

Dedicato agli imprenditori ambiziosi e lungimiranti



**Vuoi davvero
avere sul mercato un prodotto
immortale, che parli di te
a milioni di persone
per almeno i prossimi 30 anni?**

Lo sapevate che oltre il 90% dei nuovi prodotti falliscono nei primi 12 mesi?

A cosa è dovuta questa moria dei nuovi prodotti?

La causa è che sono mancati i presupposti fondamentali per rimanere sul mercato.



Lanciare nuovi prodotti è una disciplina che non si può lasciare al caso.

Se doveste affrontare una lunga traversata in barca vi affidereste a vecchie carte nautiche non verificate e ad uno skipper che non saprebbe leggere neanche le mappe più accurate, e che magari non conosce la differenza tra una randa e un fiocco?

Eppure **è ciò che molti fanno**, si affidano al cugino che fa il cuoco, al pasticciere pasticciere di turno (conosco cuochi e pasticciieri anche molto bravi ma pochi sono quelli che capiscono veramente ciò che fanno), e poi si lamentano che la colpa del fallimento è ... fate voi.

Poi esistono le scorciatoie, sapete cosa sono?

Una scorciatoia, si dice, consente di fare meno strada e meno fatica.

E se porta in una direzione sbagliata?

Hai fatto meno fatica , apparentemente; ma sbagliando strada ...

- hai perso tempo (e soldi)
- hai perso delle opportunità di fare nel frattempo qualcosa di utile... e, per giunta , **hai perso strada nei confronti della concorrenza.**

Allora serve una mappa aggiornata e uno skipper che la sappia leggere.

Il problema è come trovarlo:

Avrà abbastanza esperienza?

Saprà adattarsi alle varie condizioni meteorologiche?

Queste e molte altre domande arriveranno spontanee.

Ma quali tipi di tempeste potrebbero arrivare?

Difficile dirlo (come al solito).

**Vediamo insieme qualche strana ipotesi
(strana oggi, ma nei prossimi 10-30 anni ...)**

- E' stato detto che il 30% delle persone infettate dal coronavirus hanno perso il senso dell'olfatto per qualche settimana. E se il prossimo virus facesse sparire l'olfatto per tempi molto più lunghi?
- E se nel 2050 per effetto di particolari tecnologie non fosse più necessario mangiare tutti i giorni?
- Se fosse vero che nel 2050 la gente mangerà solo pillole?
- E se con le stampanti 3D per cibo in tutte le case l'unico business fosse quello della vendita degli ingredienti specifici e speciali (pensate a cosa è capitato al mercato del lievito di birra per uso casalingo, introvabile in molti punti vendita perché tutti si sono messi a fare il pane in casa)

Ma lo skipper non devi cercarlo, c'è già; sei tu

Quante tempeste hai già passato, quanta esperienza hai accumulato.

Certamente non ti manca il carattere e il fiuto per affrontare le molte situazioni e variabili che si presentano nel fare impresa

Non è mancato il coraggio e neanche la capacità di raccogliere e gestire il tuo equipaggio.

Non sempre il contesto politico ed economico ti sono venuti in aiuto, ma in qualche modo sei rimasto a galla in modo più o meno soddisfacente.

Ma le tempeste in arrivo potrebbero essere di tipo nuovo (e anche le opportunità)

Un buon skipper prima di uscire guarda sempre le condizioni meteo, relative al breve ma anche al medio termine; è bene sapere se è opportuno uscire o meno, e se sì con quali eventuali accortezze (cibo e carburante adeguati, controllo maggiore alle dotazioni di sicurezza e briefing adeguato per l'equipaggio)

Ma cosa sappiamo delle nuove condizioni meteo, con variazioni più repentine e violente?



Come ci si prepara?

Come si leggono i nuovi dati, come si interpretano?

Ci sono delle opportunità di avere venti adatti per andare più veloci e magari più in sicurezza?

Che approccio adottare?

Nelle gare di Coppa America vi è la figura del tattico

Chi è il tattico



E' colui che supporta lo skipper (che nel tuo caso spesso è anche l'armatore, cioè chi ci mette i soldi), nel prendere le decisioni circa la rotta da prendere

Quali sono le capacità (skills) del tattico?

Sa leggere il campo di gara e le condizioni meteo nel modo corretto per andare il meglio possibile (e più veloce rispetto agli altri regatanti)

Il tattico deve conoscere bene le caratteristiche della barca, dei venti , del campo di gara e anche dei concorrenti.
Come scegliere il tattico “giusto”?

Il tattico giusto è colui che ha già dimostrato di saper leggere il campo di gara prima di molti altri.

Il tattico di esperienza sa vedere in un refolo di vento, poco apparente, l'opportunità per vincere una regata.

Da qualche piccola increspatura lontana capisce se sta arrivando il vento e anche il tipo di vento, e quindi capire come preparare le vele (e tutto il resto).

Ma fuor di metafora tutto questo cosa vuol dire?

Tempi nuovi richiedono nuovi approcci e nuove competenze, tra queste una delle principali è quella di saper adeguare la propria offerta di prodotti a quelli che saranno le future condizioni di mercato.

**Immagino che in questo momento
stai probabilmente pensando:
ma come faccio a capire quali progetti di sviluppo
prodotti devo portare avanti.**

Bisogna capire come indirizzare gli sforzi.

Quali progetti bisogna portare a termine?

Quelli a breve o quelli a lungo termine?

Ci vuole equilibrio, ma soprattutto scegliere quelli che davvero vogliono dire qualcosa ai clienti.

Bisogna evitare gli errori di lavorare a progetti che nascono sbagliati.

Anche tu fai questi errori nello sviluppo prodotti?



1) **Non avere conoscenza diretta del mercato;** il mercato si muove velocemente ed è necessario andare spesso personalmente a “fare la spesa”.

2) Non incentivare il **contributo creativo** di tutti i dipendenti; ci sono stime che dicono che si sfrutta meno del 50% del potenziale creativo del personale delle aziende.

- 3) Non prendere **spunti da altri settori**; capita che buone idee (ma anche nuovi concorrenti) possano arrivare da mercati differenti.
- 4) Continuare a spendere soldi per sviluppare **prodotti inutili** per fare contento il marketing inseguendo l'ultima moda.
- 5) Continuare a investire su linee di prodotto non difendibili ; non è facile accettare che alcuni **prodotti stanno morendo**, e si ignorano i segnali del mercato che non ci fanno “comodo”.
- 6) Mancare di **ambizione**; non mettere risorse su ricerche che possano risolvere problemi reali.
- 7) Non avere un **piano di ricerca e sviluppo** equilibrato tra risultati attesi di breve termine e di lungo termine, entrambi sono necessari e bisogna capire come procurarsi le risorse necessarie.
- 8) Iniziare attività di ricerca e sviluppo **solo perché** sono finanziate da qualche bando; se non ci fosse il bando fareste lo stesso certe attività? Pensate davvero che certe attività di ricerca e sviluppo porteranno davvero a qualche risultato sul mercato?
- 9) Non considerare sul serio la possibilità di creare **joint venture** di ricerca e sviluppo con altre aziende; in Italia la propensione a collaborare tra aziende è molto bassa perdendo così molte opportunità.

Questi errori si possono evitare solo se i vertici aziendali sono veramente consapevoli dell'importanza dell'innovazione.

In Italia vi sono aziende che ne sono ben consapevoli (e infatti vanno bene).

Quindi, se stai continuando a leggere questa lettera è perché vorresti trovare un aiuto per lavorare meglio al futuro della tua azienda.

Ma adesso lascia che mi presenti



Sono **Francesco Fenga**,
fondatore della Fenga Food Innovation.

La mia azienda è nata per aiutare le aziende del settore alimentare a fare **vera innovazione**.

Vi sono molte organizzazioni che si occupano di consulenza (ve ne sono anche con professionisti coi fiocchi), ma Fenga Food Innovation è l'unica dedicata prevalentemente ai progetti di sviluppo; questo significa essere focalizzati sullo specifico bisogno di innovare che hanno le aziende.

Il servizio è modulabile, dalla semplice analisi dei prodotti esistenti alla progettazione di nuovi prodotti.

Non lavoro bene con aziende **non focalizzate sui progetti** di sviluppo, poiché il rischio di non avere risultati è molto alto e non mi piace ne deludere i clienti ne perdere tempo.

Non lavoro bene neanche se non ci sono tutte le risorse necessarie per implementare le varie fasi di sviluppo e per avviare le necessarie e corrette attività di marketing.

Non sono un esperto di marketing, ma sono abituato da molti anni a lavorare con i professionisti di questa disciplina e capisco se hanno le idee chiare; nel caso rilevassi la presenza di idee confuse o poco etiche (cioè la ricerca di claims e vantaggi fasulli acchiappagonzi) **rinuncerei alla collaborazione.**



Ti starai chiedendo quali siano le mie credenziali per poterti dire che posso aiutarti ad interpretare “il nuovo campo di gara”.

Lavoro da 35 anni quasi esclusivamente in progetti di ricerca e sviluppo per grandi e piccole aziende.

Eccoti alcune delle mie esperienze (a titolo di esempio, non sono tutte)

- **Knorr:** mi sono occupato dell'adattamento degli insaporitori Aromat al gusto italiano, per il lancio del prodotto anche nel nostro paese.
- **Pavesi:** mi ero accorto della variazione di percezione delle caratteristiche organolettiche dei **Pavesini** e ho apportato delle piccole ma importanti modifiche alla ricetta.
- **Pavesi :** anche in questo caso ho intercettato la variazione di gusto dei consumatori e ho apportato importanti modifiche, sia alla ricetta che alla gestione tecnologica dei **Crackers** Gran Pavesi; dopo le variazioni le vendite **sono triplicate.**
- **Pavesi :** ho apportato importanti modifiche anche ai **Togo**, in questo caso ho anche fatto cambiare tecnologia e ovviamente anche impianto industriale di produzione.
- **Pavesi :** per primo in Italia ho avuto l'intuizione di inserire degli **ingredienti caratterizzanti** nei sostituti del pane industriali, e ho inventato i crackers al rosmarino , seguito poi da molti altri.
- **Barilla – Mulino Bianco:** Barilla, che nel frattempo aveva acquisito la Pavesi, e quindi anche me, e mi chiese di migliorare la (già buona) qualità dei crackers Mulino Bianco; anche qui ho proceduto con delle variazioni di ricetta e di **parametri tecnologici e messo mano ad alcuni aspetti logistici.**

- Sempre in Barilla sono stato responsabile della speciale unità che si occupava della impostazione di **nuove piattaforme tecnologiche** per favorire la ricerca e sviluppo del futuro; sono anche riuscito a farmi finanziare gran parte delle attività ottenendo dal governo il più grande finanziamento per ricerca e sviluppo che Barilla avesse mai ottenuto sino ad allora (e pubblicato sulla gazzetta ufficiale).
- In Barilla ho anche fatto parte della **task force di marketing strategico per individuare le principali tendenze del futuro alimentare** (e non solo), per elaborare gli strumenti ed eseguire le analisi ci siamo fatti aiutare dal team di Strategos guidato da Gary Hamel (lo stratega alla base della gloriosa ascesa di Nokia).
- Negli anni successivi ho collaborato con alcune aziende in Italia ed all'estero, sviluppando e mettendo a punto molti prodotti per aziende di varie dimensioni.
- In Italia uno dei prodotti più noti che ho inventato è il CiocoMech; nasce dalla mia visione di un **mercato orientato a nuovi bisogni alimentari**; ne ho sviluppato molti altri ma sarebbe lungo raccontarli tutti in questa lettera.

Da tutte queste (e molte altre che per motivi di riservatezza non posso ancora raccontare) ho imparato molte cose.

Non tutto mi è sempre riuscito, o riuscito nei tempi e modi desiderati in fase di progettazione, tuttavia anche le molte ciambelle con il buco storto mi sono già state (e saranno) utili.

- Ho imparato, soprattutto nel periodo dedicato al **marketing strategico**, che è molto importante la profonda conoscenza della psicologia delle persone, per comprenderne e anticiparne gusti e desideri.

Per questo motivo ho investito molte risorse per aggiornarmi e formarmi presso i migliori formatori e per leggere moltissimi libri; una breve sintesi di queste esperienze la potrai trovare nella parte finale del libro “Il Futuro del Cibo” che ho appena pubblicato.



Dopo avere letto tutto questo, comincerai a percepire che ...

...Potrei essere la persona giusta per aiutarti ad interpretare il futuro, almeno per quanto riguarda i prodotti da avere sul mercato.

Non mi importa quando mi chiamerai.. già oggi o prossimamente, ma quando lo farai sarò lieto di avere un breve scambio di idee.

Poi vedremo se ci sono le condizioni per lavorare insieme, **non posso lavorare con tutti**, per i seguenti motivi:

- Non lavoro a progetti superficiali.
- Non lavoro a progetti che non abbiano uno scopo preciso ed un impatto positivo.
- Non lavoro a progetti in concorrenza con i miei clienti abituali, magari posso facilitare delle sinergie.
- Non lavoro con persone che non possano decidere ed impegnarsi fino alla buona riuscita del progetto
- Non lavoro con chi non bada al benessere della propria azienda e dipendenti.
- Lavoro con aziende certificate BRC , IFS o comunque con certificazioni di qualità serie.
- Lavoro bene con chi ha **valori come i miei** .

- Lavoro meglio con chi ha **passione** per l'innovazione, "Una cultura che conduca all'innovazione non è salutare solo per i risultati di bilancio. E' anche qualcosa che leader e dipendenti apprezzano in egual misura quando la vedono nella+ propria azienda" (da Harward Business Review gennaio 2019).



Potrebbe essere che non ti piaccia il mio approccio o non ti sia simpatico, non c'è problema, è giusto così e prima lo scopri e meglio è; in tal modo potrai concentrarti a trovare la soluzione migliore per te... potrei anche indicarti qualche mio collega-concorrente più vicino ai tuoi bisogni (ne conosco di molto bravi, esperti in vari campi).

Per tutti questi motivi lavoro solo con **pochissimi clienti alla volta e prendo nuovi clienti solo quando finisce un progetto impegnativo.**

Cosa devi sapere se lavoreremo insieme?

Come approcceremo i progetti?

Mi piacerebbe dirti che il mio approccio è costituito da un meccanismo risolutivo, **il più facile, il più veloce e il più sicuro.**

Purtroppo...

...nel campo dell'innovazione queste tre caratteristiche non sono quasi mai previste tutte insieme; tuttavia a me non piace cercare soluzioni artificialmente complicate e una volta impostato bene il lavoro mi piace arrivare già a qualche risultato in tempi rapidi.



Per esempio, come nei casi citati relativi ai progetti affrontati durante la mia carriera, ho ottenuto risultati semplificando ricette e processi.

Quando inizieremo a lavorare insieme dovremo impostare il progetto secondo il mio metodo proprietario: **CIOFO**

Curiosare

Ritengo che per innovare veramente sia necessario un approccio multidisciplinare.

Non basta un approccio solo scientifico/logico, ma è anche importante una cultura umanistica profondamente consapevole delle emozioni umane.

Infatti , per innovare veramente e quindi portare sul mercato ciò che alla gente serve davvero, è necessario conoscere bene i bisogni autentici delle persone.

Pertanto serve fare un'analisi delle necessità fisiche ed emotive delle persone che si vogliono servire.

Vedremo insieme alcuni tra i più importanti schemi di pensiero per analizzare i bisogni; sono strumenti che insegno in alcune università e al master per giuristi alimentari dell'Università di Bologna.

Identificare

In questa fase si identificano i bisogni che si devono e si possono soddisfare con le proposte che potenzialmente si possono portare sul mercato.

Obiettivo (definizione)

Si definiscono gli obiettivi del progetto, con particolare attenzione al piano di marketing.

Questa fase va affrontata il prima possibile, collaborando strettamente con chi si occupa dello sviluppo prodotti ; nella mia esperienza vedo che spesso questo aspetto viene sottovalutato.

Il prodotto si può ritenere un successo se, dopo due anni, ha ancora senso tenerlo sul mercato (il 95% dei lanci fallisce nei primi 12 mesi).

Fare (sviluppo tecnico)

Questo è il classico lavoro di sviluppo prodotti (questa fase potrà essere declinata in molti modi a seconda del progetto e della tua situazione aziendale).

Osare

Per fare vera innovazione bisogna osare almeno un po', ponderando bene i rischi.

Come possiamo vedere se possiamo lavorare insieme?

Per prima cosa se ancora stai leggendo questa lettera, e non l'hai buttata nella carta straccia, ti sarai fatto un'idea abbastanza precisa di me e dei miei valori e con qualche probabilità vi hai trovato qualcosa di tuo interesse.



Potremo iniziare con una **chiaccherata introduttiva** di 2 ore circa; ci faremo reciprocamente tutte le domande che riterremo opportune per approfondire i presupposti di una collaborazione.

Propongo 2 ore poiché lo ritengo il minimo per fare la prima conoscenza; e siccome verrò di persona almeno vorrei essere sicuro che il viaggio abbia un senso.

**Normalmente
una mia giornata la fatturo 3000 euro,
ma nel caso di questa visita non chiederò nulla**

e mi assumo il rischio del viaggio e tempo a vuoto
(in realtà non è mai a vuoto poiché a me piace conoscere
gente stimolante).

Questa offerta è limitata a poche realtà per le seguenti ragioni :

- Per poterli seguire meglio lavoro solo con pochi clienti per volta; mi si è appena liberato del tempo essendo terminato un progetto e quindi posso prendere uno-due nuovi clienti **adesso**.
- **Patto di non concorrenza** con aziende simili, cioè non lavoro con più aziende dello stesso settore in contemporanea.
- Come già accennato prima, lavoro bene solo a certe **condizioni**.

**Inoltre se decideremo di lavorare insieme
potrai accedere al ...**

BONUS

Per i miei clienti (e solo per coloro che lo desiderano davvero) c'è la possibilità di partecipare a delle sessioni di “Master Mind” con altri imprenditori e protagonisti del settore con i quali scambiare idee e consigli.

Se vuoi prenotare una visita di diagnosi strategica
mi potrai contattare tramite **Linked in**
o tramite il sito www.fengafoodinnovation.com

Fornendomi un paio di date.

SICURAMENTE disponibili e **senza distrazioni**
per le due ore che staremo insieme.

Cordiali saluti

Francesco Fenga
Fenga Food Innovation



