Deluxe, “The burger with the Grown-up Taste”, rivolto ai palati urbani più sofisticati. Già da qui si può intuire il paradosso, tuttavia non basta: il burger non era rivolto ai bambini, destinatari da sempre dei prodotti McDonald's, ma agli adulti, come si può evincere dagli spot pubblicitari in cui una coppia di bimbi evita il prodotto “raffinato”.

Il lancio di questo panino fu una delle campagne più dispendiose per la multinazionale americana, con costi che si aggirarono tra i 100 e i 150 milioni di dollari.

Le persone non vanno da McDonald's per la qualità, ma per la convenienza, e il rapporto qualità prezzo che viene offerto è esattamente quello che ci si aspetta di ricevere. Nel momento in cui viene offerto un prodotto che non rispecchia i valori espressi dal brand, anzi ne rappresenta l'opposto, e contro lo standard di qualità su cui basa l'offerta di valore, le probabilità di successo sono molto limitate (Bhasin 2016).

La mancanza di comprensione o considerazione del significato che i consumatori attribuiscono ai prodotti da parte delle imprese può determinare il fallimento di questi ultimi; in particolare, le organizzazioni che operano nello scenario globale frequentemente falliscono quando le tendenze culturali specifiche dei consumatori sono state ignorate (Jeon, Meiseberg et al. 2016). Ancora McDonald's: un errore di valutazione compiuto dal colosso americano fu l'apertura dei ristoranti in Bolivia, Paese con cui ha definitivamente chiuso i rapporti a fine 2011, dopo quattordici anni dalla prima apertura, di cui dieci risultati in perdita.

Il rifiuto del popolo boliviano per la catena fast-food americana, diventato inoltre oggetto di un documentario (Por qué quebró McDonald's en Bolivia - Perché McDonald's è fallito in Bolivia), dipende dall'impatto ambientale, sindacale, umano che l'attività ha per gli abitanti del Paese Sudamericano, ma i motivi principali per cui McDonald's non ha avuto successo sono di tipo culturale. Come afferma il giornalista esperto conoscitore dell'America Latina Gennaro Carotenuto, "l'ideologia fast-food sarebbe l'antitesi della naturale cultura dello slow food boliviana, dove il tempo di preparazione e la condivisione di questo, è tanto importante come l'atto del mangiare in sé." (Carotenuto 2012).

Se a questo si aggiunge l'inadeguatezza dei prezzi in un paese dove il cibo resta molto economico, dopo l'effetto novità durato appena sei mesi, i boliviani si sono completamente disinteressati del prodotto fast-food.

Non si vuole tralasciare il fatto che il mercato boliviano non fosse poi così rilevante per le sorti di McDonald's, tuttavia, è questo un esempio della mancata considerazione da parte di un'impresa delle tradizioni e della cultura tipiche di un paese, le quali influenzano il significato che viene attribuito ad un prodotto.

Un altro esempio che, invece, fece molto più clamore fu la creazione di un parco a tema di stampo americano in Europa.

L'apertura di Euro Disney nel 1992 fu caratterizzata da una serie di elementi che portarono il parco del colosso americano a contrarre milioni di debiti e a subire ingenti perdite. La fiducia di Disney era in parte basata sul numero di visitatori europei dei parchi Disney americani; tuttavia, l'errore di valutazione che venne fatto fu confondere la destinazione del viaggio: i

viaggiatori europei visitavano i parchi perché si trovavano negli Stati Uniti e non perché la meta finale del viaggio era il parco a tema, a differenza di quanto può avvenire per molte famiglie americane.

Basandosi su questa idea e sulle previsioni di frequenza dei parchi degli Stati Uniti e del Giappone, il parco venne progettato per offrire una vacanza, incoraggiando le persone a soggiornare negli hotel, costosi tanto quanto un albergo in centro alla vicina Parigi, e a consumare tutti i pasti all'interno del parco.

La mancanza di comprensione della cultura del vecchio continente riguardante i viaggi e le vacanze fu fatale per Euro Disney: il parco, nonostante fosse strutturato per offrire una vacanza (gli investimenti negli hotel furono molto elevati), fu considerato un luogo in cui trascorrere una sola giornata, principalmente per due motivi: gli Europei hanno tre o quattro settimane di vacanze in estate e preferiscono spendere il loro modesto budget (rispetto a quello americano) per un periodo più lungo rispetto a due giorni all'interno di un parco a tema; inoltre, a differenza degli Americani, i genitori europei non tengono a casa i figli dalla scuola per visitare il parco Disney (Spencer 1995).

In secondo luogo, venne improntata la cultura e lo stile di vita americano, molto diversi da quelli europei (in un paese inoltre con un nazionalismo molto spiccato come la Francia): tra le diversità, non veniva offerta la classica colazione, l'alcol era vietato e, pertanto, non si poteva bere nessun bicchiere di vino a pasto, tipica abitudine europea.

Dal punto di vista del marketing, le campagne vennero create considerando l'Europa un unico paese, non soppesando il maggior numero di culture e lingue presenti in essa; inoltre, mentre l'obiettivo era dare un'impronta europea, le campagne pubblicitarie erano tipicamente di stampo americano. Le pubblicità si rivolgevano ai bambini, quando erano gli adulti a prendere la decisione finale d'acquisto: questo negli Stati Uniti funziona perché i parchi a tema Disney sono presenti da molto tempo e i genitori associano l'esperienza al ricordo d'infanzia dei bambini. Tuttavia, in Europa i parchi a tema sono un prodotto nuovo e pertanto sono richiesti maggiori sforzi per creare consapevolezza nelle persone dell'esperienza che può essere offerta. L'errore fatto fu la mancanza di comprensione da parte della multinazionale americana del significato che le persone del vecchio continente attribuiscono al prodotto. Per gli europei i parchi a tema sono luoghi in cui trascorrere una giornata, al massimo un paio, e non la destinazione di un viaggio. Costruire, progettare e offrire un'esperienza che non si basi sulla cultura e sulle abitudini delle persone a cui è rivolto il prodotto, peraltro a prezzi abbastanza elevati, può risultare deleterio (Zimmer).

Conclusioni

All'interno di questa trattazione si è voluto dimostrare l'importanza dell'innovazione design driven, del significato di prodotto come elemento di innovazione e la sua efficacia al pari delle innovazioni di prodotto e processo.

Sono state enfatizzate le due dimensioni del prodotto, una funzionale legata ai bisogni pratici, l'altra simbolica, connessa ai bisogni emotivi delle persone: l'innovazione di significato si realizza attraverso il cambiamento dell'una e/o dell'altra dimensione.

Nel progettare la propria offerta, le imprese devono considerare il contesto di utilizzo del prodotto e la dimensione socioculturale dell'individuo: il sistema di principi, credo e valori influisce nel prodotto e nel comportamento d'acquisto del consumatore e, a loro volta, i prodotti e i contenuti espressivi di essi orientano in parte i valori di una società.

Attraverso il modello di Abernathy e Utterback ed ulteriori considerazioni relative alla presenza di un'unica traiettoria tecnologica e di inerzia organizzativa, si è dimostrato come la tecnologia possa diventare un limite anziché essere generatrice di innovazione.

Le imprese continuano ad investire nella stessa tecnologia per apportare miglioramenti incrementali, il più delle volte minimi, anche quando è stata scoperta una nuova tecnologia che può svolgere le stesse funzioni in modo più efficace ed efficiente: questo accade perché è stata creata una struttura organizzativa che favorisce le innovazioni a livello di singolo componente del prodotto e le imprese rimangono ancorate ad essa.

Sono state poste in evidenza queste condizioni di contesto per sostenere che il significato dei prodotti assume un ruolo rilevante per le imprese: è un componente che può essere innovato e attraverso la sua modifica il nuovo prodotto risponde ad esigenze diverse rispetto a quelle fino a quel momento soddisfatte.

“I significati vanno oltre il semplice descrivere il comportamento, lo definiscono, lo giustificano e ulteriormente lo interpretano” (Krauss 2005). I prodotti sono intrisi di significato, sia quello che viene dato dalle imprese sia quello che i consumatori attribuiscono loro; come scrive Dewey, “solo quando le cose hanno significato per noi, solo quando indicano le conseguenze che possono essere raggiunte utilizzandole in certi modi, allora tali aspetti diventano intenzionali e rendono possibile il controllo di essi” (Krauss 2005).

Tralasciare, pertanto, da parte delle imprese la loro capacità di generare significati è un errore che potrebbe in alcune situazioni minare la loro capacità competitiva: il contenuto espressivo è parte integrante dell'offerta e, proprio per questo, deve essere considerato dimensione innovativa. Indipendentemente dal driver di innovazione, che sia innovazione technology push o demand pull, il processo innovativo può essere indirizzato oltre che alla creazione di nuovi

prodotti o alla realizzazione di processi più efficienti, all'attribuzione di nuovi significati ai prodotti già esistenti.

Queste considerazioni sono state dimostrate e sostenute dagli esempi presentati nel secondo capitolo e in particolare nell'ultima parte dell'elaborato, in cui si è cercato di "catalogare" come le imprese possano cambiare il significato dei prodotti.

Alcuni commenti a riguardo.

- È possibile innovare il significato dei prodotti con diverse modalità: considerare il contesto di utilizzo del prodotto, si veda Breyers Gelato Indulgences e Metamorfosi. Cambiare i significati e i valori che vengono espressi dai prodotti al fine di differenziarsi dall'offerta già esistente: Swatch e American Girl ne hanno dimostrato gli effetti. Sfruttare tecnologie presenti in altri settori ha permesso a Nintendo di differenziare la propria offerta rispetto a Microsoft e Sony. Vincente risulta svuotare del contenuto che ha reso determinante il successo di un prodotto nel momento in cui questo è stato tecnologicamente sorpassato, come ha fatto Adidas con le L.A. Trainer. Eliminare componenti del servizio che non creano valore è una mossa efficace, come è stato fatto da Southwest Airlines.

- È errato non tenere a mente che anche le persone associano un significato ai prodotti e questo processo dipende molto dalla cultura, dai valori, dai principi della società in cui vivono, nonché dalle abitudini e dalle tradizioni: in altri termini, dalla dimensione socioculturale degli individui. La mancanza di comprensione e considerazione da parte delle imprese dei significati che i consumatori attribuiscono ai prodotti può risultare disastroso, come si è potuto evincere dai casi Euro Disney e McDonald's in Bolivia. Nonostante in entrambe le situazioni il fallimento a cui sono andati incontro i due colossi americani non abbia compromesso la loro stabilità, avrebbero volentieri evitato l'accaduto.

- La portata dell'innovazione design driven e il suo impatto nel lungo periodo non possono essere ignorati: Swatch è ancora oggi il marchio principale nel settore orologeria a basso prezzo e la società Swatch Group è la maggiore produttrice di orologi al mondo; Nintendo ha venduto più di 100 milioni di console Wii; IKEA ha completamente rivoluzionato il settore arredamento a basso prezzo; le bambole American Girl sono diventate un fenomeno di grande rilevanza per le famiglie americane le quali, oltre ad andare nei parchi a tema, hanno aggiunto come meta di viaggio gli stores delle bambole.

- L'eterogeneità dei settori e delle situazioni in cui il cambiamento di significato è avvenuto rinforzano ancora una volta l'importanza dell'innovazione design driven e del significato di prodotto come dimensione innovativa. Si può innovare il contenuto espressivo della propria offerta di valore indipendentemente dal livello di tecnologia, dalla qualità e dai connotati tecnici del prodotto.

In conclusione, si vuole ribadire ancora una volta che l'importanza dell'innovazione è ormai ampiamente conosciuta, essa permea sempre di più lo stato delle cose ed è ritenuta necessaria alla sopravvivenza stessa delle organizzazioni; per questi motivi, si ritiene che considerare in modo attento e sistematico il significato di prodotto come elemento d'innovazione è un'azione diretta ad avvantaggiare le imprese nel loro processo innovativo.

Bibliografia

- ALLEN, J., 2012. Living differentiation. *Harvard Business Review*.
- ANDRIANI, V. and CRESPI, I., 2011. *Il concetto di cultura nella sociologia classica, moderna come presupposto della "svolta" multiculturale: alcune riflessioni*. Macerata: Edizioni Università di Macerata.
- BAGHI, I., 2010. Cause related marketing. *Micro & Macro Marketing*, 19(3), pp. 389-405.
- BARALDI, E., 2008. Strategy in Industrial Networks: Experiences from IKEA. *California Management Review*, 50(4), pp. 99-126.
- BAREGHEH, A., ROWLEY, J. and SAMBROOK, S., 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), pp. 1323-1339.
- BARILE, S., POLESE, F. and SAVIANO, M., 2012. *Immaginare l'innovazione*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- BARNETT, H.G., 1953. *Innovation: The Basis of cultural Change*. New York, NY: MacGraw-Hill.
- BATTISTELLA, C., BIOTTO, G. and DE TONI, A.F., 2012. From design driven innovation to meaning strategy. *Management Decision*, 50(4), pp. 718-743.
- BENOÎT, G., 2016. *Innovation and Imitation: Why is Imitation not Innovation?* Montréal: .
- BUTTA, C. and LONGO, M.C., 2012. Standard tecnologici e dinamiche competitive a confronto. *Sinergie Italian Journal of Management*, 0(84), pp. 260-283.
- CHRISTENSEN, C.M., 2016. *Know Your Customers' Jobs to Be Done*. Boston: Harvard Business School Publ. Corp.
- CHRISTENSEN, C.M., 1997. *The innovator's dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. 1 edn. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- COLLESEI, U. and COLLESEI, A., 2006. Innovare per sopravvivere. *Micro & Macro Marketing*, 15(3), pp. 417-423.
- DE BEVILACQUA, C., CIAMPINI, I. and MARTINELLI, D., 2015. *Artemide*. Faenza Group.
- DEMATTE', C., 1996. L'innovazione come arma competitiva. *Economia & management*, (4), pp. 5-12.
- DITTMAR, H., HALLIWELL, E. and IVE, S., 2006. Does Barbie Make Girls Want to Be Thin? The Effect of Experimental Exposure to Images of Dolls on the Body Image of 5- to 8-Year-Old Girls. *Developmental Psychology*, 42(2), pp. 283-292.
- DU PLESSIS, M., 2007. The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), pp. 20-29.

- FARHANA M., BIMENYIMANA E., 2015. Design driven innovation as a differentiation strategy - in the context of automotive industry. *Journal of Technology Management & Innovation*;10(1): pp. 25-38.
- FUMIHIKO, I., 2012. A Study of Strategic Design Management: Case Study of IKEA. *Global Business Review*, , pp. 159-166.
- GARCIA, R. and CALANTONE, R., 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(2), pp. 110-132.
- GIACOMAZZI, F. and COPANI, G., 2005. L'introduzione di nuovi prodotti technology push: la scelta dei mercati obiettivo. *Micro & Macro Marketing*, 14(3), pp. 413-432.
- GISMONDI, E., 2008. Artemide. La lampada magica "with human light". *Dialoghi internazionali. Città nel mondo. Vol. 9*. Mondadori Bruno, pp. 72-77.
- GRANELLI, A., 2008. Innovazione: un decalogo poco frequentato. *Economia della cultura*, 18(4), pp. 537-546.
- HALL, T., WENGEL, R. and EDDIE, Y., 2016. *Nielsen breakthrough innovation report*. Stati Uniti: .
- JEON, H.J., MEISEBERG, B., DANT, R.P. and GRÜNHAGEN, M., 2016. Cultural Convergence in Emerging Markets: The Case of McDonald's in China and India. *Journal of Small Business Management*, 54(2), pp. 732-749.
- KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., Principi di marketing. 15^a ed. Pearson Education Italia; 2015.
- KRAUSS, S.E., 2005. Research paradigms and meaning making: a primer. *The Qualitative Report*, 10(4), pp. 758-770.
- KRIPPENDORFF, K., 1989. *Design Issues*.
- KEELEY L., PIKKEL R., QUINN B., WALTERS H., I dieci tipi di innovazione. 2014.
- LIPPARINI, A. and LORENZONI, G., 2000. *Imprenditori e imprese*. 1 edn. Bologna: Il Mulino.
- MUDULI, A. and KAURA, V., 2011. Southwest Airlines Success: a case study analysis. *Management Edge*, 4(2), pp. 115-118.
- OECD, 2015. *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris: OECD Publishing.
- OECD, 2005. *Oslo Manual*. 3 edn. Parigi: OECD Publishing.
- OLSON, E.M., SLATER, S.F. and OLSON, C.S.H., 2006. Dolls and Sense. *Marketing Management*, 15(5), pp. 14-17.

- POWER, C., 2006. A doll that says it all. *New Statesman*, 135(4805), pp. 17-18.
- RAMPINO, L., 2012. *Dare forma e senso ai prodotti. Il contributo del design al processo innovativo*. 1 edn. FrancoAngeli.
- SCHILLING, M.A. and IZZO, F., 2013. *Gestione dell'innovazione*. 3 edn. Milano: McGraw-Hill.
- SCIOLLA, L., 2008. La forza dei valori. *Rassegna italiana di Sociologia*, 49(1), pp. 89-95.
- SIMESTER, D., 2016. Why great new products fail. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), pp. 33.
- SNEHOTA, I., 2006. Editoriale. *Micro & Macro Marketing*, 15(3), pp. 331-333.
- SPENCER, E.P., 1995. Educator Insights: Euro Disney - What Happened? What Next? *Journal of International Marketing*, 3(3), pp. 103-114.
- VAN DE VEN, A., 1986. Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), pp. 590-607.
- VERGANTI, R., 2009. *Design-driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. 1 edn. Boston, Mass: Harvard Business Press.

Sitografia

- BHASIN, H., Dic 4, 2016-last update, Brand Failure – McDonald’s Arch Deluxe. Available: <https://www.marketing91.com/brand-failure-mcdonalds-arch-deluxe/> [Ago 25, 2017].
- CAROTENUTO, G., gen 3, 2012-last update, McDonald’s chiude tutti i suoi esercizi in Bolivia, nessuno vuole cibo spazzatura. Available: <http://www.gennarocarotenuto.it/17300-mcdonalds-chiude-tutti-i-suoi-esercizi-in-bolivia-nessuno-vuole-cibo-spazzatura/>.
- CHRISTENSEN, C.M., COOK, S. and HALL, T., Gen 16, 2006-last update, What Customers Want from Your Products. Available: <http://hbswk.hbs.edu/item/what-customers-want-from-your-products> [Ago 26, 2017].
- JACKSON-EDWARDS, P., Mar 9, 2016-last update, 'It's a miracle!' Female workers ridicule Bic's pink pens 'For Her' with sarcastic hand-written messages - while a man can only produce squiggles Read more: <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-3484499/Female-workers-ridicule-Bic-s-pink-pens-sarcastic-hand-written-messages-man-produce-squiggles.html#ixzz4qmO3kXby> [Ago 25, 2017].
- VINJAMURI, D., Ago 30, 2012-last update, Bic For Her: What They Were Actually Thinking (As Told By A Man Who Worked On Tampons). Available: <https://www.forbes.com/sites/davidvinjamuri/2012/08/30/bic-for-her-what-they-were-actually-thinking-as-told-by-a-man-who-worked-on-tampons/#37c39c3ab853> [Ago 25, 2017].

ZIMMER, P., Why Eurodisney failed. Available:
http://patrickzimmer.com/why_eurodisney_failed.htm [Ago 25, 2017].