

INDUSTRIA DI MARCA | DISTRIBUZIONE MODERNA

Il monitoraggio dell'Innovazione



Il monitoraggio dell'Innovazione



Il manuale è di proprietà esclusiva di ECR Italia e, pertanto, non può essere fotocopiato né utilizzato senza l'espresso consenso di ECR Italia.

Indice

Premessa	5
Sintesi del lavoro ECR Italia sulla definizione delle linee guida per il lancio di nuovi prodotti – 2006	5
Il Monitoraggio dell'Innovazione – Quadriennio 2006-2009	11
Classificazione di Novità e Manutenzione per Industria e Distribuzione – Il questionario	12
Analisi delle performance del lancio dei nuovi prodotti	17
Il database ECR dell'Innovazione	19
Risultati del Monitoraggio	24
Conclusioni	42

Il Gruppo di lavoro

AZIENDE DI PRODUZIONE

BARILLA	Francesco	Del Porto
COCA-COLA	Domenico	Di Carluccio
DANONE	Gianfranco	D'Amico
FERRERO	Enrico	Galasso
HEINEKEN	Marco	Alberizzi
	Stefano	Borghi
HENKEL	Paolo	Lattuada
KELLOGG	Ottavio	Calderoni
KRAFT FOODS	Emanuele	Olivi
L'OREAL	Guido	Guida
LAVAZZA	Flavio	Ferretti
MANETTI & ROBERTS	Roberta	Palazzetti
MULLER	Sergio	Attisani
PLASMON	Paolo	Cocchiglia
NESTLE' ITALIANA	Lorenzo	Potecchi
S.C. JOHNSON	Federico	Patellani
UNILEVER	Paolo	Somma

AZIENDE DISTRIBUTIVE

AUCHAN	Fabio	Sordi
BILLA – GRUPPO REWE	Andrea	Colombo
CONAD	Francesco	Avanzini
COOP ITALIA	Alessandro	Mazzoli
ESSELUNGA	Gabriele	Villa
GRUPPO CARREFOUR	Carlo	Bacchetta
INTERDIS	Edoardo	Gamboni
SELEX	Ambrogio	Brunati
SISA	Gianfranco	Lafelli

ECR Italia

Missione

La missione dell'associazione, nata nel 1993, si riassume nella volontà di lavorare insieme per soddisfare i desideri del consumatore al meglio, più velocemente e al minor costo possibile attraverso un processo di business che porti a benefici condivisi lungo la filiera. Gli aspetti chiave dell'organizzazione sono quindi: la centralità del consumatore, l'efficienza e l'efficacia della relazione tra imprese ottenuta grazie alla adozione di un modello collaborativo.

Obiettivi

ECR nasce con l'obiettivo primario di re-ingegnerizzare i processi per ridurre i costi del sistema industria-distribuzione contribuendo allo sviluppo della collaborazione fra le imprese a vantaggio del consumatore.

L'attuale focus dell'associazione tende ad aumentare l'integrazione degli attori della filiera per la massimizzazione del valore nelle attività congiunte, operando contemporaneamente sul lato della domanda, sul fronte dell'organizzazione della supply chain e negli altri aspetti della relazione tra le imprese.

Strategia

ECR Italia persegue i propri obiettivi coordinando il tavolo di dialogo fra industria e distribuzione, creando le condizioni per sviluppare progetti comuni con obiettivi quantificati, attraverso il coinvolgimento delle aziende e dei loro manager che partecipano direttamente alla definizione di soluzioni comuni.

ECR Italia adotta, quindi, una metodica di lavoro finalizzata al conseguimento di risultati concreti stimolando un approccio in grado di generare un dialogo costruttivo fra le parti.

Premessa

Nel 2006 ECR Italia ha effettuato un progetto sulla “Definizione delle nuove linee guida per il lancio di nuovi prodotti”, a cui è seguita nel 2008 e nel 2010 una seconda fase del progetto focalizzata sulla “Definizione di un modello per il monitoraggio dell’Innovazione”.

L’obiettivo della seconda fase, oggetto del presente documento, è stato quello di verificare se le linee guida definite nel 2006 avessero trovato una reale applicazione nel mercato e quali fossero stati i fattori critici di successo del lancio dei nuovi prodotti.

Sintesi del lavoro ECR Italia sulla definizione delle linee guida per il lancio di nuovi prodotti – 2006

Obiettivi del progetto che ECR Italia ha effettuato nel 2006 sono stati la condivisione degli elementi discriminanti della vera Innovazione di prodotto e la riduzione dei tempi di disponibilità a scaffale dell’Innovazione stessa, al fine di massimizzare l’efficienza e l’efficacia nell’Innovazione.

Per identificare le criticità del modello di lancio di un’Innovazione, al fine di determinare le linee guida per il lancio di nuovi prodotti, è stato effettuato un panel di interviste ai Distributori ed ai Produttori.

In sintesi le criticità individuate nel modello di introduzione di nuovi prodotti sono state:

- Basso livello di sincronizzazione temporale tra la fase di lancio dei nuovi prodotti (Industria) e le attività di revisione dell’assortimento (Distribuzione) e quindi:
 - ▶ Mancanza di progettualità comune (posizionamento, consumatore, obiettivi).
 - ▶ Mancata sincronizzazione dei tempi del processo (prodotto a punto vendita, pubblicità, ecc.).
- Dispersione di parte degli investimenti associati al lancio dei nuovi prodotti che non generano valore e non contribuiscono allo sviluppo del business, ovvero:
 - ▶ Non condivisione degli impegni reciproci a sostegno del lancio.
 - ▶ Mancanza di criteri condivisi di valutazione della performance (processo/prodotto).
- Forte differenziazione dell’approccio al processo di lancio di nuovi prodotti sia tra i Produttori che tra i Distributori.
- Attività promozionali di supporto al lancio quasi esclusivamente di taglio prezzo.

È stato inoltre effettuato un benchmark con i paesi europei che ha mostrato un livello medio di distribuzione ponderata in Italia inferiore ad altri paesi, come mostrato nella figura seguente:

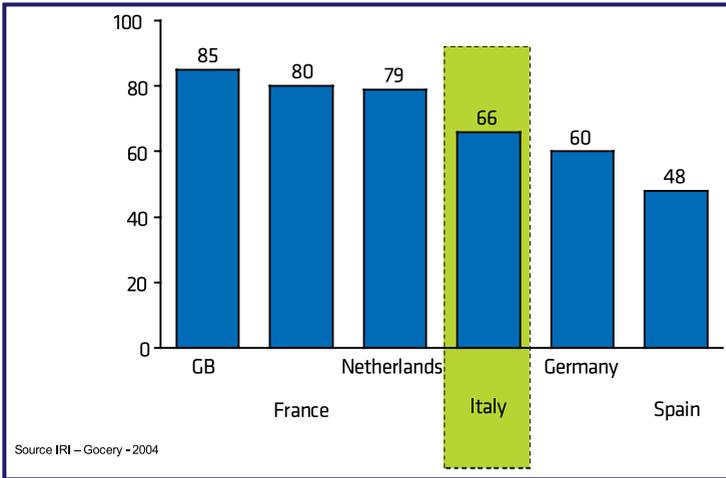


Figura 1 Benchmark distribuzione ponderata Innovazione

Il livello medio di distribuzione ponderata che si raggiunge mediamente in Italia è decisamente inferiore ad altri paesi europei e si registra un livello promozionale a supporto dei lanci tra i più bassi in Europa (figura seguente).

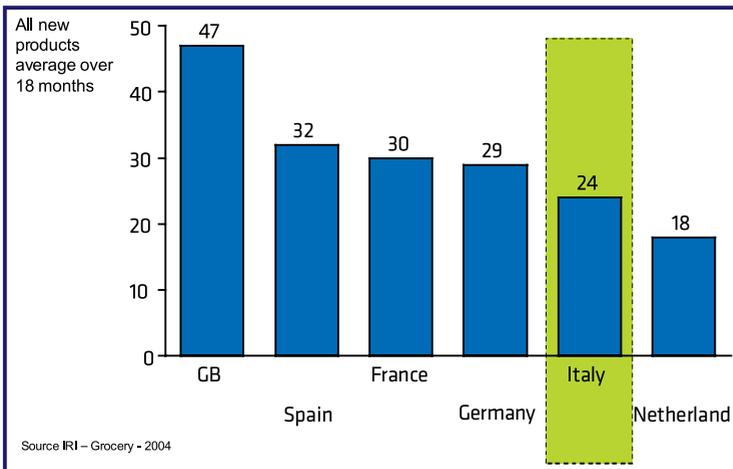


Figura 2 Livello promozionale a supporto del lancio di nuovi prodotti

Nella definizione delle linee guida del nuovo processo si è partiti quindi dalla condivisione della definizione di tipologie di Innovazione, distinte tra “Novità” e “Manutenzione”, dove le caratteristiche della cosiddetta “Novità” sono l’introduzione di nuovi segmenti, nuovi consumi o nuovi bisogni, mentre la “Manutenzione” è caratterizzata da una revisione critica del prodotto, segmento o categoria, con conseguenti implicazioni operative, sintetizzate nella figura seguente:

	Tipologia	Caratteristiche	Implicazioni Operative
Innovazione	Novità	<ul style="list-style-type: none"> Nuovi segmenti/ Nuovi consumi/ Nuovi bisogni 	<ul style="list-style-type: none"> Il nuovo prodotto si aggiunge all'assortimento esistente e può trovare una possibile sostituzione a livello di categoria/ prodotti già a scaffale
	Manutenzione	<ul style="list-style-type: none"> Revisione critica del prodotto /segmento / categoria 	<ul style="list-style-type: none"> Il nuovo prodotto si sostituisce ad un prodotto già a scaffale a livello di Azienda/categoria (one in one out sull'assortimento)

Figura 3 Definizione delle tipologie di Innovazione

Si sono poi definite le caratteristiche e gli obiettivi del nuovo processo in base alla tipologia di Innovazione:

	Novità	Manutenzione
Proposta	<ul style="list-style-type: none"> Svincolo dai tempi dell'accordo commerciale Adozione di una “corsia preferenziale” per il lancio 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione del processo in funzione dei tempi di revisione degli assortimenti
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> Processo con tempi ben definiti e più veloci di quelli attuali 	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione dei tempi di disponibilità a scaffale dell'”innovazione
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> Tempo massimo tra la presentazione dell'innovazione (scheda prodotto) e l'apertura del codice non superiore ai tre mesi 	<ul style="list-style-type: none"> Istituzione di “finestre temporali utili” per presentare l'innovazione, allineate alle periodiche attività di revisione assortimentale da parte della Distribuzione

Figura 4 Caratteristiche e obiettivi del nuovo processo per tipologia di Innovazione

Le linee guida del nuovo processo di introduzione dell'Innovazione condivise nel progetto del 2006 sono articolate in sei temi, sintetizzati nella figura seguente e descritti in dettaglio di seguito:

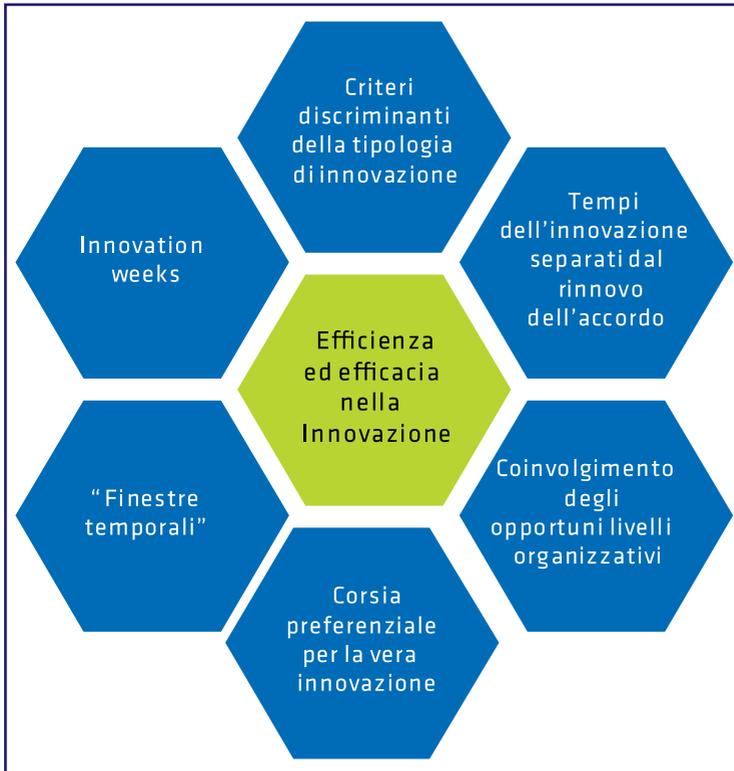


Figura 5 Schematizzazione del nuovo processo di introduzione dell'Innovazione

- **Criteri discriminanti della tipologia di Innovazione:** sono stati definiti e condivisi obiettivi (parametri quantitativi) e qualità dei supporti (ad esempio qualità del supporto promo-pubblicitario). Su ognuno di questi è stata definita una check list operativa ed una scorecard di valutazione, come schematizzato nella seguente scheda:

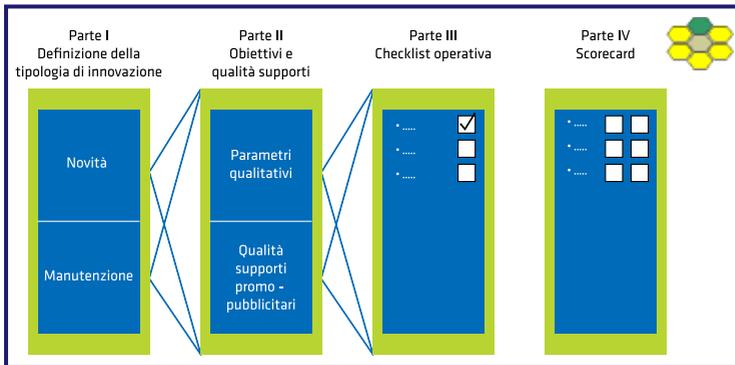


Figura 6 Schede di valutazione dell'Innovazione – Proposta ECR Italia

- **Tempi dell'Innovazione separati dal rinnovo dell'accordo commerciale:** si è condiviso che
 - ▶ L'Innovazione è una delle leve principali per rilanciare i consumi, per cui, nell'ambito di una relazione costruttiva tra i due attori della filiera (adozione del nuovo modello di relazione ECR) il rinnovo dell'accordo commerciale non può diventare un fattore di blocco dello sviluppo di opportunità di business.
 - ▶ Il processo di lancio di un nuovo prodotto realmente innovativo (novità) deve essere svincolato dai tempi e dalle tematiche dell'accordo commerciale.

- **Coinvolgimento dei corretti livelli organizzativi,** per cui:
 - ▶ Conferma del ruolo di cabina di regia della supercentrale/centrale che dovrà svolgere un ruolo di coordinamento e di gestione del processo, coinvolgendo tutte le figure chiave delle organizzazioni facenti parte della struttura.
 - ▶ Ruolo chiave della supercentrale/centrale di garante delle decisioni prese e di facilitatore del processo.
 - ▶ Importanza di elevare l'attuale livello di coinvolgimento nel processo dai buyer ai responsabili di acquisti e vendite.

- **Corsia preferenziale per la vera Innovazione** - riduzione del time-to-market:
 - ▶ Il gruppo di lavoro ha definito l'opportunità di creare una "corsia preferenziale" per l'Innovazione vera che consenta la riduzione dei tempi di presenza a scaffale del nuovo prodotto (riduzione del time-to-market).
 - ▶ Il punto decisionale di attivazione della corsia preferenziale all'interno delle singole realtà distributive (cabina di regia) sarà funzione dei modelli organizzativi adattati (supercentrale, centrale, direzione commerciale, ecc.).
 - ▶ Il tempo massimo che dovrà intercorrere tra la presentazione dell'Innovazione (scheda prodotto) e condivisione dell'inserimento del nuovo prodotto e la presenza del prodotto a scaffale, con un obiettivo di ponderata sulla totalità dei punti di vendita concordati, non potrà superare i 3 mesi.

- **“Finestre temporali”** per l’Innovazione manutentiva, e quindi
 - ▶ Nel caso di Innovazione “manutentiva” l’elemento che può migliorare il processo e ridurre il time to market è l’identificazione congiunta (I+D) di “finestre temporali” nel corso dell’anno in cui l’Industria possa presentare alla Distribuzione i nuovi prodotti.
 - ▶ Tali “finestre temporali” dovranno essere allineate alle periodiche attività di revisione degli assortimenti da parte della Distribuzione.
 - ▶ I tempi entro i quali l’Industria dovrà presentare l’Innovazione alla Distribuzione vanno da almeno 1 mese fino a 3 mesi prima dell’inizio della finestra temporale di revisione dell’assortimento per categoria.

- **Innovation weeks**, per settori merceologici/categorie di prodotto:
 - ▶ Allo scopo di enfatizzare il ruolo fondamentale che l’Innovazione deve svolgere nel rilancio dei consumi, il Gruppo di Lavoro ha ritenuto importante istituzionalizzare momenti di confronto sulle dinamiche dei principali settori merceologici e sui comportamenti d’acquisto/nuovi bisogni dei Consumatori.

In conclusione, i risultati ottenuti dagli Aderenti a ECR Italia nel lavoro del 2006 possono essere riassunti nei seguenti punti:

- Condivisione tra Industria e Distribuzione dei “criteri discriminanti” della tipologia di Innovazione (Novità vs. Manutenzione).
- Separazione dei tempi dell’Innovazione rispetto ai tempi di rinnovo dell’accordo commerciale.
- Definizione di una “corsia preferenziale” per la vera Innovazione con obiettivi temporali definiti.
- Identificazione di “finestre temporali” per sincronizzare i processi interni di Industria e Distribuzione.

Il Monitoraggio dell'Innovazione Quadriennio 2006-2009

A seguito dei risultati raggiunti nel 2006 sulla definizione delle linee guida per l'Innovazione, il gruppo di lavoro ECR ha deciso di attivare negli anni successivi i seguenti cantieri:

- Definizione di KPI condivisi per il monitoraggio dei risultati dell'Innovazione (KPI di processo e di business).
- Identificazione dell'ambito e dei meccanismi del monitoraggio.
- Monitoraggio dei risultati del lancio dei nuovi prodotti.

La figura 7 illustra l'approccio, le attività e gli obiettivi del cantiere di lavoro:

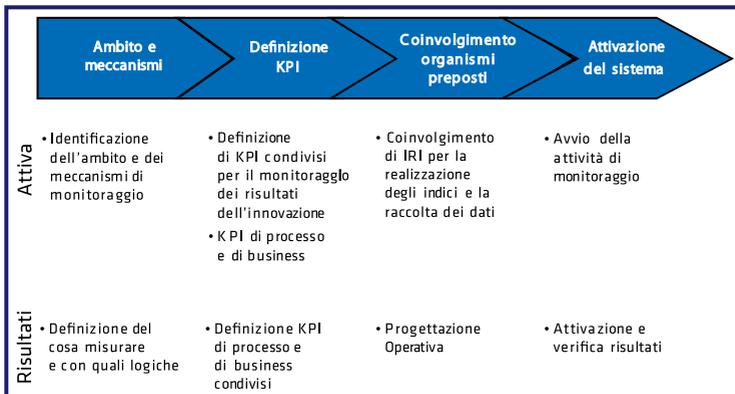


Figura 7 Monitoraggio dell'Innovazione: percorso progettuale

In particolare, la nuova iniziativa lanciata da ECR nel 2008 e nel 2010 si è posta gli obiettivi riportati di seguito:

1. Analizzare il livello di applicazione delle linee guida ECR Italia sull'Innovazione, attraverso la:
 - a. verifica del grado di assimilazione della classificazione di Innovazione tra Industria e Distribuzione (Novità vs. Manutenzione).
 - b. verifica della gestione dell'Innovazione in linea con il processo definito ("corsia preferenziale, finestre temporali, ecc.).
 - c. valutazione delle performance di processo e di business legate al nuovo processo di Innovazione (time to market, Distribuzione Ponderata, crescita categoria, ecc.).
2. Costruire un database di informazioni per l'analisi e il monitoraggio dell'evoluzione dell'approccio all'Innovazione di Industria e Distribuzione.

Nello specifico, il Gruppo di Lavoro ECR Italia ha attivato un processo di monitoraggio continuo delle reali performance dei prodotti lanciati negli ultimi 4 anni (2006-2009).

Classificazione di Novità e Manutenzione per Industria e Distribuzione – Il questionario

Il gruppo di lavoro ECR Italia ha coinvolto tutti gli associati ECR nella raccolta di informazioni relative ai lanci di nuovi prodotti effettuati dal 2006 al 2009 nel canale Grande Distribuzione Organizzata.

L'obiettivo è stato quello di avere una chiara indicazione da parte delle aziende di produzione dei prodotti lanciati, con segnalazione di quali erano ritenuti da parte dell'azienda, al momento del lancio, prodotti "Novità" e quali "Manutenzione" secondo la definizione ECR (vedi allegato #1 per il questionario utilizzato).

Successivamente ECR Italia ha condiviso con le aziende di Distribuzione associate, la lista dei prodotti lanciati fornita dall'Industria.

La richiesta alle aziende distributive è stata quella di fornire una valutazione di quali prodotti sono stati ritenuti, al momento della presentazione da parte dell'Industria, prodotti "Novità" e quali "Manutenzione" secondo la definizione ECR.

In tal modo è stato possibile analizzare i lanci collocati in quattro possibili cluster:

- Lanci valutati sia da Industria che dalla Distribuzione come Novità (Novità/Novità).
- Lanci valutati come Novità dall'Industria ma non dalla Distribuzione (Novità/Manutenzione).
- Lanci valutati da entrambi come Manutenzione (Manutenzione/Manutenzione).
- Lanci valutati come Novità dalla Distribuzione ma non dall'Industria (Manutenzione/Novità).

La rilevazione ha visto coinvolte 20 aziende della produzione (che operano in tutte le categorie del grocery) e 8 aziende della Grande Distribuzione Organizzata.

Nel corso degli anni il numero di lanci analizzati è incrementato in modo sensibile, con un incremento di quasi 4 volte, come riportato in figura 8.

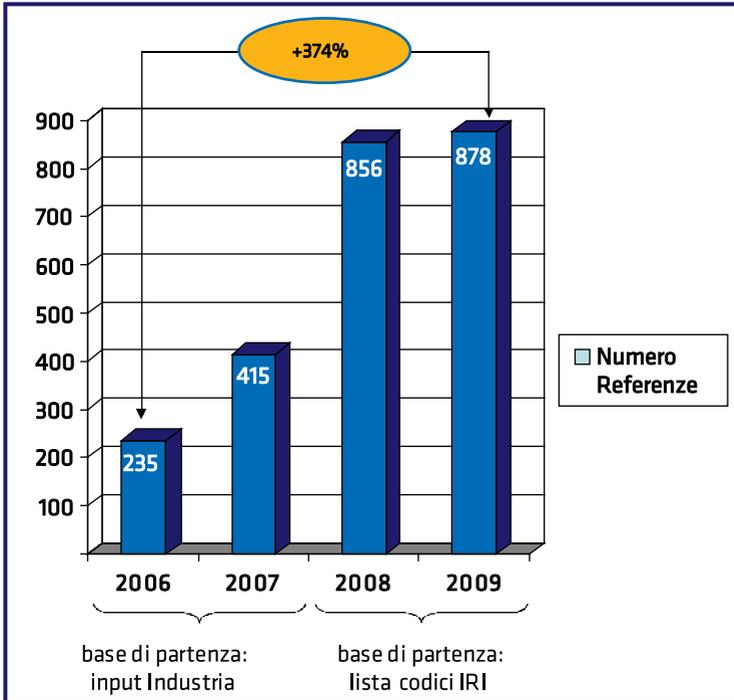


Figura 8 Monitoraggio dell'Innovazione: evoluzione del panel di referenze analizzate

Nell'analisi della tipologia di Innovazione per il 2008 e 2009 il gruppo di lavoro ECR Italia ha deciso di segmentare ulteriormente la Manutenzione in Manutenzione Semplice e Manutenzione Avanzata, rispetto alla definizione riportata in figura 1 e utilizzata per il monitoraggio del 2006 e 2007.

Il motivo di questa ulteriore segmentazione è legata alla volontà di valorizzare il ruolo di rinnovamento dell'offerta (Manutenzione Avanzata) che in alcune categorie gioca un ruolo tanto importante quanto la Novità (ad esempio, cura e bellezza).

La figura 9 illustra la definizione della tipologia di Innovazione che include la suddivisione tra Manutenzione Semplice e Manutenzione Avanzata

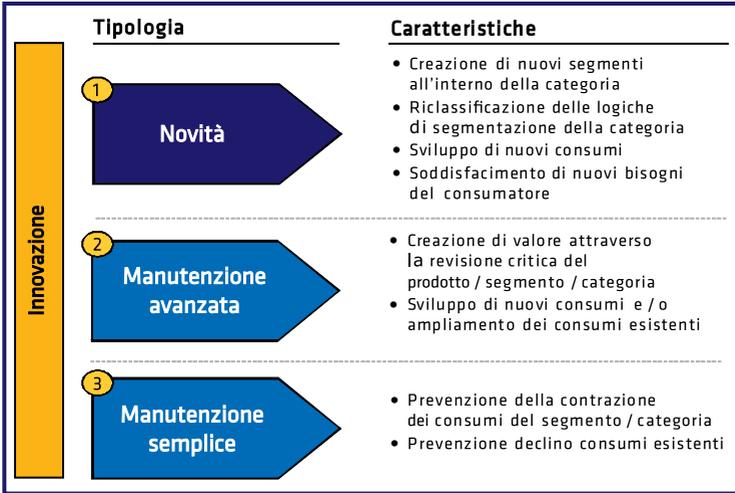


Figura 9 Definizione delle tipologie di Innovazione

La figura 10 illustra la sintesi dei risultati del monitoraggio e le differenze di valutazione della tipologia di Innovazione tra Industria e Distribuzione.

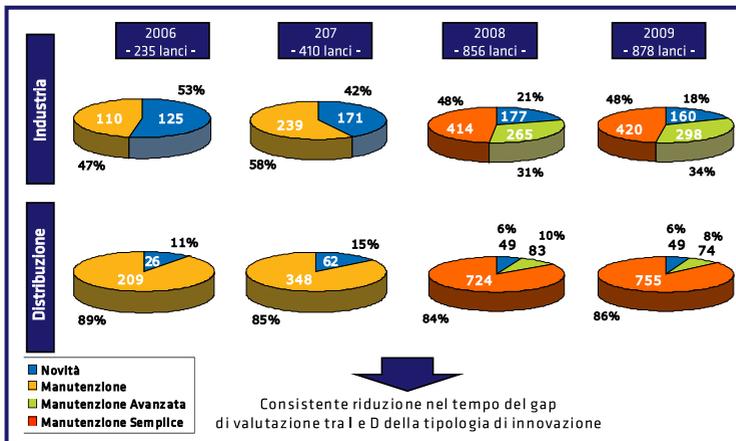


Figura 10 Monitoraggio dell'Innovazione: risultati di sintesi per Industria e Distribuzione

Nelle figure 11 e 12 sono riportati nei 4 quadranti i risultati del questionario dei due bienni 2006-2007 e 2008-2009.

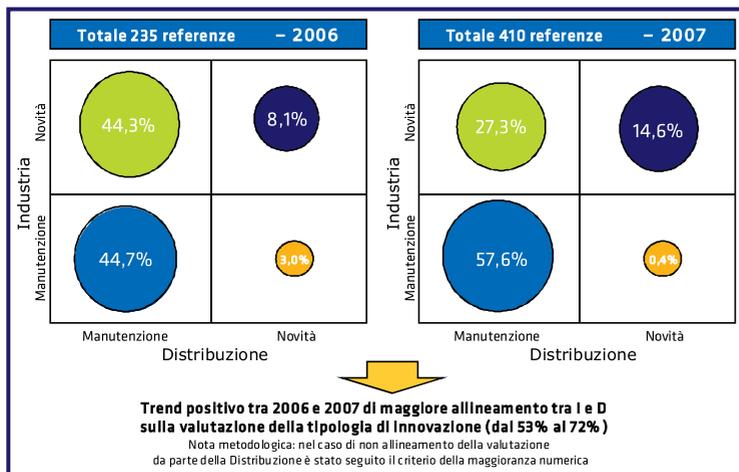


Figura 11 Monitoraggio dell'Innovazione: risultati biennio 2006-2007

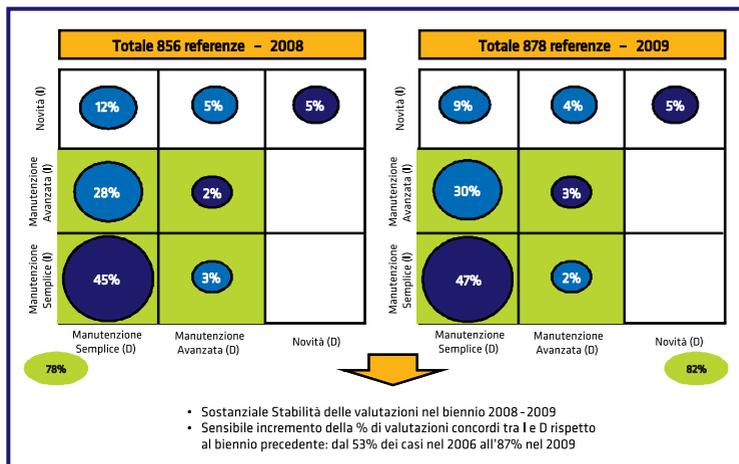


Figura 12 Monitoraggio dell'Innovazione: risultati biennio 2008-2009

Dall'analisi dei trend si evidenzia come il lavoro svolto negli anni sulla definizione della tipologia di Innovazione ha portato il sistema Industria - Distribuzione ad una progressiva convergenza sull'attribuzione ad un nuovo lancio della tipologia di Innovazione, riducendo gradualmente il disallineamento.

Questo trend è rappresentato chiaramente nella figura 13 con l'analisi delle % di prodotti valutati Novità da Industria e Distribuzione.

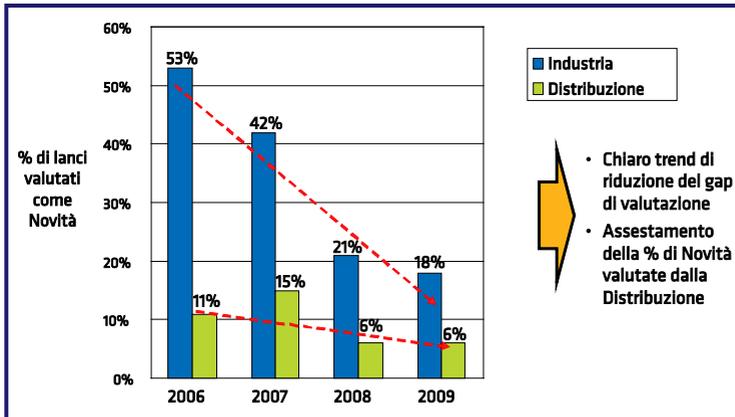


Figura 13 Monitoraggio dell'Innovazione: evoluzione della % di nuovi lanci valutati Novità

In sintesi, le principali evidenze del monitoraggio dell'Innovazione possono essere riassunte nei seguenti punti:

- Maggiore selettività nel tempo da parte sia dell'Industria che della Distribuzione nel definire la Novità: dal 53% al 18% per Industria e dall'11% al 6% da parte della Distribuzione.
- Sensibile incremento della % di valutazioni concordi tra Industria e Distribuzione rispetto al biennio precedente: dal 53% dei casi nel 2006 all'87% nel 2009.
- Sostanziale stabilità delle valutazioni tra Industria e Distribuzione nel biennio 2008-2009.

Quindi, il progetto di definizione e monitoraggio dell'Innovazione di ECR Italia ha portato il sistema italiano di Industria e Distribuzione a una chiara convergenza sulla definizione della tipologia di Innovazione.

Si evidenzia come per portare al massimo risultato l'iniziativa, sia fondamentale attivare piano di formazione per diffondere le linee guida sull'Innovazione all'interno delle singole aziende associate con il coinvolgimento dei livelli operativi.

Analisi delle performance del lancio dei nuovi prodotti

Oltre alla mappatura della tipologia di Innovazione, il gruppo di lavoro ha focalizzato la sua attenzione sull'analisi delle performance del lancio di alcuni prodotti al fine di definire i fattori critici di successo dei lanci.

Il modello di analisi della performance dell'Innovazione definito dal gruppo di lavoro vuole fornire uno schema comune per:

- Valutare il successo effettivo sul mercato di alcuni lanci significativi.
- Identificare gli elementi chiave e le best practice da replicare.
- Costruire un linguaggio comune nel leggere le performance dei lanci e condividere i fattori critici di successo.

A questo scopo sono stati selezionati alcuni lanci che appartenevano ai diversi cluster Novità/Manutenzione e che avessero avuto performance di business diverse tra loro. I lanci selezionati sono stati analizzati attraverso il questionario riportato in allegato #2 al fine di identificare i fattori di successo e di insuccesso dei lanci. In figura 14 sono riportati i risultati delle analisi della performance.



Figura 14 Performance dell'Innovazione di lanci campione: le caratteristiche comuni alle best practice

Dall'analisi dei casi di successo e di insuccesso dei lanci selezionati, il gruppo di lavoro ha definito inoltre le aree su cui Industria e Distribuzione devono lavorare congiuntamente al fine di garantire il successo dei nuovi lanci.

Nello specifico, le opportunità di miglioramento identificate da Industria e Distribuzione sono:

- Favorire il confronto tra Industria e Distribuzione su:
 - ▶ Criteri comuni per la selezione dell'Innovazione.
 - ▶ Livello di accettazione/comprendimento del nuovo prodotto da parte del Consumatore attraverso un lavoro congiunto sull'analisi del Consumatore/Shopper.
 - ▶ Definizione degli obiettivi congiunti di distribuzione ponderata, rotazioni e marginalità al Trade.
 - ▶ Definizione del mix di investimenti tra advertising e attività a punto di vendita per massimizzare i risultati.
 - ▶ Corretto posizionamento a scaffale del nuovo prodotto.
 - ▶ Continuo monitoraggio dei risultati (DP, rotazioni, marginalità) nei primi 18 mesi dal lancio.
- Costruire un linguaggio comune nel leggere le performance dei lanci e condividere i fattori critici di successo.

Queste aree di lavoro devono diventare una priorità per Industria e Distribuzione nella gestione del lancio di nuovi prodotti, al fine di garantire la massimizzazione dei risultati di business.

Il database ECR dell'Innovazione

Parallelamente al lavoro qualitativo sulla tipologia di Innovazione, il gruppo di lavoro ECR ha definito una lista di KPI (riportati in figura 15) allo scopo di sviluppare un sistema di misurazione delle performance di processo e di business dell'Innovazione in Italia.

Tipologia KPI	Descrizione KPI	Fonte dati
Processo	- Distribuzione ponderata prime 4 e 12 settimane	IRI <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> } • anno rolling } • delta promo/no promo vs media categoria? } Dimensioni di analisi: • Store format (I+S+LS) • Insegna • Area Geograf.
	- Timing per Distr. Pond. target (40%, 60% e 70%)	
	- Fatturato prodotto	
- Volumi prodotto		
Business	- Quota di mercato volume e valore (a 3 - 6 e 12 mesi)	
	- Posizionamento prezzo (promo e no promo) Vs media categoria	
	- Pressione promo	
	- Incremento volumi categoria	
	- Incremento fatturato categoria/contributo alla crescita	

* L'indicazione verrà fornita dalla Distribuzione

Figura 15 KPI definiti per il monitoraggio dell'Innovazione

Gli indicatori definiti sono stati oggetto di incontri specifici con SymphonyIRI allo scopo di verificare la reale e immediata applicabilità e per attivare il sistema di monitoraggio.

L'obiettivo del monitoraggio attraverso la costruzione di un database da parte di SymphonyIRI è stato di capire se il modello ha funzionato attraverso la:

- Verifica del grado di assimilazione della classificazione dell'Innovazione.
- Verifica se la gestione dell'Innovazione è avvenuto secondo il processo definito in sede ECR ("corsia preferenziale...").
- Valutazione delle performance legate al nuovo processo di Innovazione (time to market, distribuzione ponderata, sviluppo delle vendite...).

A questo scopo, ECR ha fornito a SymphonyIRI la lista delle nuove referenze lanciate nel periodo 2006-2009. Le liste contenevano il codice prodotto corrispondente al prodotto lanciato e l'indicazione del cluster di Innovazione di appartenenza, attribuito da Industria e Distribuzione.

Sulla base delle informazioni fornite, SymphonyIRI ha prodotto un database interno con i seguenti contenuti:

- **Geografie:** totale insegne test, con segmentazione per canale ipermercati e supermercati (Totale Italia Ipermercati+Supermercati, Totale Ipermercati, Totale Supermercati).
- **Misure:** misure di base necessarie per calcolare i KPI finali (v. Allegato #3).
- **Prodotti:** merceologie del largo consumo confezionato a livello aggregato e dettaglio per i codici indicati da ECR Italia.

Nell'analisi effettuata sono stati considerati:

- Sui lanci 2007: gli indicatori considerano, per ciascun codice prodotto nuovo, il periodo di 52 settimane dal lancio (il periodo analizzato va quindi da gennaio 2007 al 28 giugno 2008).
- Sui lanci 2008 e 2009: gli indicatori considerano, per ciascun codice prodotto nuovo, il periodo di 52 settimane dal lancio e vengono considerati i codici che hanno raggiunto almeno 52 settimane di vita. Il periodo analizzato per i lanci 2008 va dal 7 gennaio 2008 al 31 dicembre 2009, e per i lanci 2009 dal 5 gennaio 2009 al 30 maggio 2010.

Il “*Sales Rate Index (SRI)*” rappresenta l'indice di rotazione del codice prodotto rispetto alla rotazione media della categoria di appartenenza, per punto di ponderata.

Questo indicatore:

- ▶ In termini relativi: rende “confrontabili” tra di loro le performance di codici prodotto diversi appartenenti a categorie diverse (ad esempio per tipologia di profondità e ampiezza di assortimento), annullando anche l'effetto derivante da una diversa distribuzione del prodotto stesso sul territorio (effetto derivante dal considerare l'indicatore per “punto di ponderata”).
- ▶ In termini assoluti: mette in relazione le performance della referenza con la performance della propria categoria di riferimento. Codici prodotto alto performanti rispetto al valore medio della categoria di appartenenza avranno un valore superiore a 100, se meno performanti minore di 100.

Il “*Performance Index*” è un indicatore complesso composto da tre elementi a cui vengono attribuiti pesi diversi: distribuzione ponderata (DP) massima raggiunta (40%); SRI (40%) e quota a valore sulla categoria (20%). Esso mette in relazione indicatori di processo (DP) e indicatori di performance (SRI e quota) e rappresenta un numero assoluto che esprime il risultato ottenuto dal lancio del codice prodotto.

In questo modo esso può essere utilizzato come “rating” per mettere in relazione i vari lanci.

Sulla base del “*Performance Index*” i singoli codici sono stati clusterizzati in:

- **Best** = primo 20% calcolato sul Performance Index
- **Rest** = 30-50% dei lanci calcolato su Performance Index
- **Other** = ultimo 50% calcolato su Performance Index

Dalla disamina dei risultati e dal confronto con le analisi effettuate tra il 2008 e il 2010 emergono in prima istanza le seguenti macro-evidenze che saranno oggetto di approfondimento nel prosieguo del documento:

- Aumenta l'accordo tra Industria e Distribuzione nel battezzare i codici (prevalenza di manutenzione).
- Si contrae la performance dei prodotti lanciati: da approfondire quanto è dovuto al processo di inserimento e quanto alla rotazione a scaffale.
- La polarizzazione delle performance: solo pochi prodotti hanno saputo generare vendite incrementali o sostenere i fatturati in contrazione a livello di categoria merceologica.

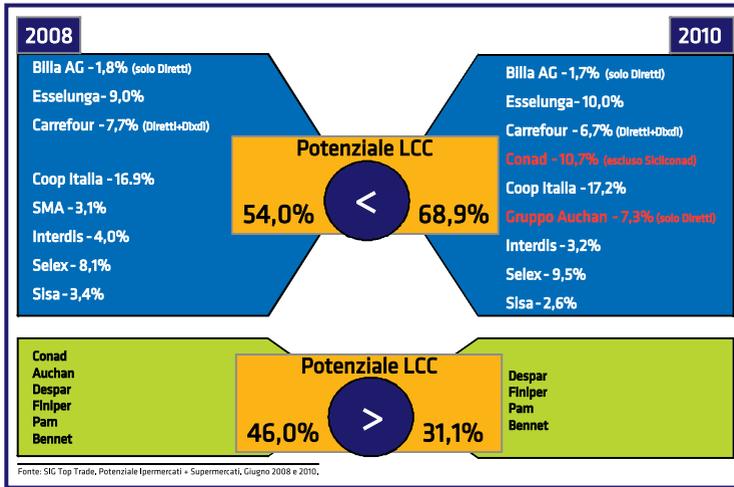
Prima di passare all'analisi dei risultati del progetto, riportiamo alcuni macro-indicatori relativi all'anno 2010 che aiutano a collocare i prodotti analizzati nella situazione di mercato:

- Per la prima volta nella storia il 2010 presenta un trend delle vendite del largo consumo confezionato a rete corrente (GDO) negativo. Questa situazione era già stata in qualche modo anticipata in quanto dalla seconda metà del 2009 è cominciata una fase di stabilità delle vendite con una forte deflazione.
- La rete dei supermercati è numericamente in fase di contrazione.
- I discount e i drugstore sono i canali più dinamici.
- Nel 2010 è continuata la deflazione, solo a dicembre si registra un indicatore di ripresa della crescita dei prezzi.
- Promozioni e aggressività degli sconti continuano, ma con efficacia costante, e quindi ciò significa una minore marginalità.
- Gli assortimenti sono statici: mentre la marca commerciale continua a guadagnare spazio, l'industria di marca vede contrarsi la propria presenza a scaffale.

In questa logica di stabilità degli assortimenti diventa fondamentale la capacità di selezionare le referenze corrette a livello di categoria merceologica.

► Differenze tra il 2010 e il 2008

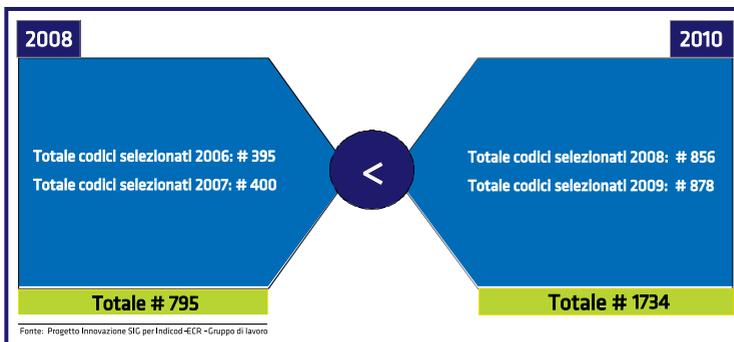
Prima di procedere con l'analisi dei risultati riportiamo un confronto tra il progetto 2010 e quello effettuato nel 2008, relativamente ai gruppi partecipanti (insegne test) e alla numerosità dei codici selezionati.



Fonte: SIC Top Trade, Potenziale Ipermercati + Supermercati, Giugno 2008 e 2010.

Figura 16 Gruppi distributivi partecipanti al progetto – differenze progetti 2008 e 2010

La Fig. 16 mostra come nel 2010 la quota (% potenziale LCC) delle insegne partecipanti al progetto sia aumentata grazie all'inserimento di Conad e degli ipermercati Auchan.



Fonte: Progetto Innovazione SIC per Indicod-ECR - Gruppo di lavoro

Figura 17 Numerosità dei codici selezionati

Anche i codici presi in considerazione e battezzati dal gruppo di lavoro sono più che raddoppiati rispetto al precedente progetto, grazie ad un processo di selezione che è partito dal numero complessivo di nuovi codici prodotto inseriti nei punti vendita della GDO nel biennio e registrati dal dizionario di SymphonyIRI.

► Gli Indicatori

Gli indicatori presi in considerazione nell'analisi che segue includono l'indicatore di sintesi della performance, l'indice di performance, e due gruppi di indicatori di processo e di prodotto:

Indicatori di processo:

- Distribuzione ponderata (DP) massima mediamente raggiunta
- Numero di settimane per raggiungere la DP=30
- % Incidenza dei lanci che hanno raggiunto DP>=30

Indicatori di prodotto

- Sales Rate Index
- Quota valore su categoria
- Pressione promozionale
- Indice di prezzo su tipo

Nota metodologica: gli indicatori dei lanci relativi agli anni 2008 e 2009 considerano, per ciascun codice prodotto nuovo, il periodo di 52 settimane dal lancio; vengono considerati i codici che hanno raggiunto almeno 52 settimane di vita.

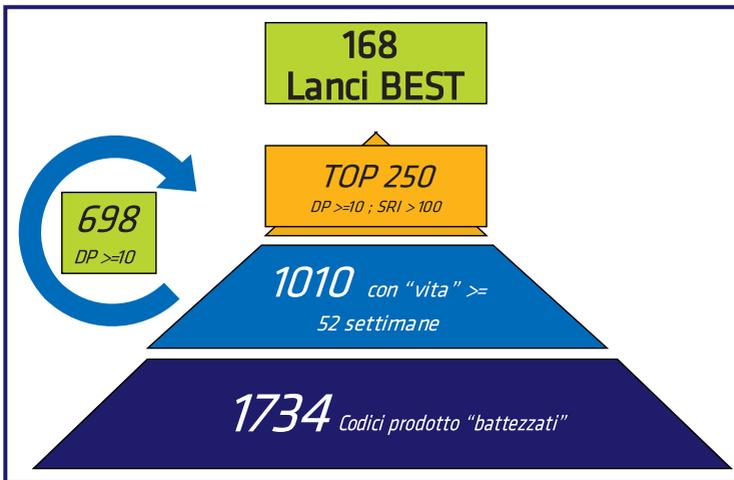


Figura 18 La piramide dell'Innovazione

Su un totale di 1734 codici prodotto battezzati, 1010 raggiungono una vita di almeno 52 settimane. Di questi 698 raggiungono una DP>=10, e 250 hanno anche un SRI >100 e sono quindi i codici top. I lanci best, cioè quelli che risultano nel primo 20% calcolato sul Performance Index, sono 168.

Risultati del Monitoraggio

La valutazione delle performance ha l'obiettivo di analizzare i principali indicatori di processo e di prodotto e di effettuare un confronto con i lanci del progetto precedente. L'analisi si prefigge altresì di stabilire quali siano i driver in grado di incidere maggiormente sulle performance dei lanci.

	2006	2007	2008	2009
Indice di Performance	63	78	54	49
DP Max mediamente raggiunta	31	30	32	29
Num settimane per raggiungere DP=30	19	14	15	12
DP dopo 4 settimane	12	12	11	10
DP dopo 12 settimane	18	21	23	20
Inc. lanci che hanno raggiunto DP>30	45%	50%	51%	46%
Inc. lanci che hanno raggiunto DP>50	29%	19%	28%	20%
Inc. lanci che hanno raggiunto DP>70	11%	6%	12%	6%
Sales Rate Index (SRI)	138	174	111	103
Quota Valore su Categoria		0,6	0,8	0,7
Indice di Prezzo di base su Tipo	167	183	157	143
Pressione promo valore	16,9	18,3	23,0	24,8
Indice di Prezzo su Tipo	170	186	158	143

Insegne Test
Periodo: 52 settimane dal lancio. Vita: almeno 52 sett.; DP all

Figura 19 Principali indicatori di processo e di prodotto

- Rispetto al 2008 si assiste ad una significativa riduzione della performance certamente da porre in relazione (anche, ma forse non solo) con il ciclo economico del settore.
- Nel 2009 sono ritornati a peggiorare lievemente gli indicatori dei livelli distributivi mentre migliora l'indicatore di velocità.
- In contrazione il numero di lanci che raggiungono una diffusione distributiva elevata.
- Nel biennio si assiste ad una forte contrazione del Sales Rate Index (SRI).
- Le politiche di posizionamento di pricing scontano un prezzo inferiore al passato in un contesto di promozionalità crescente, che si è allineata alla media del LCC.

Dati questi risultati generali, ci si è posto il quesito di quali fossero i driver in grado di incidere maggiormente sulle performance. Si sono quindi effettuate delle semplici analisi di correlazione fra gli indicatori per tutti i lanci di nuovi prodotti con almeno 52 settimane di vita.

Di seguito le principali evidenze di questa analisi:

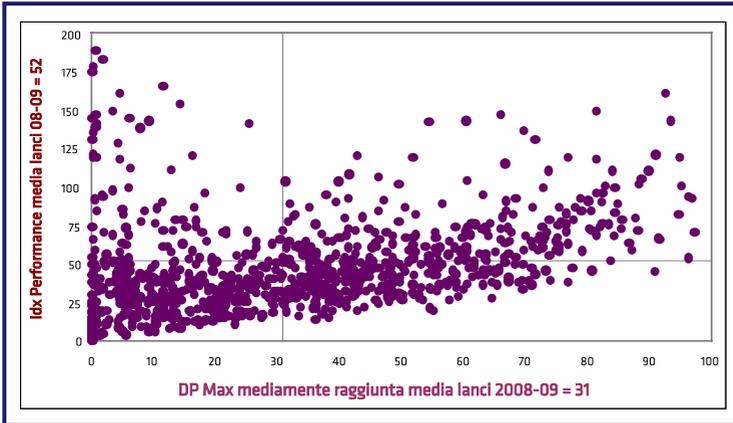


Figura 20 Correlazione fra performance e processo: indice di correlazione 0,10

- Esiste una bassa correlazione fra l'indicatore di processo distribuzione ponderata (DP) massima raggiunta e la performance del prodotto.

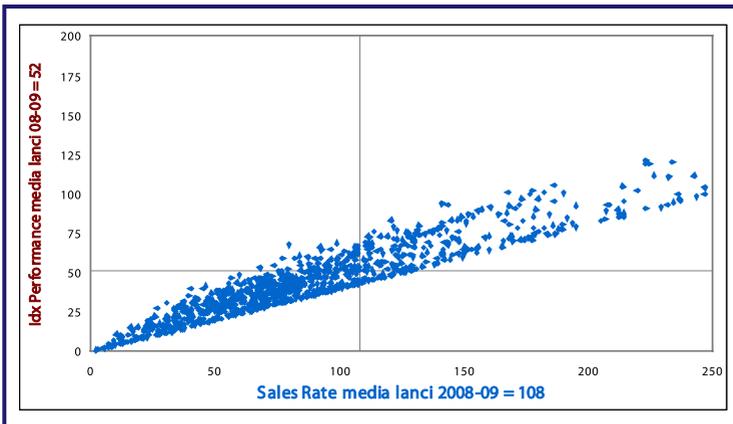


Figura 21 Correlazione tra performance e processo: indice di correlazione 0,99

- Al contrario vi è una perfetta correlazione lineare fra l'indicatore di prodotto Sales Rate Index (SRI) e la sua performance.

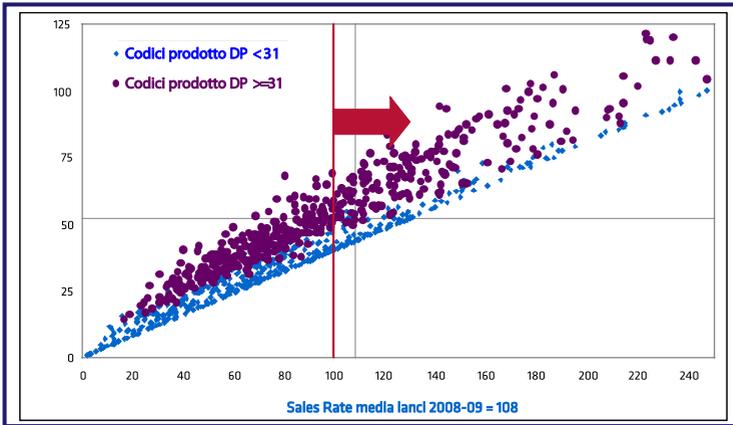


Figura 22 Correlazione tra performance e processo: indice di correlazione 0,99 (0,97 per codice prodotto DP>=31)

- In linea generale laddove si riesce ad ottenere livelli distributivi sopra la media si ottengono anche Sales Rate Index (SRI) superiori alla media e di conseguenza indici di performance in grado di contribuire al sostegno delle vendite e a far crescere le categorie (prodotti con Sales Rate > 100).

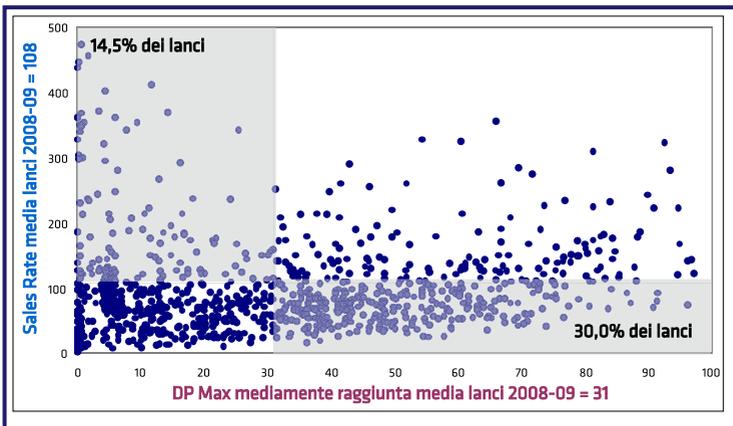


Figura 23 Matrice di dispersione delle performance: indice di correlazione -0,03

- Dalla figura 23 si evince che non esiste correlazione fra rotazioni dei lanci e livelli distributivi massimi raggiunti (-0,03 indice di correlazione fra le 2 variabili).
- Circa il 45% della numerica dei lanci è posizionata in quadranti "atipici".
- Si evidenzia che si sono verificate delle potenzialità inesprese legate a livelli distributivi sotto media, come pure che molti lanci di prodotto con distribuzione sopra media hanno avuto

performance sotto media di categoria.

Queste analisi ci permettono quindi di concludere che il processo di lancio ed inserimento a scaffale dei nuovi prodotti necessita di maggior efficienza della filiera nell'individuare tempestivamente quali sono effettivamente le innovazioni in grado di sostenere le vendite delle categorie merceologiche, prodotti che poi devono avere la necessaria ed estesa copertura distributiva per potere esprimere il massimo potenziale di vendita.

► I prodotti Best

L'analisi dei prodotti che ottengono i migliori indici di performance ha l'obiettivo di evidenziare le caratteristiche distintive rispetto alle medie generali. In questo modo gli indicatori osservati su questi prodotti possono essere presi come riferimento per la valutazione di successo/insuccesso di un prodotto in lancio.

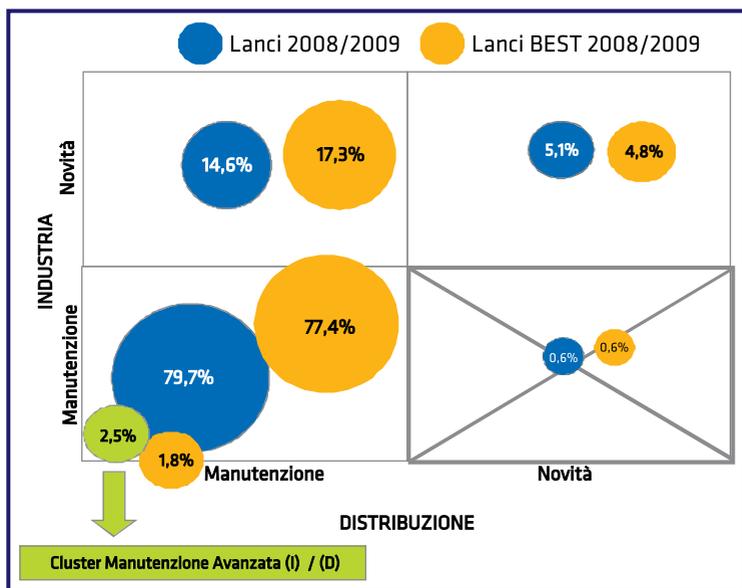


Figura 24 Matrice dell'Innovazione dei lanci Best

- Le caratteristiche dei lanci Best sono molto simili a quelle generali.
- Per la distribuzione prevale il concetto di manutenzione.
- Per l'industria un 17% sono considerati novità, opinione non condivisa dalla distribuzione.
- Con riferimento alle merceologie di prodotto si segnala una maggior presenza, seppur lieve, del reparto Cura Persona.

	LANCI BEST NEI REPARTI (DP >=10)			
	# LANCI 2008 - 2009	# LANCI BEST 2008 - 2009	% LANCI 2008 - 2009	% LANCI 2008 - 2009
Bevande	18	3	2,6	1,8
Cura Casa	105	26	15,0	15,5
Cura Persona	245	63	35,1	37,5
Drogheria Alimentare	209	51	29,9	30,4
Freddo	93	21	13,3	12,5
Fresco	28	4	4,0	2,4

Figura 25 Numerica e distribuzione percentuale dei lanci Best per reparto merceologico

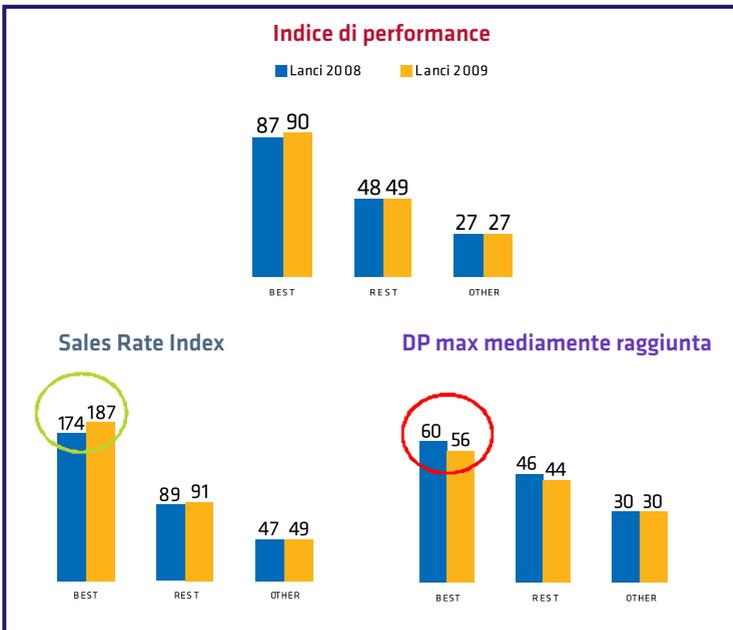


Figura 26 Clusterizzazione dei lanci in funzione delle performance

La clusterizzazione dei lanci in funzione delle performance (figura 26) mostra

- Il livello degli indicatori è piuttosto simile nei 2 anni.
- Il livello di performance di prodotto dei lanci Best è quasi doppio rispetto ai lanci REST.
- La distanza è doppia sul SRI.
- La forbice sul livello distributivo non è altrettanto grande.

Da queste macro caratteristiche è possibile costruire una scorecard dei prodotti Best con i principali KPI di processo e di prodotto per definire i parametri secondo cui un lancio di un nuovo prodotto può considerarsi un successo.

	Lanci 2008 - 2009		
	Totale Lanci	Lanci BEST	Indice
Indice di Performance	52	88	1,69
DP Max mediamente raggiunta	31	59	1,90
Num settimane per raggiungere DP=30	14	9	0,64
DP dopo 4 settimane	11	20	1,82
DP dopo 12 settimane	22	40	1,82
Inc. lanci che hanno raggiunto DP>30	50%	87%	1,74
Inc. lanci che hanno raggiunto DP>50	25%	66%	2,64
Inc. lanci che hanno raggiunto DP>70	10%	45%	4,50
Sales Rate Index (SRI)	108	178	1,65
Quota Valore su Categoria	0,8	2,3	2,88
Indice di Prezzo di base su Tipo	152	192	1,26
Pressione promo valore	23,6	27,5	1,17
Indice di Prezzo su Tipo	152	191	1,26

Figura 27 La scorecard dei prodotti Best

Gli indicatori di processo mostrano che i lanci Best:

- Hanno quasi il doppio di distribuzione massima.
- Sono decisamente più veloci, 5 settimane in meno a raggiungere il livello di DP>=30, che viene raggiunto da 9 lanci su 10.
- Quasi 1 lancio su 2 raggiunge un livello di DP>70.

Gli Indicatori di Prodotto mostrano che i lanci Best:

- Hanno un livello di rotazione di due terzi superiore, il che permette di raggiungere più elevati livelli di competitività.
- Hanno un posizionamento di prezzo doppio rispetto alla categoria di appartenenza.
- Utilizzano maggiormente la pressione promozionale.

► Analisi per cluster

Dopo avere valutato le performance complessive e le sue determinanti principali, con l'individuazione dei parametri di una possibile scorecard basata sui prodotti Best, è opportuno approfondire l'analisi in base alla matrice dell'Innovazione.

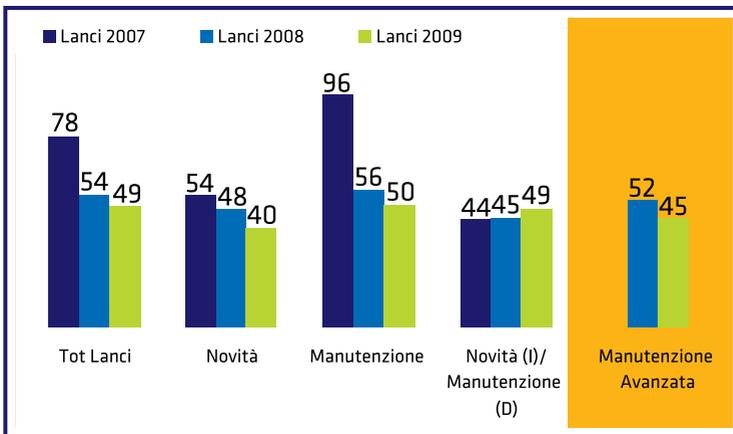


Figura 28 Indice di performance dei cluster

Analizzando l'indice di performance nei cluster si evince che:

- In generale diminuisce l'indice di performance in tutti i cluster.
- Si riallinea il rapporto fra novità e manutenzione.
- I lanci di nuovi prodotti ritenuti dalla distribuzione manutenzione (anche non in condivisione con l'industria) hanno indici superiori.
- L'unico cluster in lieve controtendenza è quello Novità (I)/Manutenzione (D), che mostra un miglioramento anche rispetto al 2007 (15% dei casi).
- La manutenzione avanzata non sembra differenziarsi in maniera significativa dagli altri cluster.

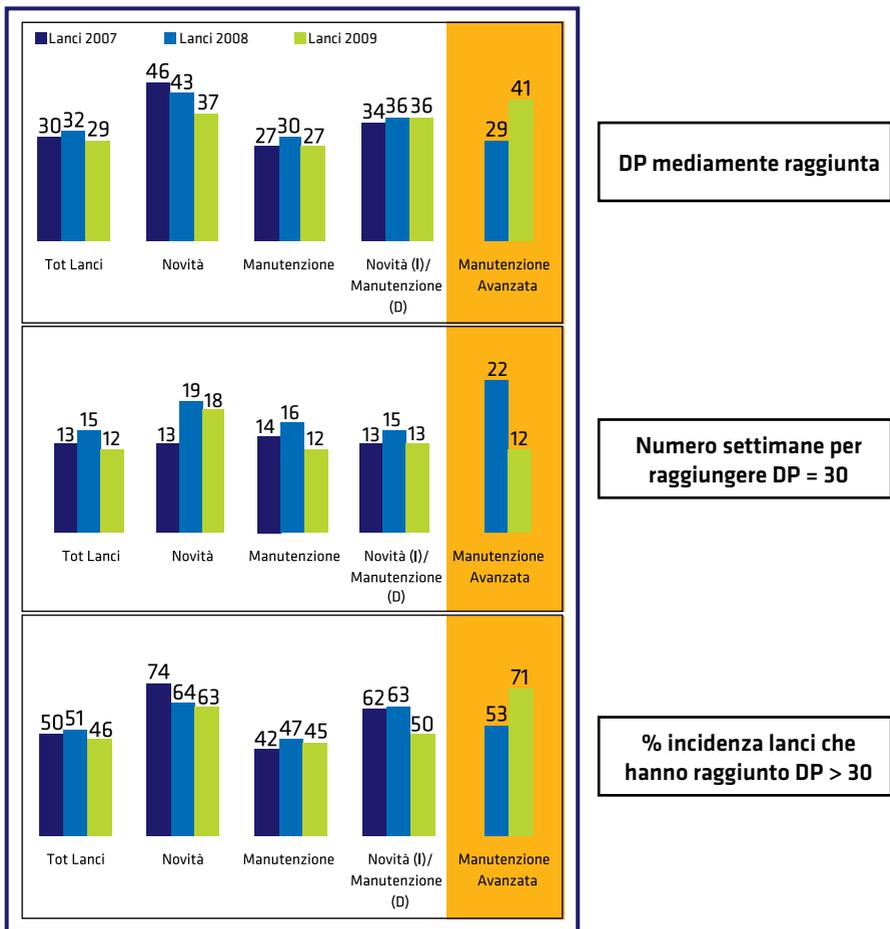


Figura 29 Indicatori di processo per cluster

I principali risultati per gli indicatori di processo indicano che:

- I livelli distributivi si contraggono in particolare per il cluster novità (37 DP).
- La novità per l'industria, condivisa o meno, raggiunge livelli distributivi maggiori della manutenzione (DP MAX 27), ma si sta riducendo la percentuale di codici prodotto che raggiunge livelli distributivi superiori alla media dei lanci (% DP>30 diventa 63 e 50).
- La velocità migliora, in particolare per l'introduzione della manutenzione (12 w).

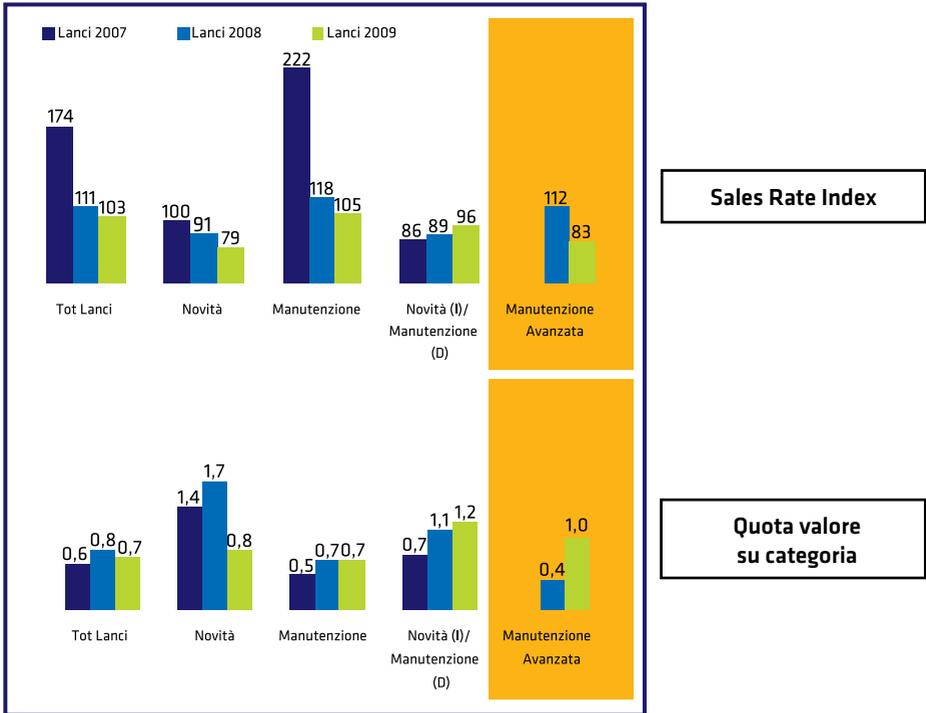


Figura 30 Indicatori di prodotto per cluster – 1

Con riferimento agli indicatori di prodotto:

- Le rotazioni si sono fortemente ridotte, in particolare per i prodotti manutenzione.
- Un solo cluster è in controtendenza, quello Novità (I)/Manutenzione (D), dove si nota un miglioramento.
- L'indicatore di competitività sulla categoria nel 2009 riallinea la novità alla manutenzione (funziona meglio la manutenzione avanzata).

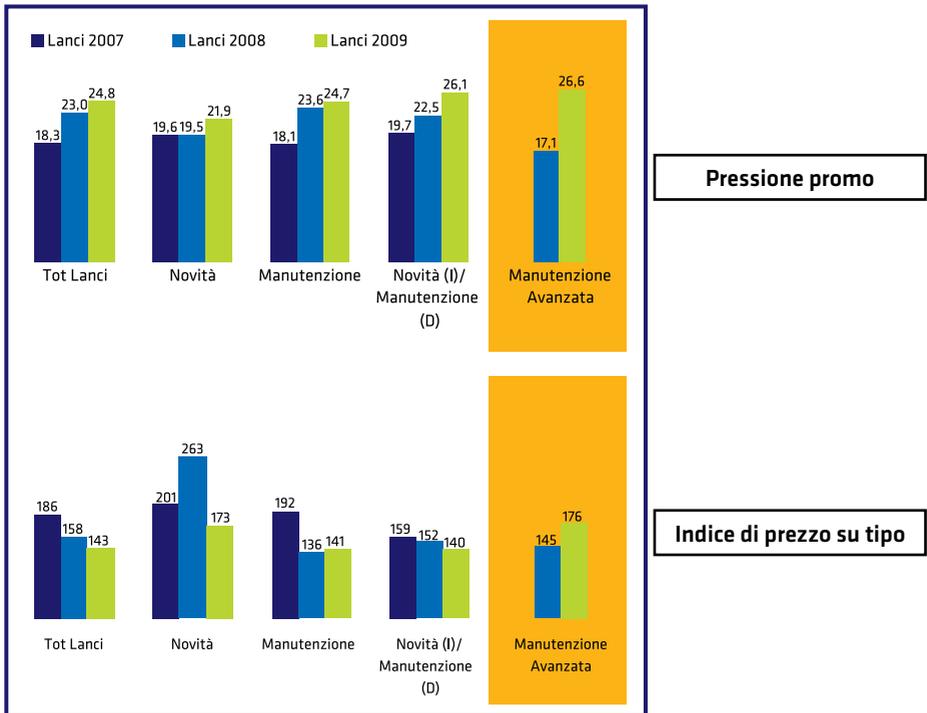


Figura 31 Indicatori di prodotto per cluster – 2

- La corsa alle promozioni investe anche i nuovi lanci di prodotto a discapito del posizionamento di prezzo.
- La novità condivisa rimane in termini relativi meno promozionata e con un posizionamento di prezzo più alto rispetto alla manutenzione.

► Analisi per merceologie

I prodotti innovativi lanciati nel biennio 2008 - 2009 si distribuiscono come nella figura che segue.

	# LANCI 2008	# LANCI 2009
Bevande	12	6
Cura Casa	69	36
Cura Persona	156	89
Drogheria Alimentare	157	52
Freddo	52	41
Fresco	20	8

Figura 32 Numerica dei lanci di prodotto per reparto merceologico (DP>=10)

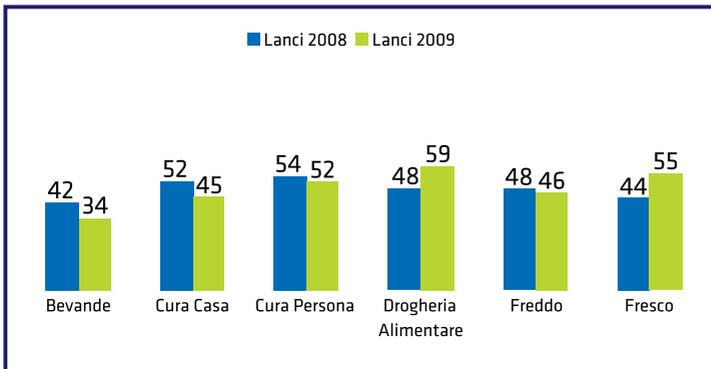


Figura 33 Indice di performance per categoria merceologica
media 2008=54; media 2009=49

Osservandone gli indici di performance si nota che:

- I prodotti alimentari (ambiente e freschi) hanno un trend delle performance in controtendenza: meglio il 2009 che il 2008.
- Solo i prodotti appartenenti al reparto cura persona spuntano in entrambi gli anni con performance sopra o uguali alla media.
- I prodotti appartenenti ai reparti bevande, cura casa e freddo spuntano in entrambi gli anni performance sotto la media.

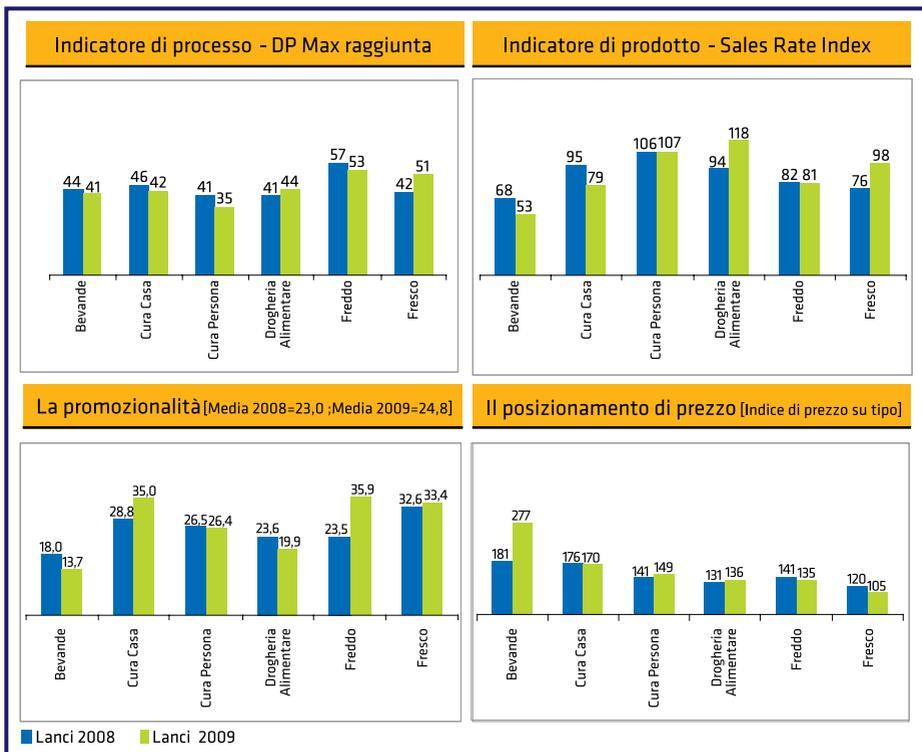


Figura 34 Determinanti delle performance per merceologia

Oltre a confermare tutte le evidenze già emerse, l'analisi delle merceologie rivela che:

- Le tendenze evidenziate dall'indice di performance per i prodotti alimentari (ambient e freschi) sono guidate dal Sales Rate Index (SRI) ma anche da livelli di distribuzione massima in crescita.
- L'uso della promozionalità è in generale superiore alla media delle categorie di appartenenza, ad eccezione delle bevande.

► I canali distributivi

In un contesto di mercato di sostanziale stabilità degli assortimenti commerciali è interessante verificare se esistono delle differenze nel ruolo che gioca l'Innovazione all'interno dei diversi canali distributivi.

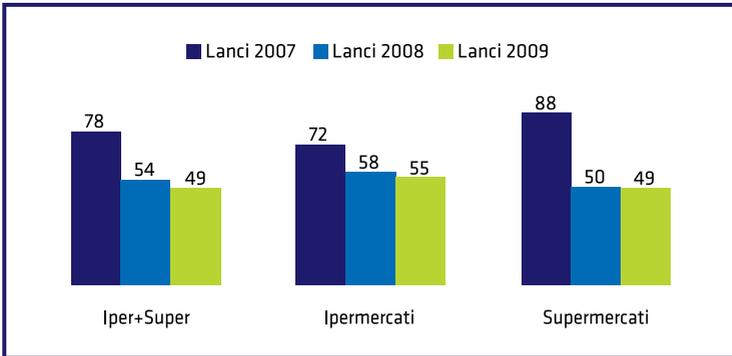


Figura 35 Indice di performance dell'Innovazione per canale distributivo

Complessivamente possiamo sintetizzare quanto segue:

- Il calo delle performance è comune ad entrambi i canali di vendita.
- Nell'ultimo biennio la performance negli ipermercati è leggermente migliore di quella ottenuta nei supermercati.

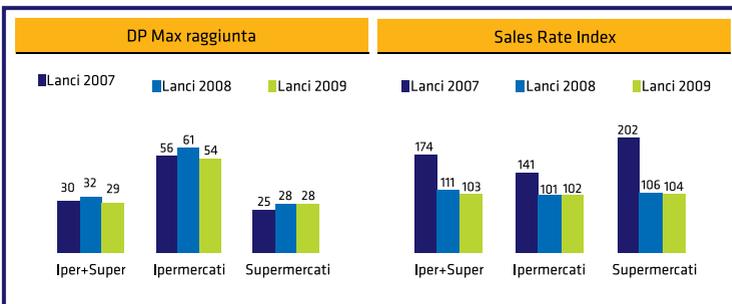


Figura 36 Indicatori di processo e prodotto per canale distributivo

Con riferimento agli indicatori di processo:

- I livelli di distribuzione ponderata (DP) massima raggiunta negli ipermercati sono oltre il doppio di quelli dei supermercati
- Negli iper occorrono 7-9 settimane per raggiungere DP>30, contro le 16-18 nei super.
- I prodotti che raggiungono questi livelli distributivi sono oltre il 70%, contro il 40% nei super.

Con riferimento agli indicatori di prodotto:

- Il Sales Rate Insex (SRI) dei due canali è simile, come pure sono molto simili i posizionamenti di prezzo e le performance competitive sulla categoria.
- È “ovviamente” molto differente il livello di promoionalità (26-28 vs. 21-23; +5pti).

Si può quindi concludere che le caratteristiche strutturali dei due canali osservati influenzano gli indicatori di processo, mentre non vi è sostanziale differenziazione nel Sales Rate Index (SRI).

► Il contributo dei lanci alla crescita delle categorie

Dopo aver analizzato gli indicatori che ci permettono di stabilire il grado di successo di un lancio, l'obiettivo è quello di valutare quale sia stato il contributo dei lanci alla crescita dell'intera categoria.

Per fare ciò si è utilizzata la metodologia descritta di seguito:

- Per ogni codice prodotto in lancio è stato calcolato il suo contributo ad incrementare le rotazioni medie della categoria.
- L'assunto di base è che le sole referenze in lancio, con rotazioni medie per punto di ponderata superiori a quelle delle referenze già presenti in assortimento, possano contribuire ad incrementare le rotazioni medie della categoria d'appartenenza.
- Questo implica che il Contributo Lanci è stato calcolato per le sole referenze in lancio con SRI > 100.
- La misura calcolata Contributo Lanci fornisce la quantificazione (in %) del lift generato dalla referenza in lancio ponderato sia rispetto alla sua distribuzione ponderata che al numero medio di referenze della categoria.

Esempio di calcolo:

	Rotazioni medie Valore/Ref/DP	Lift Lancio	N ref medie	Dist. Ponderata	Contributo Lanci
Ref Lancio	150	50%	1	50	0,4%
Categoria	100		70	100	

Figura 37 Metodologia per il calcolo del contributo dei lanci alla crescita delle categorie

- Data una rotazione media per punto di ponderata della referenza in lancio pari a 150 e media per le referenze della categoria pari a 100, il lift del lancio sarà $(150/100)-1 = 50\%$.
- Il Contributo Lanci viene calcolato ponderando il Lift di Lancio (50%) per il numero di referenze della categoria e per la distribuzione ponderata media della referenza lanciata.

$$\text{Contributo Lanci} = [(150/100)-1] \times (1/70) \times (50/100) = 0.4\%$$

Questa metodologia ha permesso di individuare 250 codici prodotto (Lanci Top) con una distribuzione ponderata (DP) massima raggiunta maggiore o uguale a 10 e un Sales Rate Index (SRI) superiore a 100:

Lanci TOP DP>=10 ; SRI > 100			
	# LANCI 2008	# LANCI 2009	# LANCI 2009
% Lanci TOP	36	35	37
# Lanci TOP	250	165	85

Figura 38 Numerica dei lanci top DP>=10

- Circa 1/3 dei lanci ha fornito un contributo positivo alle rotazioni medie a valore della categoria di appartenenza.

I 250 codici prodotto sono così distribuiti nella matrice dell'Innovazione:

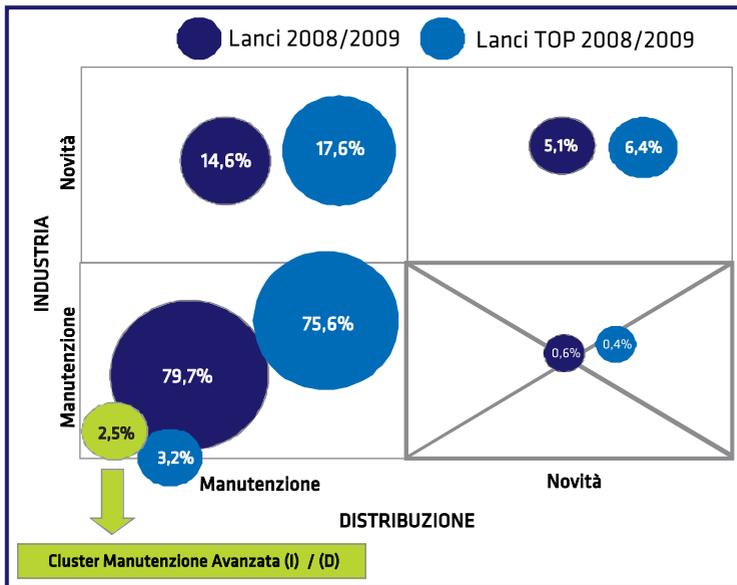


Figura 39 Matrice dell'Innovazione dei lanci top

- Le caratteristiche dei lanci top (250 codici prodotto) sono abbastanza simili a quelle generali.
- Per la distribuzione prevale il concetto di manutenzione, che vale complessivamente il 93,2%.
- Per l'industria un 24% sono considerati novità, opinione non condivisa dalla distribuzione nel 17,6% dei casi.

	Lanci nei reparti (DP >=10)			
	# Lanci 2008+2009	# Lanci TOP 2008+2009	% Lanci 2008+2009	% Lanci TOP 2008+2009
Bevande*	18	2	2,6	0,8
Cura Casa	105	37	15,0	14,8
Cura Persona	245	113	35,1	45,2
Drogheria Alimentare	209	66	29,9	26,4
Freddo	93	26	13,3	10,4
Fresco*	28	6	4,0	2,4

Figura 40 Numerica e distribuzione percentuale dei lanci top per reparto merceologico

- Con riferimento alle merceologie di prodotto si segnala una forte prevalenza del reparto cura persona.

Il risultato dell'Innovazione di successo alle rotazioni della categoria è illustrato nella figura successiva.

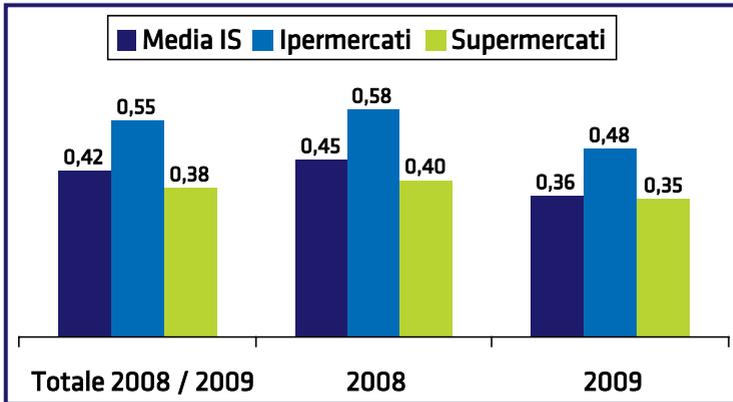


Figura 41 Contributo percentuale dei lanci top alle rotazioni di categoria

Le evidenze principali sono:

- I lanci contribuiscono ad aumentare le rotazioni di categoria per poco meno di mezzo punto percentuale (media dei due anni), ma il contributo si riduce nel 2009.
- Questo riscontro si affianca alle tendenze già evidenziate in precedenza che indicano che le negatività del 2009 hanno significativamente compromesso le potenzialità dell'attività di Innovazione.
- L'Innovazione top è molto più performante nel canale degli ipermercati.

Di seguito viene analizzato il contributo dei lanci top in funzione dei cluster di Innovazione, delle merceologie e delle performance.

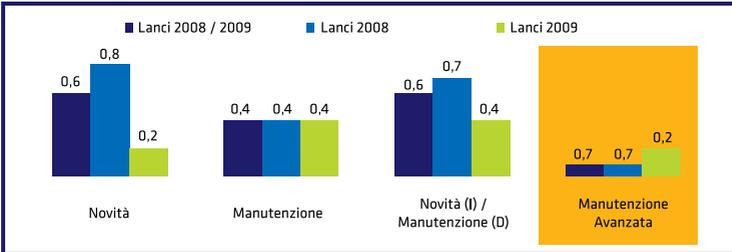


Figura 42 Il contributo dei lanci top – matrice dell'Innovazione

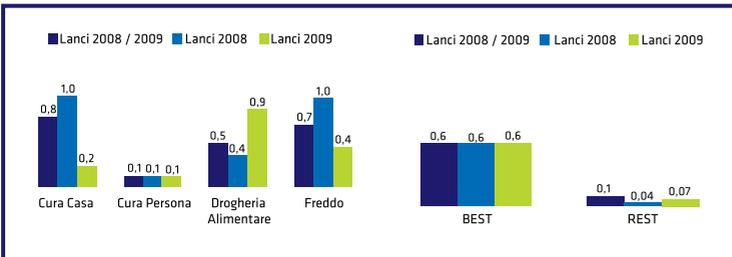


Figura 43 Contributo dei lanci top – merceologie e lanci Best

- La novità battezzata dall'industria sostiene maggiormente le rotazioni di quanto non lo faccia la manutenzione condivisa, con significative riduzioni nel 2009.
- Solo i lanci Best "contribuiscono alla causa".
- Il cura casa è il reparto che beneficia mediamente di più dell'attività di Innovazione, a seguire i prodotti del reparto freddo.
- In categorie ad alto tasso di rinnovo come quelle del cura persona il contributo dell'Innovazione alle rotazioni di categoria è fisiologicamente più basso. Tuttavia abbiamo visto che proprio in questo reparto si concentra la % maggiore di lanci con contribuzione positiva.
- I reparti cura casa / persona vedono ridurre il contributo in una fase di sviluppo dei drugstore. Solo una coincidenza?

Conclusioni

Il lavoro sul monitoraggio dell'Innovazione svolto nel 2008 e nel 2010 ha portato in evidenza molti elementi di riflessione per il sistema Industria – Distribuzione, che sono riassunti nei seguenti punti:

1. **Maggiore selettività nel corso degli anni da parte di Industria e Distribuzione nel definire cosa si intende per Novità.**
2. **Sensibile incremento della % di valutazioni concordi tra Industria e Distribuzione sulla tipologia di Innovazione (Novità + Manutenzione)** (dal 53% del 2006 all'87% del 2009); questo testimonia che il lavoro ECR Italia si è radicato nel sistema Industria – Distribuzione italiano.
3. **Miglioramento degli indicatori di time to market:** il numero di settimane per raggiungere DP=30% si è ridotto del 37% (dalle 19 settimane del 2006 alle 12 settimane del 2009).
4. Laddove **Industria e Distribuzione condividono** la tipologia di Innovazione (Novità vs. Manutenzione), **le performance, sia di processo che di business, sono migliori.**
5. Il Sales Rate Index (SRI) guida la performance dell'Innovazione se accompagnato da adeguato livello distributivo.
6. **La Novità** presenta livelli di **DPMax e posizionamenti di prezzo più elevati** rispetto alla **Manutenzione.**
7. Il cluster di lanci in cui **sia Industria che Distribuzione valutano l'Innovazione come Novità** è quello in cui **il lavoro sulla premiumness ha generato risultati migliori** (maggiore posizionamento premium rispetto alla media di categoria).
8. La **Manutenzione** presenta livelli di **SRI maggiori e promozionalità più alta** rispetto alla **Novità.**
9. Emerge con chiarezza il **ruolo fondamentale della Manutenzione** in termini di performance di business per molte categorie prodotto. Di conseguenza, risulta molto importante gestire al meglio non solo le Novità ma anche le Manutenzioni, che in termini di upside/massa critica possono generare molto valore.
10. **Sono stati definiti i criteri per il successo del lancio di un nuovo prodotto.**

Si evidenziano però anche alcuni trend negativi negli anni che Industria e Distribuzione devono valutare attentamente per capire come intervenire al fine di invertire la rotta. Nello specifico:

1. Nel 2009 solo il 6% dei nuovi prodotti lanciati **ha raggiunto una distribuzione ponderata maggiore del 70%**, contro un 11% del 2006.
2. **Forte contrazione del Sales Rate Index** (da 138 del 2006 a 103 del 2009), e quindi della capacità dell'Innovazione di generare business aggiuntivo.
3. **Contrazione dell'Indice di prezzo su tipo** (da 170 del 2006 a 143 del 2009), e quindi una riduzione della capacità dell'Innovazione di creare valore.
4. **Aumento della pressione promo a valore** (dal 16,9 del 2006 al 24,8 del 2009) con una chiara indicazione della pressione crescente sul prezzo al pubblico anche per i nuovi prodotti.

Tutti questi elementi testimoniano come molto lavoro è stato fatto per migliorare la performance del lancio dei nuovi prodotti, ma che molta strada deve ancora essere percorsa per ottimizzare gli ingenti investimenti che le aziende allocano nello sviluppo e nel lancio di nuovi prodotti e per massimizzare gli impatti positivi sul business sia per l'Industria che per la Distribuzione.

Il lavoro di ECR Italia ha consentito lo sviluppo di un "database ECR dell'Innovazione" che rappresenta un patrimonio di informazioni sulle performance del lancio dei nuovi prodotti in Italia e un riferimento per il sistema Industria-Distribuzione con cui confrontarsi per migliorare nel tempo la gestione di questo fondamentale elemento di sviluppo del business.

Riteniamo che l'attivazione del monitoraggio dell'Innovazione e la sua alimentazione nei prossimi anni rappresenti un chiaro esempio di lavoro congiunto sul miglioramento delle performance del business e possa fornire certamente un significativo contributo allo sviluppo della relazione tra Industria e Distribuzione.

Allegato #1: Questionario per il monitoraggio dell’Innovazione

Nell’ambito del progetto “Monitoraggio dell’Innovazione”, il gruppo di lavoro ECR Italia ha deciso di coinvolgere tutti gli associati ECR nella raccolta di informazioni relative ai lanci di nuovi prodotti effettuati nel corso degli anni 2006-2009 nel canale Grande Distribuzione Organizzata.

L’obiettivo era quello di avere una chiara indicazione da parte delle aziende di produzione e di Distribuzione dei prodotti lanciati con segnalazione di quali erano ritenuti da parte dell’azienda, al momento del lancio, prodotti “Novità” e quali “Manutenzione” secondo la definizione ECR.

Motivazioni per la classificazione dei nuovi lanci		
Novità	Manutenzione Avanzata	Manutenzione Semplice
<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di un nuovo segmento • Soddisfacimento di nuovi bisogni • Sviluppo di nuovi consumi • Nuovo prodotto / brand con sviluppo nuovi consumi della categoria • 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento dei consumi esistenti • Revisione critica del prodotto / segmento / categoria con l’obiettivo di creare valore • Cambiamento completo del pack, della formula, .. di un prodotto esistente al fine di rivitalizzare i consumi della categoria • 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenzione della contrazione volumi • Estensione della gamma già presente nel mercato • Prodotti già presenti sul mercato • Lancio nazionale a copertura segmento X • Marchio storico diventa brand ed entra in nuovi mercati / segmenti •

Tavola 1 Esempi di motivazione per la classificazione dei nuovi lanci

Il questionario utilizzato è riportato qui di seguito (esempio Industria):

Questionario monitoraggio Innovazione '08- '09

Nell'ambito del progetto "Monitoraggio dell'Innovazione 2010", il gruppo di lavoro ECR Italia ha deciso di coinvolgere tutti gli associati ECR nella raccolta di informazioni relative ai lanci di nuovi prodotti effettuati nel corso degli anni 2008 e 2009 nel canale Grande Distribuzione Organizzata.

L'obiettivo di questo questionario è quello di avere una chiara indicazione da parte delle Aziende di produzione dei prodotti lanciati nel 2008 e 2009, con segnalazione di quali erano ritenuti dall'Azienda, al momento del lancio, prodotti "Novità" e quali "Manutenzione", secondo la definizione ECR.

Si invitano i rappresentanti dell'Industria a restituire il questionario allegato, opportunamente compilato, via email entro e non oltre il XX.

Codice Ean	Descrizione Referenza	Categoria Merceologica (classif ECR)	Periodo di lancio (Trim / Anno)	Tipologia di Innovazione (Novità o Manutenzione)	Motivazione della classificazione tra Novità e Manutenzione

Tavola 2 Estratto del questionario per il monitoraggio dell'Innovazione

Allegato #2: Questionario per la valutazione della performance del lancio di nuovi prodotti

Valutazione performance del lancio nuovi prodotti – Obiettivi e leve che hanno influenzato la performance (1/2)						
Referenza: (Indicare Store format o Cluster di PDV target):	1 Nullo (ove applicabile)	2 Basso	3 Medio	4 Medio -Alto	5 Alto	Commenti
Sviluppo prodotto						
• Livello di innovazione di prodotto						Specificare caratteristiche del prodotto, perché nuovo rispetto all'offerta esistente, target consumatore...
• Obiettivi del lancio						
• Sviluppo nuovi consumi						Specificare le ragioni e obiettivi (es. aumentare consumi su base consumatori esistente, nuovi consumatori...)
• Revisione critica del segmento						Specificare le ragioni e obiettivi (es. aumentare consumi su base consumatori esistente, nuovi consumatori...)
• Prevenzione contrazione consumi						Specificare le ragioni e obiettivi (es. aumentare consumi su base consumatori esistente, nuovi consumatori...)
• Altre caratteristiche						Specificare
Posizionamento e supporto						
• Posizionamento prezzo (promo/no promo)						Specificare posizionamento prezzo promo e no promo vs media segmento
• Marginalità Trade vs media segmento						Specificare vs indice 100 media segmento
• Posizionamento a scaffale						Descrivere le logiche del posizionamento a scaffale del prodotto
• Piano di comunicazione a supporto						Descrivere il piano di comunicazione nei primi 6- 12 mesi (Media mix, attività, GRP s...)
• Piano promozionale a supporto						Descrivere il piano promozionale nei primi 6- 12 mesi (Mix attività, pressione promo vs media segmento...)
• Altre caratteristiche						Specificare
Consumatore						
• Accettazione/compressione del prodotto da parte del consumatore						Specificare: fornire risultati di analisi ad hoc, se disponibili
• Altre caratteristiche						Specificare
Distribuzione/Punto Vendita						
• Impatto del listing fee						Specificare
• Rapidità nel raggiungere la DP target						Specificare il numero di settimane per raggiungere la DP target vs pianificato nel cluster di pdv definito
• Spazio a scaffale/PdV						Specificare
• Rotazione						Specificare la rotazione del nuovo prodotto rispetto alla media del segmento e il delta verso il target
• Lancio di competitors di prodotto simile						Specificare eventuale contemporanea lanci da parte della concorrenza
• Livello di esecuzione a Punto di Vendita						Specificare il livello complessivo di esecuzione a pdv e eventuali attività nuove verso le pratiche in uso
• Altre caratteristiche						Specificare
Performance complessive a 18 mesi						
• Distribuzione Ponderata, QdM (vol. e val.) e marginalità Trade						Specificare risultati vs. obiettivi: sia nei primi 6 mesi che nei successivi 12 mesi
• Contributo alla crescita della categoria (volumi, fatturato e marginalità Trade)						Specificare risultati vs. obiettivi: sia nei primi 6 mesi che nei successivi 12 mesi

Tavola 3 Obiettivi e leve che hanno influenzato la performance

Allegato #3: Legenda Key Performance Indicators

Lanci 2006

Codici prodotto con la prima settimana di lancio nel 2006

Lanci 2007

Codici prodotto con la prima settimana di lancio nel 2007

DP

Distribuzione Ponderata massima raggiunta nel periodo

SRI

$[\text{Valori} / \text{Items} / \text{dp}] / [\text{ValoriCateg} / \text{ItemsCateg} / \text{dpCateg}] * 100$

Indice di Performance

$[\text{cwd} * 40 + \text{SRI}(\text{valore}) * 40 + \text{quota}(\text{valore}) * 20] / 100$; dove $\text{cwd} = \text{DP} / \text{DPCategoria} * 100$

Contributo medio a valore

% incremento medio a valore categoria dovuto ai nuovi lanci (base 2005)

Contributo complessivo Reparto a valore

% incremento complessivo a valore reparto dovuto ai nuovi lanci di reparto (base 2005)

BEST = primo 20% lanci calcolato su Performance Index

REST = 30-50% lanci calcolato Su Performance Index

OTHER = ultimo 50% calcolato su Performance Index



INDICOD-ECR

Per informazioni:

GS1 Italy | Indicod-Ecr
Via P. Paleocapa, 7 - 20121 Milano
Tel. +39 02 7772121

info@indicod-ecr.it - www.indicod-ecr.it