

*A cura di*

CARLO ALBERTO PRATESI

# MARKETING E INNOVAZIONE



Roma TrE-Press  
2026



**Roma Tre**

Università degli Studi Roma Tre  
Dipartimento di Economia aziendale



- 1 *Analisi di bilancio. Un percorso di sintesi*  
Marco Tutino
- 2 *Sindacati in un mondo globale*  
Giampiero Bianchi
- 3 *Ideazione, sviluppo e marketing dei nuovi prodotti*  
Carlo A. Pratesi, Andrea Geremicca
- 4 *Studi e ricerche del Dipartimento di Economia Aziendale 2023*  
a cura di Alberto Pezzi
- 5 *Il consumatore: responsabile, attivo, partecipativo*  
a cura di Fabio Bassan, Maddalena Rabitti
- 6 *Profili ragionieristici della contabilità nazionale*  
Claudio Columbano
- 7 *Investment advice and sustainability. A survey on professional-client interactions*  
Paola Soccorso, Massimo Caratelli
- 8 *Studi e ricerche del Dipartimento di Economia Aziendale 2024*  
a cura di Alberto Pezzi
- 9 *Qualità, Innovazione e Sostenibilità nella filiera agro-alimentare*  
a cura di Maria Claudia Lucchetti, Maria Francesca Renzi
- 10 *L'applicazione dell'AI Act in Italia e la tutela del consumatore*  
a cura di Maddalena Rabitti, Fabio Bassan

Università degli Studi Roma Tre  
Dipartimento di Economia Aziendale



11

COLLANA DEL DIPARTIMENTO  
DI ECONOMIA AZIENDALE

# MARKETING E INNOVAZIONE

*A cura di*

CARLO ALBERTO PRATESI



*Roma TriE-Press*  
2026

COLLANA DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE

*Direttore*

Alberto Pezzi

*Comitato scientifico*

Fabio Bassan, Elena Bellisario, Massimo Caratelli, Paolo Carbone, Marisa Cenci, Paola Demartini, Giustino Di Cecco, Franco Fiordelisi, Fabio Giulio Grandis, Maria Claudia Lucchetti, Michela Marchiori, Giuseppe Marini, Carlo Mottura, Tiziano Onesti, Mauro Paoloni, Alberto Pezzi, Carlo Alberto Pratesi, Daniele Previati, Sabrina Pucci, Maddalena Rabitti, Maria Francesca Renzi, Giuseppe Stemperini, Marco Tutino, Paolo Valensise.

*Comitato editoriale*

Massimo Caratelli, Rita Maria Michela D'Errico, Francesca Faggioni, Andrea Ghenò, Lucia Marchegiani, Olimpia Martucci, Susanna Sandulli, Marco Tutino.

*Coordinamento editoriale*

Gruppo di Lavoro *Roma TrE-Press*

*Impaginazione e cura editoriale*

teseo  editore Roma [teseoeditore.it](http://teseoeditore.it)

*Elaborazione grafica della copertina*

**MOSQUITO** [mosquitoroma.it](http://mosquitoroma.it)

*Edizioni Roma TrE-Press* ©

Roma, giugno 2026

ISBN: 979-12-5977-638-9

<http://romatrepress.uniroma3.it>

Quest'opera è assoggettata alla disciplina Creative Commons attribution 4.0 International Licence (CC BY-NC-ND 4.0) che impone l'attribuzione della paternità dell'opera, proibisce di alterarla, trasformarla o usarla per produrre un'altra opera, e ne esclude l'uso per ricavarne un profitto commerciale.



L'attività della *Roma TrE-Press* è svolta nell'ambito della  
Fondazione Roma Tre-Education, piazza della Repubblica 10, 00185 Roma.

## IL PROGETTO ROMA TRE-PRESS

Il progetto della Roma TrE-Press nasce nel 2013 ed inizia la sua attività all'interno del Sistema Bibliotecario di Ateneo.

Vengono avviate le prime Collane e Riviste di Ateneo. Fin dall'inizio il progetto ha scelto la strada dell'open access: opere scientifiche realizzate in formato digitale ed accessibili a chiunque, dovunque, sempre.

Le ragioni sono le stesse che spingono altre università europee: la ricerca accademica è finanziata da risorse pubbliche; occorre che i suoi risultati siano accessibili a tutti, senza onerose intermediazioni; ciò è reso possibile dalle tecnologie digitali; rientra nella "terza missione" delle università diffondere al pubblico più largo i suoi prodotti sia didattici che scientifici; ma è anche un'esigenza di contenimento dei costi dettata dalle crescenti ristrettezze di bilancio.

Nel primo quinquennio (2013/2017) la Roma TrE-Press pubblica quasi 100 volumi. La crescente richiesta dei ricercatori dell'Ateneo e il successo dell'iniziativa (oltre 150.000 downloads) suggeriscono agli organi di Ateneo di affidare, a partire dall'autunno 2018, l'attività di e-press alla Fondazione Roma Tre Education.

Le linee guida della Roma TrE-Press sono:

- La piena autonomia scientifica dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo nella scelta di che cosa pubblicare, con un forte incoraggiamento verso procedure di assicurazione della qualità secondo le migliori prassi recepite dalle comunità scientifiche di riferimento.
- L'apertura verso autori e istituzioni non appartenenti all'Università Roma Tre, secondo logiche di aggregazione e di promozione della ricerca di qualità.
- Il plurilinguismo, non solo come esigenza culturale ma anche come strumento di coesione e collaborazione internazionale.
- La cura – affidata alla responsabilità della Roma TrE-Press – della linea

grafica (copertine e impaginazione), secondo la secolare tradizione del libro come prodotto anche estetico ed artistico.

- La promozione del movimento verso una generale politica di open access che coinvolga anche altre istituzioni accademiche italiane e straniere in coerenza con il dettato dell'art. 9 della nostra Costituzione: “*La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica*”.

LA SQUADRA DELLA ROMA TRE-PRESS È COSÌ COMPOSTA

prof. Vincenzo Zeno-Zencovich (*Delegato di Ateneo per l'e-press*)

prof.ssa Nazarena Patrizi (*Responsabile editoriale*)

prof. Sirio Zolea (*Delegato per i rapporti internazionali*)

dott. Ivan Guiducci (*Webmaster*)

Alessandro Riboldi (*Collaboratore informatico*)

## Collana del Dipartimento di Economia Aziendale

### *Editorial Policy e descrizione dello scopo della Collana*

La collana nasce con lo scopo di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle tematiche di gestione d'impresa: economico-aziendali, finanziarie, giuridiche e matematiche, valorizzando il pluralismo culturale e l'interdisciplinarietà presenti nel Dipartimento.

La collana è aperta a contributi che supportino il miglioramento della didattica dei corsi di studio universitari e post-universitari e favoriscano il dibattito tra il modo delle imprese e il mondo accademico.

La collana accoglie contributi monografici e collettanei.

I volumi pubblicati nella collana sono sottoposti a referaggio affidato al Comitato editoriale.

I volumi pubblicati dalla collana sono liberamente accessibili in formato elettronico sul sito dell'editore Roma TrE-Press. La versione a stampa è acquistabile in modalità "Print on demand".

Le pubblicazioni hanno una numerazione progressiva ed eventuali richiami o citazioni ad essi devono riportare la denominazione estesa del contributo a cui si fa riferimento.

## *Marketing e innovazione*

### Premessa

Quando si parla di innovazione molto di ciò che si racconta rischia di invecchiare presto. Questo testo inizialmente pubblicato nel 2023 con il titolo “Ideazione, sviluppo e marketing dei nuovi prodotti” non fa eccezione. Ecco perché abbiamo pensato che fosse bene aggiornarlo dopo meno di tre anni dalla sua stesura.

Quanto state per leggere avremmo potuto proporlo come seconda edizione dello stesso volume n. 3 della collana di Economia Aziendale, visto che una buona parte di quel testo originario – se pur con diverse correzioni e aggiornamenti – viene qui riproposto abbastanza fedelmente. Invece, abbiamo deciso di dargli un altro titolo (più sintetico e forse più coerente con il contenuto) per meglio sottolineare che in realtà c’è parecchio di nuovo rispetto a quanto scritto allora.

*In primis*, ed era necessario, troverete un capitolo intero (e non più un semplice paragrafo) sull’intelligenza artificiale, nel quale Stefano Roserba ci illustra quanto questa nuova e straordinaria strumentazione stia cambiando gli approcci e la strumentazione del marketing management, in tutte le diverse fasi del processo. Grazie al contributo di Martina Toni, è stata poi introdotta la parte sulle ricerche di marketing che, nonostante tutte le più recenti innovazioni, restano alla base di un management orientato al mercato. Rispetto alla precedente versione, salvo qualche revisione, rimane il contributo di Andrea Geremicca sul tema delle previsioni e il foresight, e quello di Giovanni Mattia sul piano di marketing.

Ringrazio tutti loro per avermi aiutato a rinnovare questo manuale, nella speranza di essere riusciti a soddisfare le esigenze di studenti e professionisti.

## Indice

<b>1.</b>	<b>Aziende e innovazione</b>	13
	<i>Carlo Alberto Pratesi</i>	
1.1	I diversi tipi di innovazione	14
1.2	Gli approcci all'innovazione da parte delle aziende	19
1.3	L'innovazione come imperativo per tutte le aziende	20
1.4	L'insuccesso è (quasi) la regola	23
<b>2.</b>	<b>Le regole del successo</b>	27
	<i>Carlo Alberto Pratesi</i>	
2.1	Definire bene la propria area di business	28
2.1.1	Intercettare i "bisogni"	30
2.1.2	Conoscere i vari tipi di cliente: la segmentazione della domanda	32
2.1.3	Scegliere la tecnologia giusta	36
2.2	Le aziende pluri-business	37
2.3	Integrare il nuovo con il vecchio business	39
2.4	Prevedere l'evoluzione del business	41
2.4.1	Prevedere anche l'imprevedibile	43
2.4.2	Immaginare il futuro	44
<b>3.</b>	<b>Creare e valutare le idee</b>	49
	<i>Carlo Alberto Pratesi</i>	
3.1	Strumenti, persone e metodi per la generazione delle idee	49
3.2	Come si presenta un'idea: il concept	54
3.3.	Selezionare le idee migliori: i limiti delle ricerche di mercato tradizionali	55
<b>4.</b>	<b>I bisogni dei consumatori e le ricerche di marketing</b>	61
	<i>Martina Toni</i>	
4.1	Il ruolo delle ricerche di marketing	61
4.2	Le fasi del processo di ricerca	63
4.3	Metodologie qualitative e quantitative	64
4.3.1	Metodologie qualitative e tecniche di raccolta dati	64
4.3.2	Metodologie quantitative e tecniche di raccolta dati	68
4.4	Quale strumento scegliere?	69

<b>5.</b>	<b>Ridurre il rischio di insuccesso</b>	71
	<i>Carlo Alberto Pratesi</i>	
5.1	Il Design Thinking	72
5.1.1	Il modello della d.school di Stanford	73
5.2	Il Lean Startup	77
5.2.1	Il ciclo di feedback - Creazione, misurazione, apprendimento	79
5.3	Il Pretotyping	85
5.3.1	Pretotipazione e prototipazione a confronto	85
5.3.2	Le tecniche di pretotipazione	87
5.3.3	Le fasi per l'attuazione del pretotyping	90
5.4	La teoria del Jobs To Be Done	93
<b>6.</b>	<b>Il confronto con la concorrenza e gli altri stakeholder</b>	99
	<i>Carlo Alberto Pratesi</i>	
6.1	Il valore per il cliente e la qualità percepita	100
6.2	Gli altri stakeholder	104
6.3	La legge di Metcalfe	107
<b>7.</b>	<b>La variabile tecnologica</b>	111
	<i>Carlo Alberto Pratesi</i>	
7.1	Il ciclo di vita delle tecnologie	111
7.2	Qual è la killer app?	114
7.3	La curva di adozione dei nuovi prodotti	116
<b>8.</b>	<b>L'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul marketing management</b>	121
	<i>Stefano Roserba</i>	
8.1	Introduzione all'Intelligenza Artificiale	121
8.1.1	L'Intelligenza Artificiale: definizione ed evoluzione recente	121
8.1.2	Dall'AI al Machine Learning al Deep Learning: una tassonomia concettuale	123
8.1.3	I giganti dell'IA: chi guida l'innovazione	126
8.1.4	Perché l'IA adesso? La convergenza di fattori abilitanti	127
8.2	Framework teorici per l'Intelligenza Artificiale nel marketing	129
8.2.1	Il paradigma centrale: Intelligenza Amplificata	129
8.2.2	Collaborazione uomo-macchina	131
8.2.3	Equità algoritmica ed etica dell'IA	133
8.2.4	Teorie di adozione tecnologica	137
8.2.5	Sintesi: il sistema teorico integrato	138
8.3	IA nei processi di marketing	139
8.3.1	La creazione di contenuti: dalla bozza alla personalizzazione di massa	140
8.3.2	La personalizzazione: dal segmento al singolo individuo	142
8.3.3	L'analisi predittiva: anticipare per agire	144

8.3.4	Le barriere all'adozione: dove si blocca la trasformazione	147
8.4	Intelligenza amplificata e innovazione di prodotto nel marketing	150
8.4.1	Dal paradigma dell'automazione a quello dell'intelligenza amplificata	150
8.4.2	Il ruolo umano: definizione del problema e interpretazione degli insight	150
8.4.3	Intelligenza amplificata e costruzione del business case	151
8.4.4	Sviluppo e selezione delle alternative	152
8.4.5	Apprendimento iterativo e modelli human-in-the-loop	152
8.4.6	Implicazioni manageriali: centralità dell'essere umano e governance dell'innovazione	153
8.5	L'impatto ambientale dell'Intelligenza Artificiale	153
8.5.1	L'impronta ambientale dell'AI: i punti essenziali	154
8.5.2	Strategie di intervento	155
8.5.3	Raccomandazioni e policy	155
8.5.4	Implicazioni per il marketing	156
<b>9.</b>	<b>Il piano di marketing per il lancio del nuovo prodotto</b>	<b>157</b>
	<i>Giovanni Mattia</i>	
9.1	Definire e scegliere il cliente di riferimento: targeting	158
9.2	Il posizionamento del prodotto (positioning)	161
9.3	Le valutazioni e le previsioni economico-finanziarie	169
9.4	Le decisioni sul marketing mix	184
FOCUS 1	L'ecosistema delle startup	207
FOCUS 2	L'arte come abilitatore dell'innovazione	211
FOCUS 3	Quando l'innovazione parte dai paesi in via di sviluppo	213
	Bibliografia	215
	Sitografia	219

# 1. Aziende e innovazione

*Carlo Alberto Pratesi*

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

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

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

si desume che nel linguaggio comune, “innovazione” ha un significato molto ampio che può essere riferito ad ambiti vari. Nelle pagine che seguono ci soffermeremo soprattutto sulle attività che mettono in atto le aziende per migliorare i loro prodotti<sup>1</sup> o lanciarne di nuovi. Un ambito di attività sempre più rilevante: di fatto un imperativo per qualsiasi azienda. L’ambiente economico nel quale viviamo è infatti sempre più caratterizzato da iper-competizione, imprevedibilità e cambiamenti repentini che impongono a tutte le organizzazioni, anche quelle molto grandi e affermate, di lanciare regolarmente nuovi prodotti e idee di business vincenti per poter sopravvivere.

---

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

Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto è una delle principali manifestazioni dell'attività di innovazione nelle aziende. Rogers<sup>2</sup> definisce l'innovazione in ambito aziendale come “un'idea, una pratica, un oggetto che è percepito come nuovo da un individuo o da un'altra unità di adozione”. Quindi, indipendentemente dal momento storico in cui è stata creata, un'innovazione rimane tale fino a quando è percepita dalle persone come una novità. Un modo semplice per spiegare il concetto è quello suggerito da Nicholas Negroponte<sup>3</sup>: “consideriamo innovativo tutto ciò che non c'era quando noi eravamo bambini”, questo vuol dire che lo smartphone può ancora essere definito prodotto innovativo dai baby-boomers, ma non certo dalla generazione Z.

## 1.1 I diversi tipi di innovazione

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

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

---

<sup>2</sup> ROGERS, E.M., Diffusion of innovations, The Free Press 1995.

<sup>3</sup> NEGROPONTE N., Essere digitali, Sperling & Kupfer 1995.

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

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

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

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

chael Treacy e Fred Wierseman<sup>4</sup> che lo definiscono come: un prodotto davvero unico nella sua capacità di soddisfare le esigenze del cliente meglio di qualsiasi altra offerta”. Secondo un’indagine Nielsen<sup>5</sup>, i prodotti di questo tipo sono meno dell’1,5% del totale.

**L’open innovation**, termine coniato da Henry Chesbrough<sup>6</sup> dell’Università di Berkeley, è un approccio aziendale che promuove la collaborazione e lo scambio di conoscenze e risorse tra diverse organizzazioni o individui al fine di generare innovazione. Invece di limitarsi a sviluppare idee all’interno dell’azienda, l’open innovation coinvolge anche fonti esterne come fornitori, partner, università, startup e comunità di utenti. In pratica, l’open innovation può assumere molte forme, ad esempio attraverso partnership strategiche, acquisizioni, licenze di tecnologia, concorsi di innovazione, collaborazioni con comunità di sviluppatori e altro ancora. L’obiettivo finale è quello di migliorare il processo di innovazione dell’azienda, aumentare la sua capacità di rispondere alle esigenze del mercato e creare un vantaggio competitivo sostenibile.

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

---

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

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

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

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

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

**Figura 1.1**  
Strategia di crescita secondo le combinazioni prodotto/mercato

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

Fonte: Ansoff H.<sup>7</sup>

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

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

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

<sup>7</sup> ANSOFF, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965.

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

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

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

**Figura 1.2**  
Le diverse tipologie e loro incidenza sul totale dei "nuovi prodotti"  
secondo Nielsen<sup>8</sup>

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

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

<sup>8</sup> PRATESI, MATTIA, Piano di marketing dei nuovi prodotti, cit.

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

## 1.2 Gli approcci all'innovazione da parte delle aziende

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.3 L'innovazione come imperativo per tutte le aziende**

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

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

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

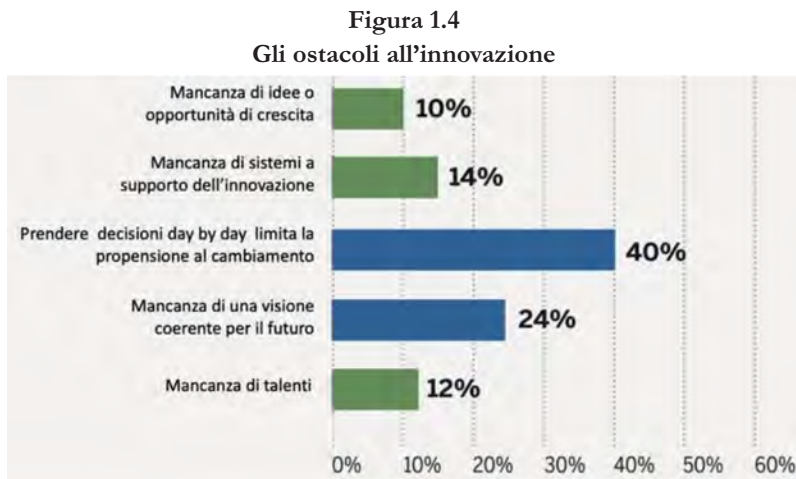
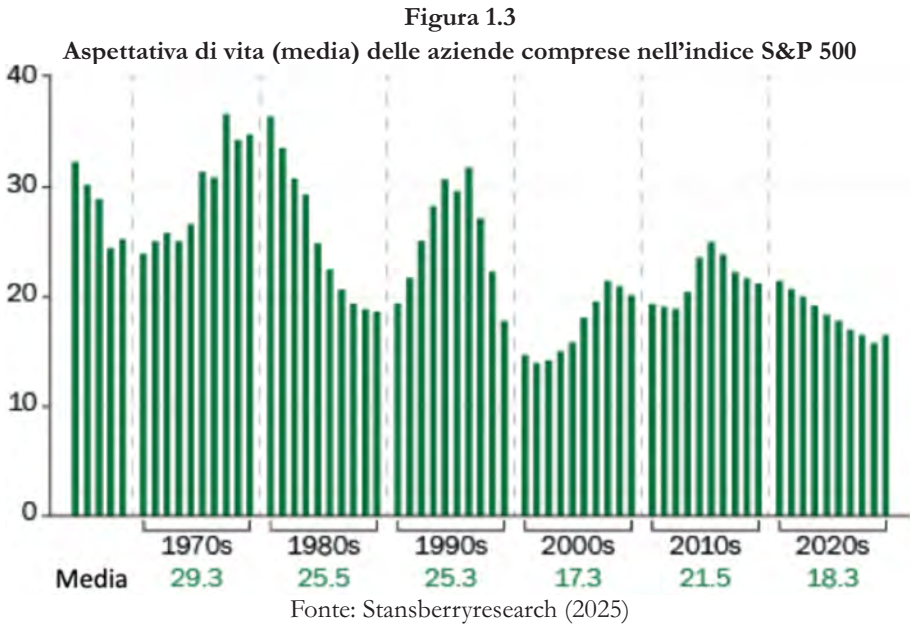
Esistono naturalmente dei prodotti evergreen che, malgrado le mode, rimangono immutati nel tempo facendo del loro stile classico un tratto distintivo. Pensiamo alla polo Lacoste o al multilama Victorinox. Ma rispetto al mercato nel suo complesso sono delle eccezioni: la regola è che le aziende poco innovative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

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

La principale causa di fallimento, secondo gli autori, è proprio l'inerzia organizzativa, ossia l'incapacità di adattarsi al cambiamento innovando prodotti e processi<sup>9</sup>.

---

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



Fonte: Scott D.A., Viguier S.P., Waldeck A. (2016)

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

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

In sostanza, per continuare ad avere successo e durare nel tempo, ossia per essere sostenibili, le aziende devono innovare e reinventarsi costantemente, lanciando regolarmente nuovi prodotti, funzionalità e idee che siano vincenti sul mercato al fine di diventare come quelli che Savoia definisce apex innovators del proprio settore<sup>10</sup>. Se ciò non accade, anche un'azienda apparentemente molto solida potrebbe invecchiare prima di raggiungere la maggiore età. Aziende come Facebook nata nel 2007 (che ha già dovuto cambiare nome in “Meta” anche per non essere contaminata dalla reputazione sempre più controversa del suo primo social network) o Google, fondata alla fine degli anni Novanta, il cui core business (e fonte di reddito) è basato sul motore di ricerca che oggi è minacciata da Open AI e tutte le aziende che offrono servizi di intelligenza artificiale, sempre più utilizzati dalle persone per cercare risposte alle proprie domande. O Tesla (nata nel 2003) è diventata rapidamente il leader indiscusso nelle auto full electric, che nel 2025 è già stata superata nelle vendite dalla cinese BYD. Sopravviveranno se avranno la capacità di reinventarsi e reinterpretare i mercati in continuazione.

#### 1.4 L'insuccesso è (quasi) la regola

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

---

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

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

**Figura 1.5**  
Alcuni dei prodotti di Apple falliti 2022-2025<sup>11</sup>

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

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

**Figura 1.6**  
Tasso di successo dei nuovi prodotti<sup>12</sup>

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

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

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

<sup>12</sup> PRATESI, MATTIA, Piano di marketing dei nuovi prodotti, cit.

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

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

Questo forte tasso di insuccesso può portare le piccole aziende a esaurire il budget e il tempo disponibile prima di individuare un'idea di successo, le grandi aziende a sprecare sempre più risorse e gli investitori a frenare i loro finanziamenti alle startup<sup>13</sup>. Ovviamente, i rischi aumentano nel caso di innovazioni radicali (breakthrough), con la conseguenza che le organizzazioni preferiscono introdurre prodotti "me too" o spingere sull'innovazione incrementale ottenendo rendimenti mediocri e continuando ad alimentare la concorrenza.

---

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



## 2. Le regole del successo

*Carlo Alberto Pratesi*

Qual è la differenza tra le grandi aziende che sono rimaste nel tempo, che esistono da più di cento anni, e quelle che sono scomparse?

Figura 2.1  
La classifica dei brand di maggior valore del mondo



Fonte: InterBrand, 2025<sup>1</sup>

I leader di oggi sono quelli elencati nella Figura 2.1: diventeranno evergreen come Disney o Louis Vuitton o usciranno di scena come Kodak e altri colossi del passato? Quali sono i principi e le regole che dovrebbero guidare le aziende che vogliono innovare per sopravvivere e crescere?

<sup>1</sup> <<https://interbrand.com/best-global-brands/global/>>.

### La farfalla che sapeva innovare

La farfalla della specie “*Biston betularia*” è diventata il simbolo del concetto di innovazione e di adattamento. In origine questa farfalla era presente soprattutto in Inghilterra e riusciva a difendersi dai predatori grazie al suo colore grigio chiaro che, essendo identico a quello delle cortecce degli alberi sui quali si posava, la rendeva invisibile ai predatori.

Quando l'inquinamento dovuto alla rivoluzione industriale annerì di smog i tronchi degli alberi, il suo colore divenne una debolezza perché la rendeva facile preda. Negli anni, di generazione in generazione, la forma melanica (scura) di questa falena acquisì un vantaggio mimetico sulla forma chiara diventando in breve tempo numericamente prevalente. Questo è quello che le aziende sono chiamate a fare, ossia accorgersi in tempo di come sta cambiando il mercato e modificare le proprie caratteristiche per rendersi meno vulnerabili rispetto alla concorrenza.



## 2.1 Definire bene la propria area di business

La prima regola per ridurre il rischio di insuccesso è definire bene il proprio perimetro competitivo. Il rischio infatti è che quando si affronta il tema “innovazione” si tenda a pensare subito al prodotto, immaginando che tutto lo sforzo sia focalizzato sulla sua ideazione, dando di conseguenza grande importanza alle tecnologie utilizzate per realizzarle.

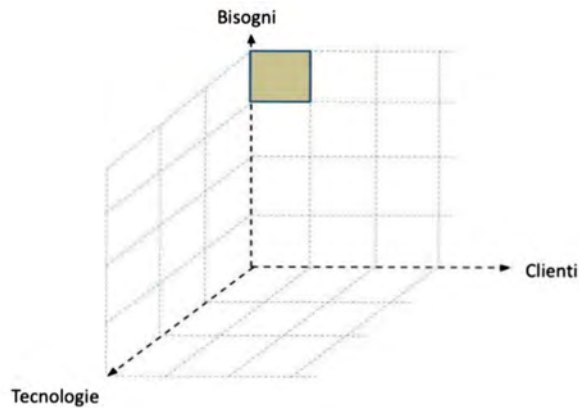
Quello che invece le aziende devono cercare prima di tutto è uno spazio “libero” nel mercato.

Per disegnare il mercato e capire quali sono gli spazi nei quali competere, si può utilizzare la matrice di Abell<sup>2</sup>: uno strumento molto utile per individuare le ASA – aree strategiche d'affari, o più semplicemente “business” all'interno dei quali sviluppare la propria (nuova) offerta. In pratica,

<sup>2</sup> ABELL, D., “Defining the business of a company.” Explanation of the three dimensional business definition model 12 (1980).

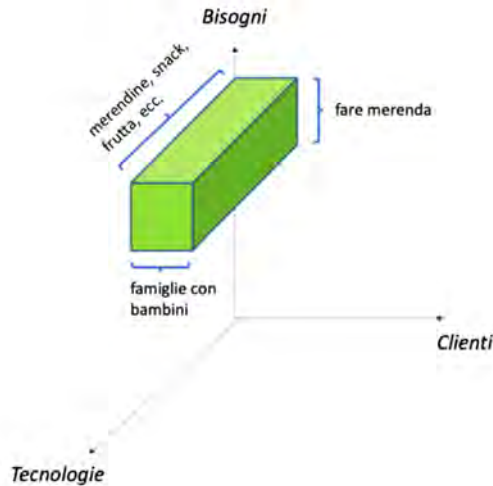
Abell rappresenta il mercato come se fosse uno spazio tridimensionale con tre variabili che lo definiscono: i bisogni, i tipi di consumatori (cioè i segmenti di domanda) e le tecnologie.

**Figura 2.2**  
**La combinazione bisogno/cliente**



Le opportunità nascono quando si individua uno spazio (quindi un business fatto dalla combinazione tra un bisogno e un tipo di cliente) particolarmente attrattivo, per minore concorrenza, crescita della domanda, marginalità, eccetera. Sarà studiando quella combinazione che andranno definite le tecnologie più adatte per soddisfare “quel” bisogno per “quel” tipo di cliente. Dentro un business infatti possono competere prodotti anche molto diversi tra loro in termini di caratteristiche tecniche. Per fare un esempio banale, nell’incrocio mamme salutiste/far fare merenda per bambini, la concorrenza più minacciosa per Nutella non sarà da parte delle altre creme spalmabili (quasi sempre considerate inferiori in termini di rapporto qualità/prezzo rispetto al prodotto della Ferrero) ma la marmellata o il miele considerate più salutari. Secondo lo stesso ragionamento, nell’incrocio “studente universitario/necessità di condividere gli appunti” una tecnologia come Dropbox può fare concorrenza alle fotocopie e alle memorie USB.

Figura 2.3  
Un business secondo il modello di Abell



### 2.1.1. Intercettare i “bisogni”

Se è vero che un business è rappresentato in primis da un tipo di esigenza, la fortuna per le aziende è che i bisogni dei consumatori sono pressoché infiniti, prova ne è che appena si ha la percezione di averne soddisfatto uno ce n'è sempre un'altro che emerge. Del resto, persone che dichiarino (sinceramente) di non aver alcun bisogno in quanto già appagate da ciò che hanno, sono piuttosto rare. Certamente alcuni bisogni sono più impellenti (tipicamente quelli fisiologici) ma di fatto più facili da soddisfare; mentre altri (per esempio il riconoscimento e la stima da parte degli altri) potrebbero sembrare meno essenziali ma in certe situazioni il loro mancato soddisfacimento può creare altrettanta frustrazione.

Un modo per rappresentare i bisogni è quello proposto da Maslow con la sua celebre piramide<sup>3</sup>. Lo schema 2.4 evidenzia una gerarchia di bisogni, dove la soddisfazione di quelli più elementari è condizione necessaria per fare emergere quelli di ordine superiore. Partendo dal basso verso l'alto si va dai bisogni fisiologici, a quelli di sicurezza, di affetto, di stima e infine di autorealizzazione: tutti motivi che portano un individuo a decidere di spendere per un prodotto che li soddisfa. Se nel prodotto non c'è la risposta a una di queste esigenze, non c'è investimento promozionale che possa imporglielo.

<sup>3</sup> MASLOW, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Figura 2.4  
La piramide di Maslow



In sintesi, è il tipo di esigenza che viene soddisfatta a determinare un mercato: esserne consapevoli per le aziende è un vantaggio. La piramide di Maslow ci ricorda che gli individui in realtà non cercano prodotti: hanno bisogno di appagare le loro esigenze. Nessuno “ha bisogno” di una polizza assicurativa, ma tutti vorrebbero tutelarsi dal danno che potrebbero subire in caso di furto in casa. Quindi, nell’incrocio “abitazione di famiglia/sicurezza dai furti” possono competere prodotti (ossia soluzioni) diversi, sia di tipo assicurativo (polizze) che tecnologici (allarmi antifurti).

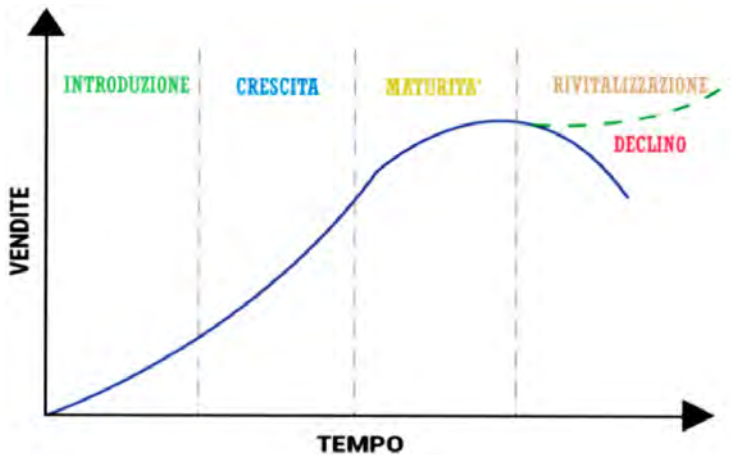
I bisogni, oltretutto, non hanno un ciclo di vita (esistono da sempre ed esisteranno per sempre) mentre i prodotti (in quanto espressione della tecnologia di un determinato periodo storico) sì, sono caratterizzati cioè da una serie di fasi successive: introduzione, sviluppo, maturità e, prima o poi, declino (Fig. 2.5).

Questo fa capire che costruire il proprio business attorno a un prodotto ne riduce inevitabilmente la durata nel tempo. Le fotocopiatrici (tecnologia degli anni settanta) e così le memorie USB stanno scomparendo dagli uffici, mentre la necessità di riprodurre i documenti per condividerli, che già nell’antichità veniva soddisfatta dagli amanuensi, certamente non finirà mai.

Focalizzare il proprio business su un prodotto rende anche più miopi rispetto alla concorrenza. Se una azienda che vende scarpe di lusso da donna considerasse il suo mercato come quello delle “calzature” perde-

rebbe di vista tutti gli altri concorrenti (nel campo dell'abbigliamento e non solo) che potrebbero rappresentare un'alternativa all'esigenza di "comprare qualcosa mi gratifica rendendomi più elegante".

Figura 2.5  
Il ciclo di vita di un prodotto



### 2.1.2. Conoscere i vari tipi di cliente: la segmentazione della domanda

Quando si parla di "domanda" si intende l'insieme delle persone (o aziende) che percepiscono un determinato bisogno. Non ha senso considerare i potenziali clienti come tra di loro omogenei perché, sebbene accomunati dalla stessa esigenza di fondo, tendono a comportarsi diversamente in termini di processo di acquisto e consumo. Il processo di suddivisione della domanda potenziale in gruppi diversi, ognuno dei quali composto da individui che condividono comportamenti d'acquisto e consumo simili e che perciò possono essere adeguatamente soddisfatti da una stessa offerta, si chiama "segmentazione".

Il capitolo 9 approfondisce come la tecnica di segmentazione consente di scegliere in maniera strategica il cliente di riferimento (targeting) per il successo del lancio di un prodotto. Di seguito si offrirà, invece, una panoramica volta a far comprendere come avviare un processo di segmentazione.

La logica della segmentazione del mercato è abbastanza semplice e si basa sul principio che un singolo prodotto raramente riesce a soddisfare i bisogni e i desideri di qualunque consumatore; pertanto, l'azienda per essere

competitiva deve progettare il suo prodotto facendo riferimento a una precisa tipologia di persona. Anche un prodotto semplice come il chewing-gum viene offerto in molteplici gusti, in confezioni di dimensioni e forme diverse, con un differente contenuto di zucchero e di calorie, con varie consistenze e colorazioni, proprio per assecondare i diversi stili di acquisto e consumo.

Il processo di segmentazione parte dalla identificazione delle variabili più convenienti da utilizzare (vedi tabella seguente): non esistono variabili di segmentazione “corrette” o “errate”, se non in quanto esse generino segmenti che contengano persone tra di loro omogenee in termini di

**Variabili e classi di segmentazione**

Variabili	Classi possibili
<b>Geografiche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Area Nielsen</li> <li>● Regione</li> <li>● Città</li> <li>● Densità di abitanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e Isole</li> <li>● Lombardia, Piemonte, Lazio, Campania ecc.</li> <li>● Roma, Milano, Torino, Napoli, Palermo ecc.</li> <li>● &gt;1.000.000, 500.001-1.000.000, 0-500.000</li> </ul>
<b>Demografiche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Età</li> <li>● Sesso</li> <li>● Numero di componenti della famiglia</li> <li>● Ciclo di vita della famiglia</li> <li>● Reddito</li> <li>● Occupazione</li> <li>● Titolo di studio</li> <li>● Religione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 0-12; 12-19; 20-34, 35-49; 50-64; oltre</li> <li>● Maschio; Femmina</li> <li>● 1, 2, 3, 4, 5, oltre</li> <li>● Singolo; nuova famiglia; famiglia con figli ecc.</li> <li>● 0-20 milioni; 2-40; 41-60; 61-90; oltre</li> <li>● Operaio; impiegato; autonomo; disoccupato</li> <li>● Licenza elementare; media; diploma; laurea</li> <li>● Cattolica; musulmana, ebraica</li> </ul>
<b>Psicografiche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Classe sociale</li> <li>● Stile di vita</li> <li>● Personalità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bassa, intermedia, elevata</li> <li>● Ecologisti, Cipputi, Achievers</li> <li>● Ambiziosi, impulsivi, gregari</li> </ul>
<b>Comportamentali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Occasioni d'uso</li> <li>● Benefici ricercati</li> <li>● Stato dell'utilizzatore</li> <li>● Intensità di utilizzo</li> <li>● Fedeltà alla marca</li> <li>● Atteggiamento verso il prodotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilizzatori sporadici od occasionali</li> <li>● Qualità, servizio, prezzo, funzionalità</li> <li>● Utilizzatore, non utilizzatore, ex-utilizzatore</li> <li>● High, medium, low user</li> <li>● Apostoli, mercenari, terroristi</li> <li>● Entusiasti, favorevoli, indifferenti, ostili</li> </ul>

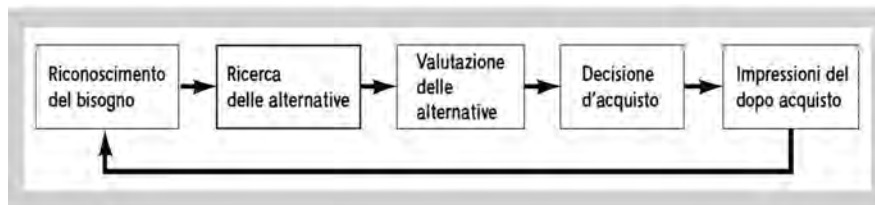
comportamento di acquisto e consumo (vedi box).

Non esiste una soluzione unica per determinare quali siano le variabili più significative sulle quali basare la segmentazione. Tutto dipende dal tipo di mercato/bisogno che si sta analizzando. Di certo le variabili scelte devono essere tali da distinguere comportamenti d'acquisto e di consumo diversi nell'ambito di quello specifico ambito. Si supponga, per esempio, di voler segmentare il mercato dei veicoli fuoristrada vengono subito in mente alcune variabili da considerare, come il sesso, l'età, la professione e il livello di reddito, a queste si potrebbero aggiungere variabili più soft come la voglia di farsi notare ed essere percepiti come "alla moda" o altri benefici che il potenziale consumatore ricerca in un prodotto. Due individui, per esempio, possono far parte dello stesso segmento di domanda quando si considerano gli acquisti di abbigliamento, ma essere molto diversi (quindi appartenenti a segmenti diversi) se ci si riferisce all'alimentazione. Avere un livello di reddito alto, per esempio, non implica necessariamente la propensione a spendere di più e, d'altra parte, ci sono categorie di prodotti "status symbol" per le quali c'è chi è disposto a indebitarsi pur di "apparire".

Un ulteriore problema da risolvere è quello del numero di segmenti in cui può essere teoricamente frazionata la domanda di un certo mercato. Quanto maggiore è il numero di variabili utilizzate contemporaneamente, tanto più grande sarà il numero di segmenti che si possono ottenere. Nel caso del mercato dei fuoristrada combinando le quattro variabili (sesso 2 classi; età 3 classi; professione 4 classi; reddito 3 classi) si potrebbero ottenere  $2 \times 3 \times 4 \times 3 = 72$  segmenti: impossibile da gestire (sempre che tutti presentino un buon potenziale). Quindi è necessario attuare una procedura di segmentazione che porti alla formazione di un numero più contenuto di segmenti. In pratica, si deve raggiungere il migliore compromesso tra "nitidezza" e rilevanza dei segmenti; l'eccessiva frammentazione, infatti, rende dispersiva l'allocazione delle risorse, con il rischio che i benefici di un eccesso di personalizzazione dei prodotti risultino inferiori ai costi. L'obiettivo è comprendere se i segmenti individuati sono strategici per l'impresa e meritano di essere oggetto di investimenti in termini di programmi di marketing (in linea di principio il numero dei segmenti non dovrebbe essere inferiore a 4 né superiore a 12).

### Il processo di acquisto e consumo

Il processo attraverso il quale i consumatori assumono la decisione di acquistare vari prodotti e marche e valutano ciò che hanno acquistato è sintetizzato nella figura. In generale, i consumatori riconoscono il bisogno di un prodotto, ricercano le informazioni su possibili alternative che soddisfino tale bisogno, valutano le informazioni, procedono agli acquisti e dopo l'acquisto valutano questa decisione. Esistono vari tipi di processo decisionale in funzione della complessità, o del costo di un prodotto, e del grado di coinvolgimento del consumatore rispetto all'acquisto. Ciò che distingue un segmento di domanda da un altro è il comportamento in una o più fasi del processo. A prescindere dalla categoria di prodotto e quindi tipo di processo decisionale, c'è chi tende a investire molto nella fase di raccolta delle informazioni e chi assume atteggiamenti più impulsivi, chi è molto critico nel dopo-acquisto e chi manifesta atteggiamenti più tolleranti, e così si via. Questa varietà determina da parte delle aziende approcci di marketing differenziati in base al segmento da loro scelto come target.



Fonte: Peter J.D., Donnelly Jr J.H., Pratesi C.A., "Marketing", McGraw Hill 2020.

Per quanto riguarda il processo d'acquisto delle aziende, nelle situazioni B2B le fasi sono le stesse, quello che cambia è che il processo viene generalmente portato avanti da più persone con ruoli diversi: c'è l'utilizzatore del prodotto (per esempio l'operaio, che manifesta il bisogno), il responsabile acquisti che valuta le diverse alternative di fornitori, la finanza che decide come allocare il budget eccetera.

In sintesi, la regola fondamentale è che ogni segmento comprenda persone caratterizzate dallo stesso processo di acquisto (vedi BOX) in modo che si possa progettare un'offerta perfettamente adatta a quello stile di consumo.

La scelta delle variabili di segmentazione può essere effettuata utilizzando due approcci distinti: "a priori" e "a posteriori". Il primo viene adottato quando l'azienda decide "a tavolino" che alcuni segmenti vadano

considerati come target strategici. Si tratta solitamente di gruppi individuati da una segmentazione di tipo socio-demografico (sesso, età, reddito, professione, titolo di studio), che non presuppone una ricerca di mercato ad hoc e parte dal presupposto che siano proprio quelle le variabili oggettive che determinano la differenza tra i diversi comportamenti d'acquisto e di consumo. Su di loro si progetta una offerta mirata a soddisfare i consumatori che ne fanno parte. Va da sé che questo tipo di segmentazione può essere imprecisa in quanto le differenze tra i comportamenti d'acquisto e consumo potrebbero essere determinate da altre variabili, per esempio di tipo caratteriale, che non sono necessariamente riconducibili ai classici aspetti socio-demografici. Tale approccio non consente quindi l'individuazione di segmenti latenti, creati intorno a variabili diverse da quelle considerate, in particolare per quanto riguarda i vantaggi che si ricercano nel prodotto, le occasioni e l'intensità d'uso, la fedeltà alla marca. Quella "a priori" va considerata perciò come un primo stadio dell'attività di segmentazione, cui deve seguire una più approfondita definizione del profilo dei consumatori. Se i prodotti vengono studiati per rispondere a bisogni sempre più specifici, allora è necessaria una definizione mirata del pubblico di riferimento.

Per individuare quelle variabili di segmentazione che non sarebbe possibile individuare a priori, si ricorre alle ricerche di mercato (si veda il cap. 4) che consentono la segmentazione "a posteriori". L'obiettivo dei test qualitativi e quantitativi sul concept e successivamente sul prodotto è quello di fornire informazioni controintuitive sulle caratteristiche e gli atteggiamenti degli utenti potenziali. Si fa riferimento non solo alle variabili socio-demografiche, già utilizzate nella segmentazione ex-ante, ma anche e soprattutto ai benefici attesi, all'atteggiamento nei confronti del prodotto e alle occasioni di utilizzo che potrebbero anche non essere correlate a sesso, età, reddito, professione, titolo di studio, ecc. Il fine ultimo è comprendere quali caratteristiche degli intervistati determinano variazioni significative nel processo di acquisto e consumo di quella specifica categoria di prodotto. L'insieme di queste informazioni contribuisce a tarare con maggiore efficacia le leve di marketing.

### **2.1.3. Scegliere la tecnologia giusta**

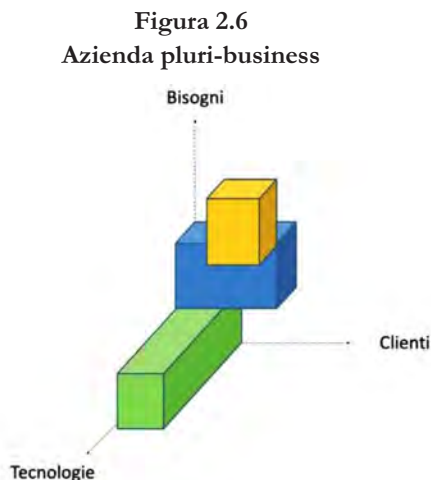
Innovare per un'azienda quindi vuol dire cercare di trovare un nuovo modo per soddisfare uno specifico bisogno di un determinato segmento di clientela. Le tecnologie (di cui sono fatti i prodotti) sono pertanto strumentali al raggiungimento di questo obiettivo e sono in concorrenza tra di loro, differentemente da quanto suggerirebbe il tipico approccio di tipo economico, per il quale il perimetro di un mercato (o settore indu-

striale) non è definito da un bisogno per un tipo di cliente ma da una sola tecnologia/prodotto (per esempio “calzature”, “informatica” o “assicurazioni”). L’Istat, per esempio, dà i dati sull’andamento del mercato delle calzature, un’informazione che dal punto di vista di marketing ha poca utilità perché rappresenta la sommatoria delle vendite di qualunque tipo di scarpe, dai décolté costosi ed eleganti da donna a quelle da lavoro in cantiere il più delle volte utilizzate dagli uomini: prodotti che in comune hanno solo il fatto di essere realizzate con tecnologie o processo produttivi in parte analoghi, mentre per il resto non hanno nulla a che vedere tra di loro e, ovviamente, non sono in concorrenza

Per questo, e per evitare fraintendimenti, è meglio evitare il termine “mercato” o “settore industriale” e usare “business”, inteso appunto come combinazione bisogno/cliente nel quale competono più tecnologie/prodotti alternativi.

## 2.2 Le aziende pluri-business

La maggior parte delle aziende (soprattutto le più grandi) non operano solo all’interno di un solo business. Ad esempio, la Ferrero produce sia merendine per bambini che cioccolatini per adulti e uova per le feste di Pasqua, tutti prodotti che, anche se tecnologicamente abbastanza simili (si tratta sempre di prodotti a base di cacao), non sono mai in concorrenza tra di loro e quindi competono in business diversi.



In azienda, l'innovazione può essere attuata sviluppando un nuovo prodotto all'interno dello stesso business (e quindi, di fatto, mettendolo in concorrenza non solo i brand delle altre aziende ma anche con i prodotti già nel proprio portafoglio) oppure può essere la leva per entrare in un nuovo business dove l'azienda non è ancora presente. Restando nel mondo dei prodotti a base di cacao, qualcosa del genere è successo quando Barilla ha lanciato la "crema Pan di Stelle" andando a competere in un business nuovo (creme spalmabili per merende dei bambini) storicamente dominato dalla Nutella di Ferrero.

**Quando lo sviluppo tecnologico  
modifica il business nel quale si compete: il caso Nokia**

In una copertina di "Forbes" viene celebrata Nokia: "un miliardo di clienti: chi riuscirà a raggiungere la regina dei cellulari?". È il 2007, lo stesso anno in cui viene lanciato l'iPhone, quello che poi si sarebbe rivelato come la più grande minaccia del leader di mercato. Nokia non stava certamente sottovalutando la necessità di innovare (negli ultimi anni era arrivata a realizzare fino a 50 nuovi modelli l'anno) ma non aveva capito in tempo quale sarebbe stato l'effetto sul business della nuova connessione tra il cellulare e internet. Oggi sappiamo che un telefonino, se connesso alla rete, non è più solo un telefono (anzi, le telefonate finiscono per essere la funzione d'uso meno rilevante) ma diventa "smartphone" e questo modifica drasticamente l'arena competitiva e i fattori critici di successo di un brand. In un business radicalmente diverso un (nuovo) concorrente come Apple, in teoria poco minaccioso per Nokia in termini di esperienza e know nella produzione di telefoni, può diventare il concorrente più forte perché l'oggetto fisico, il telefono appunto, non è ciò che determina la vera differenza tra "telefonino" e "smartphone". Apple invece aveva creato negli anni una rete formidabile di sviluppatori che autonomamente creavano app per il Mac utilizzando il suo sistema operativo (iOS). Uno smartphone con un catalogo pressoché infinito di app era ben diverso da un telefonino che poteva solo "telefonare" e inviare messaggi di testo. Nokia, una volta compresa la sua debolezza, ha cercato di creare una rete di sviluppatori che adottassero il suo sistema operativo Symbian – una terza piattaforma rispetto a iOS usata da Apple (per gli iPhone) e Android (Google) adottata da Samsung e da quasi tutti gli altri brand. Ma ormai era tardi e non ebbe successo. In pochi anni la "regina" perse rapidamente la sua quota di mercato.

### 2.3 Integrare il nuovo con il vecchio business

Nella maggior parte dei casi, quando si decide di innovare (e non si è una startup che parte dal nulla) si deve gestire contemporaneamente il “nuovo” e il “vecchio” business. E questo può creare dei problemi, anche perché il processo di innovazione richiede sempre risorse e attenzioni aggiuntive che rischiano di essere sottratte alle attività già in essere che, d'altra parte, generano la quasi totalità degli introiti.

Difendere ciò che è già stato realizzato e, contemporaneamente, consentire la nascita e lo sviluppo di ciò che in futuro, auspicabilmente, sarà in grado di sostituire i prodotti ormai maturi, richiede un sapiente equilibrio strategico. Uno strumento efficace a questi fini è la classica matrice BCGC<sup>4</sup> (o “di portafoglio”, che è stata poi perfezionata nella versione GE<sup>5</sup>-McKinsey).

Sullo schema bidimensionale si collocano i prodotti (o i business) aziendali posizionati in base al “tasso di crescita del loro mercato” (o “attrattività” nella versione McKinsey) e alla quota di mercato relativa (o “capacità competitiva” nella versione McKinsey). Nei quattro quadranti (o nove nella versione McKinsey) che si generano si collocano:

- a) le star, che sono i business in cui l'azienda è forte e anche il mercato offre ancora potenzialità di crescita. Le star vanno strenuamente difese, almeno fintanto che per azione dell'evoluzione del mercato (nuovi trend, nuove tecnologie, ecc.) non finiscono per perdere attrattività trasformandosi in cash cow (vedi sotto).
- b) i cash cow (le mucche da mungere), ossia i business maturi in termini di ciclo di vita sui quali l'azienda, avendo ancora una posizione di mercato forte, riesce a generare valore (“cash” appunto) ma non ci investe;
- c) i question mark che, se ben gestiti con investimenti in innovazione, potrebbero essere i business “star” del futuro. In questi l'azienda non è ancora competitiva ma, essendo particolarmente attrattivi in termini di sviluppo di mercato, potrebbero attingere alle risorse generate dai cash cow.
- d) Infine nell'ultimo quadrante ci sono i dog, che sono i business poco attrattivi dal punto di vista del mercato e sui quali l'azienda non ha più una posizione rilevante: tendenzialmente andrebbero eliminati.

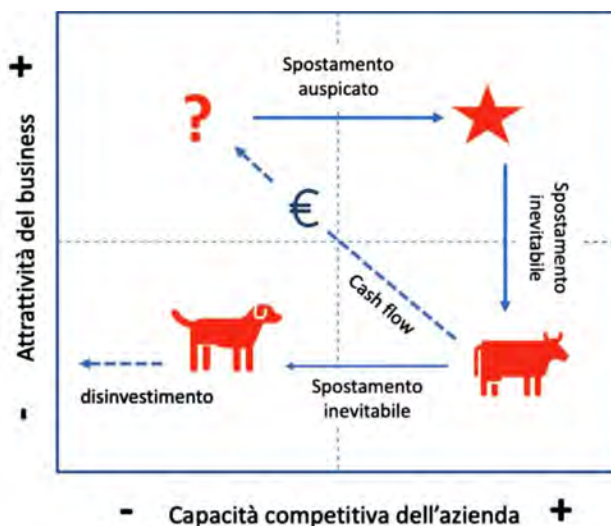
---

<sup>4</sup> L'acronimo sta per Boston Consulting Group, primaria società di consulenza strategica.

<sup>5</sup> L'acronimo sta per General Electric, azienda multinazionale statunitense.

Occuparsi attivamente sia della gestione dei prodotti esistenti sia dello sviluppo di nuovi prodotti implica alcune complessità di tipo organizzativo. È difficile, infatti, che tutte le attività necessarie per l'ideazione e il lancio di un nuovo prodotto possano far capo a un unico responsabile (o a un'unica funzione). Molto spesso questo impegno viene affidato a un gruppo di lavoro che comprende al suo interno una serie di diverse professionalità che, interagendo tra loro, portano a termine il processo<sup>6</sup>.

Figura 2.7  
Nostra rielaborazione delle matrici BCG e GE



In pratica, un team che preveda prima di tutto una corretta triangolazione tra Marketing, Ricerca e Sviluppo e Produzione e coinvolga, in modo più o meno strutturato, altre professionalità – sia interne (per esempio Finanza o Vendite), sia esterne (Agenzie di Pubblicità, Istituti di Ricerche di Mercato o altri fornitori) – capaci di apportare contributi utili alle diverse fasi del processo di innovazione del prodotto. A lancio avvenuto, il gruppo può cedere la responsabilità di gestione sul prodotto a un product manager.

<sup>6</sup> Uno dei modi più originali in cui vengono chiamati questi team è “Skunkworks project”, termine nato durante la seconda guerra mondiale quando la Lockheed decise di sviluppare il P-80 Shooting Star il primo caccia con motore a reazione statunitense a Burbank, in California.

Alcune imprese di maggiori dimensioni prevedono invece strutture organizzative più complesse, una vera e propria “direzione nuovi prodotti”. Anche in questo caso, il vantaggio evidente è che una unità dedicata, ponendosi in modo autonomo rispetto alle altre aree gestionali, gode di maggiore libertà e non subisce le pressioni tipiche di chi deve conciliare la progettazione del nuovo con l’ordinaria amministrazione del portafoglio prodotti.

In genere, nel tentativo di organizzarsi in modo da favorire la propensione all’innovazione evitando al contempo duplicazione di sforzi in paesi diversi, le imprese multinazionali, propendono per la costituzione di strutture globali dedicate, che permettono di mettere a fattore comune una serie di risorse e di costi da impiegare su un mercato più ampio. Talvolta tali strutture centralizzate gestiscono completamente il processo di innovazione, fino alla definizione del prodotto in tutte le sue caratteristiche, lasciando ai singoli paesi solo il compito di decidere i tempi e gli aspetti operativi del lancio. In altri casi, la struttura prevede, per ogni categoria di prodotti, un diverso paese – definito “lead country” – che, per tipo di mercato, per risultati raggiunti e per competenze acquisite, viene scelto come paese-laboratorio incaricato dell’innovazione di marketing. Al lead country viene delegata gran parte dell’attività di valutazione e test del concept, nonché lo sviluppo del marketing mix.

## 2.4 Prevedere l’evoluzione del business\*

Per innovare in modo efficace è necessario prevedere dove andrà il mercato. Ma non è facile, sia perché i dati del passato sull’andamento del business nel quale l’azienda opera potrebbero non essere confermati in futuro, sia perché gli stessi consumatori (o clienti) non sono spesso in grado di prevedere ciò di cui loro stessi avranno bisogno da qui a qualche anno.

Quindi, quando si parla di innovazione radicale (o prodotti breakthrough) e non di semplice innovazione incrementale o adattamento, elaborare le serie storiche o fare indagini di marketing può essere inutile, se non addirittura fuorviante.

La soluzione alternativa è quella di osservare il proprio mercato attuale da un’altra prospettiva, più alta. Per guardare “oltre” il presente, occorre “alzarsi” (metaforicamente se stiamo guidando e vogliamo sapere cosa c’è dietro a una curva, dobbiamo avere qualcuno, magari un drone o

---

\* Per la redazione di questo paragrafo si ringrazia della collaborazione Andrea Geremicca.

un satellite, che ci dà l'immagine dall'alto). Alzarsi quindi nel senso di allontanarsi dallo specifico per osservare cosa succede, più in generale, nel mondo. Per fare un esempio molto banale: conoscere i dati sulla natalità nel 2026, ci aiuta di più a capire quanta sarà la domanda di accessori per la scuola primaria nel 2032 che non facendo una proiezione basata sulle serie storiche delle vendite passate. Oppure, si potrebbe anticipare quali tendenze avremo nella moda tra due anni basandosi sulle serie Netflix di successo o analizzando lo stile dei cantanti che si attestano ai primi posti nella classifica di Sanremo.

È bene sapere che ogni trend che impatta un determinato settore industriale è conseguenza di qualcosa che è avvenuto in un altro mercato che si colloca “a monte”. La moda pret a porter è a monte del settore arredo, l'alta moda è a monte del settore pret a porter, l'arte contemporanea<sup>7</sup> – che quasi sempre rappresenta ciò che c'è di più “nuovo” – è a monte del settore alta moda. C'è chi ha cercato di misurare il tempo del passaggio di un trend (come se fosse un'onda) da un settore all'altro: ha stimato che fosse di poco meno di un anno (circa 11 mesi); ovviamente è una media che non tiene conto di situazioni e variabili molto diverse. Più in generale, per prevedere le tendenze, è necessario prendere in seria considerazione qualunque segnale debole proveniente dagli scenari:

- culturale-artistico;
- geopolitico;
- normativo;
- economico-finanziario;
- tecnologico;
- ambientale;
- socio-demografico.

Nel 1975, Igor Ansoff<sup>8</sup> ha sviluppato il concetto di “segnali deboli” per identificare quelle informazioni (apparentemente poco rilevanti) che in situazione di particolare incertezza possono essere cruciali per guidare le decisioni strategiche. Il segnale debole è un evento solitario o una serie di eventi debolmente interconnessi che potrebbero determinare, in futuro, implicazioni significative se non addirittura critiche.

---

<sup>7</sup> A ben vedere, sono gli artisti, gli scrittori, i registi, i designer, che con la loro creatività generano le tendenze che poi, a valle, come fosse un'onda del mare, raggiungono e condizionano uno dopo l'altro i vari mercati (vedi anche FOCUS n. 3).

<sup>8</sup> ANSOFF, H.I., “Managing strategic surprise by response to weak signals”, *California management review*, 18(2), 1975, 21-33.

La raccolta dei segnali deboli e l'individuazione delle possibili relazioni che li accomunano è la base di un metodo che non è quello deduttivo (dal generale, ossia la regola, al particolare, ossia il caso) nè induttivo (dal particolare al generale) ma è quello “abduttivo” (quello adottato da Sherlock Holmes, per intenderci) che “unisce i puntini” – cioè gli indizi, o segnali deboli raccolti e selezionati – per disegnare un futuro realistico.

#### 2.4.1. Prevedere anche l'imprevedibile

Per quanto ci si possa sforzare a costruire scenari il più possibile realistici, esiste sempre un margine di imprevedibilità che potrebbe mettere a rischio qualunque strategia. Gli eventi imprevedibili si chiamano “cigni neri”<sup>9</sup> e sono quelle situazioni straordinarie che quando si verificano producono un impatto catastrofico sull'ambiente, sulla società e sull'economia. Se si ragionasse solo in termini di probabilità statistica, questi eventi verrebbero collocati nella coda della curva gaussiana. Sono eventi cioè che non dovrebbero accadere (quasi) mai. In realtà, a dispetto della gaussiana, purtroppo si verificano ben più spesso di quanto sarebbe prevedibile. E, poiché tendiamo a preoccuparci solo dei rischi che riteniamo abbiano una sufficiente probabilità di accadimento, tutte le volte che ci troviamo dinanzi a un cigno nero, finiamo per essere del tutto impreparati. Sebbene Taleb abbia spiegato che per prevedere i “cigni neri” (crisi finanziarie, incidenti nelle centrali nucleari, terremoti, pandemie, e tutti gli altri eventi catastrofici) il canonico calcolo delle probabilità non serve, le aziende e la politica, invece di prestare più attenzione ai segnali deboli, ossia a tutte quelle “tracce di futuro nascoste nel presente”<sup>10</sup>, continuano ad affidarsi alla statistica e alle serie storiche.

D'altra parte, a differenza dei trend veri e propri (più facili da osservare e quasi sempre di dominio pubblico), i segnali deboli sono molto più difficili da intercettare ma garantiscono a chi li individua e riesce a metterli in relazione un vantaggio competitivo importante.

Quanto è successo nel 2020 ne è un esempio. Segnali e allarmi di una possibile grave pandemia negli ultimi anni non erano mancati. Il pronostico più noto a riguardo fu quello di Quammen<sup>11</sup>, che nel suo saggio

<sup>9</sup> Il termine “cigno nero” è stato coniato da Nassim Taleb e spiegato nel suo celebre saggio “Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita”, Il Saggiatore, Milano 2008.

<sup>10</sup> Institute for the future. Signals < <https://www.iff.org/what-we-do/foresight-tools/signals>>.

<sup>11</sup> QUAMMEN, D., Spillover. L'evoluzione delle pandemie, Adelphi, 2014. La lista che l'autore presenta è allarmante: 1961 Machupo (Bolivia); 1967 Marburg (Germania); 1976

Spillover rilevava come negli ultimi anni le epidemie zoonotiche erano esplose con un ritmo sempre più incalzante. Tesi confermata nel 2017 dal CDC - Center for Disease Control and prevention: «Sebbene non possiamo prevedere esattamente quando o dove inizierà la prossima epidemia o pandemia, abbiamo la certezza che una sia in arrivo»<sup>12</sup>. Anche Obama nel 2014<sup>13</sup> e Bill Gates nel 2015<sup>14</sup> avevano spiegato quanto fossimo impreparati per una molto probabile pandemia che sarebbe stata ben più devastante dell’Ebola. Altra situazione che poteva essere prevista è stata l’invasione dell’Ucraina da parte della Russia. Per non parlare del riscaldamento globale, già ampiamente annunciato<sup>15</sup> alla fine degli anni Settanta insieme a tutto ciò che ne sta conseguendo in termini di danni ambientali, sociali ed economici.

### 2.4.2. Immaginare il futuro

Pur pensando costantemente al futuro, di fatto siamo tutt’altro che bravi a immaginarlo. Il nostro cervello infatti non è programmato per questo tipo di attività: paradossalmente, a livello neurologico, l’area cerebrale che utilizziamo per pensare al futuro è la stessa che adoperiamo per accedere ai nostri ricordi. Il più delle volte quello che prevediamo, quindi, non è un vero futuro, ma una sorta di “presente 2.0”. Per uscire da questo incoerente processo mentale dobbiamo allenare il nostro cervello a immaginare il futuro in modo diverso da come lo facciamo spontaneamente.

---

Ebola (Congo, Sudan); 1981 HIV (Camerun); 1993 Hanta (America); 1994 Hendra (Australia); 1997 Influenza aviaria (Hong Kong); 1998 Nipah (Malesia); 1999 Nilo Occidentale (Uganda); 2003 SARS (Cina).

<sup>12</sup> CDC (2021). Why It Matters. The Pandemic Threat. <<https://www.cdc.gov/global-health/healthprotection/fieldupdates/winter-2017/why-it-matters.html>>.

<sup>13</sup> Discorso tenuto il 2 dicembre 2014 al National Institutes of Health (NIH).

<sup>14</sup> The next outbreak? WÈre not ready 2015, TED talk <[https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b\\_wyiwI](https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b_wyiwI)>.

<sup>15</sup> In “Assessing ExxonMobil’s Global Warming Projections”, i ricercatori di Harvard e del Potsdam Institute for Climate Impact Research mostrano per la prima volta l’accuratezza delle previsioni precedentemente non dichiarate create dagli scienziati dell’azienda dal 1977 al 2003. Il team di Harvard ha scoperto che i ricercatori della Exxon hanno creato una serie di modelli e analisi straordinariamente affidabili che proiettano il riscaldamento globale dalle emissioni di anidride carbonica nei prossimi decenni. Nello specifico, Exxon ha previsto che le emissioni di combustibili fossili porterebbero a 0,20 gradi Celsius di riscaldamento globale per decennio, con un margine di errore di 0,04 gradi, una tendenza che si è dimostrata ampiamente accurata.

Di solito tendiamo a visualizzare il tempo come se fosse una linea continua che, partendo dal passato, prosegue attraverso il presente e arriva dritta verso il futuro, quasi come se fosse la destinazione di un viaggio. Questa impostazione mentale, apparentemente ovvia, ci induce a commettere due grandi errori: il primo è presupporre implicitamente che esista un solo futuro, proprio come esiste un solo passato e un solo presente. Sappiamo che non è così: i futuri possibili sono infiniti e il loro verificarsi dipenderà in buona misura da ciò che viene fatto oggi. La visione lineare del tempo ci induce infatti a pensare che siano gli eventi a trascorrere lungo il tracciato, giorno dopo giorno, senza che le nostre azioni possano influire più di tanto. Ed è questo l'altro errore che si commette: credere nella predestinazione. Mai come oggi, pensare in modo corretto al futuro è indispensabile per prevenire i rischi, sfruttare le opportunità che potrebbero verificarsi e per prendere decisioni migliori.

Le tecniche utilizzate da chi studia il futuro, ossia gli esperti di *future studies*<sup>16</sup> (o “futuristi”), possono essere descritte come framework creati per fare ordine tra i dati (sia quelli raccolti che quelli immaginati) frutto della capacità di esercitare la mente al pensiero futuro. Il tutto viene messo in relazione da un insieme talmente eterogeneo di metodologie e strumenti da spingere molti a non parlare di scienza ma piuttosto di “arte” (divinatoria). Effettivamente, considerato che nessun esperto può prevedere ciò che accadrà, ma può invece, alla luce dei trend e dei segnali deboli disponibili, immaginare i futuri più o meno probabili e le loro conseguenze, nei future studies «è molto più utile essere creativi che avere ragione»<sup>17</sup>. Tra tutti questi scenari simulati è poi necessario scegliere il futuro preferibile, quello cioè che vorremmo si realizzasse e per il quale dobbiamo da subito impegnarci.

---

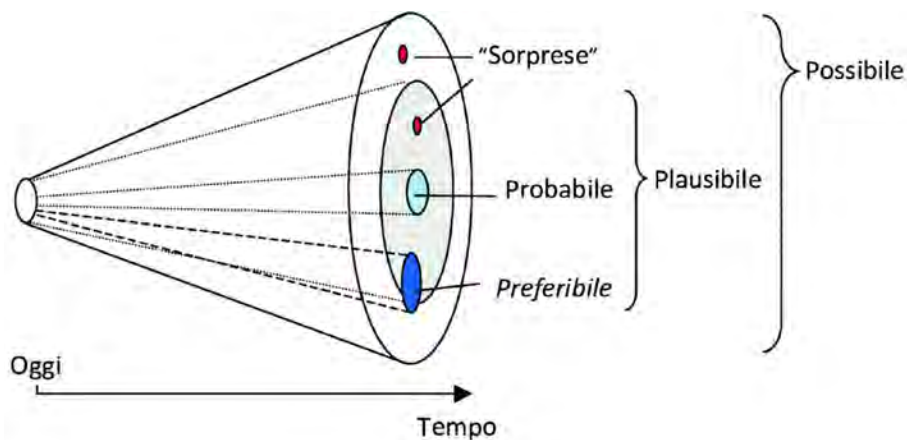
<sup>16</sup> L'insieme degli studi che hanno come oggetto d'interesse e obiettivo una sistematica esplorazione dei futuri possibili.

<sup>17</sup> Come ha detto Marina Gorbis, Executive Director of the Institute for the Future (ITF).

Studiare e immaginare futuri, anche da un punto di vista strategico, prende per molti il nome di “foresight”, che significa letteralmente “capacità di guardare oltre”. Al riguardo, è bene fare una distinzione tra foresight, forecast e anticipation. In estrema sintesi, possiamo dire che il “forecasting” si occupa delle previsioni future sulla base dei dati esistenti; il “foresight” ci dà la capacità di immaginare molti altri futuri che non sono necessariamente declinazioni dei soli dati in nostro possesso, ma sono riconducibili alla nostra capacità di guardare oltre, cogliendo i segnali deboli; infine “anticipation” vuol dire tradurre i primi due in azioni concrete. Parlando di foresight in questa sede intenderemo in maniera più generale “l’atto di osservare e pensare al futuro”.

Il diagramma a forma di cono, il Futures Cone (o Cono dei Futuri, vedi figura) può essere utile per illustrare il concetto di varietà dei futuri alternativi (potenziali).

Figura 2.8  
Il “cono dei futuri”, fonte: Hancock e Bezold 1994



Quando inizia il futuro? Quanto ci mettono i segnali deboli a trasformarsi in trend o macrotrend? I futuristi suggeriscono che, quando si tratta di innovazione radicale, di cambiamenti sociali o eco-sistemici, si comincia a parlare propriamente di “foresight” a dieci anni da oggi. Se invece si è chiamati a immaginare un futuro a meno di un decennio di distanza, è sufficiente l’attività di “forecast”, perché i segnali non sono così “deboli” e i cambiamenti, anche se silenti, sono già iniziati. Dieci anni è un arco temporale adeguato a parlare di futuro per due motivi. Il primo ha a che fare

con la flessibilità mentale, ossia con la capacità che abbiamo come esseri umani di considerare nuove idee e nuove possibilità: servono almeno dieci anni per abbandonare quella “trappola del presente” che è parte del nostro modo di pensare. Se provassimo a immaginare il futuro a tre, quattro o cinque anni, non riusciremmo a oltrepassare il semplice presente ordinario proiettato nel futuro. Un orizzonte di dieci anni ci spinge invece a riflettere sul fatto che le cose potrebbero cambiare radicalmente e a considerare possibili momenti di rottura che renderebbero il futuro totalmente diverso dal nostro presente. Dieci anni, in sintesi, ci danno la possibilità di rilevare il cambiamento debole e anticiparlo.



### 3. Creare e valutare le idee

*Carlo Alberto Pratesi*

Una volta individuato il proprio business e deciso dove investire sulla base delle previsioni di medio lungo termine è il momento di sviluppare idee. Come si è detto, dietro ogni prodotto di successo ci sono decine di prototipi nati dalla selezione di centinaia di idee: si stima un rapporto 1/500 (ossia un successo ogni 500 idee). Facile intuire quindi quanto sia importante per le aziende la fase di ideazione.

#### 3.1 Strumenti, persone e metodi per la generazione delle idee

Esistono alcuni approcci, contesti e strumenti che aiutano a favorire la parte creativa del processo di innovazione, qui di seguito ne indichiamo i principali.

##### **I DIVERSI APPROCCI**

**L'osservazione.** In molti casi, per capire che tipo di nuovo prodotto proporre nell'ambito di un determinato processo di acquisto e di consumo è sufficiente adottare l'approccio etnografico tipico dell'antropologia, che consiste nell'immergersi in un ambiente specifico (può essere, per esempio, un supermercato, una banca o l'abitazione di una famiglia) per osservarne direttamente comportamenti, culture e interazioni. Con l'obiettivo di comprendere motivazioni e prospettiva dei soggetti studiati. È un approccio basato su descrizioni dettagliate, che richiede assenza di pregiudizio e forte empatia con il gruppo studiato.

Un caso emblematico fu quello di OralB che, per innovare la sua offerta di spazzolini da denti per i più piccoli, osservò e riprese nelle loro case decine di bambini mentre si lavavano i denti. Solo così scoprì la loro difficoltà nel tenere in mano i manici (all'epoca molto sottili) degli spazzolini "kid" e ideò una versione con impugnatura ben più voluminosa (e non più stretta) del prodotto da adulti. Un'evoluzione controintuitiva che poi è diventata lo standard di mercato.

Anche l'innovazione di prodotti più sofisticati, per esempio l'interfaccia del bancomat, è avvenuta tramite l'osservazione etnografica. In quel caso si scoprì che le persone, prese dall'ansia di afferrare subito i contanti,

dimenticavano facilmente la loro carta dentro la macchina ATM. Il problema fu risolto molto facilmente anticipando nella procedura di erogazione la richiesta di ritiro della tessera prima e non dopo la consegna del denaro.

**Serendipità.** Termine coniato nel 1754 dallo scrittore Horace Walpole che lo trasse dal titolo della fiaba *The three princes of Serendip*<sup>1</sup>. Indica quel particolare fenomeno che si verifica quando si fa una scoperta interessante per puro caso, mentre si sta cercando altro e in tutt'altra direzione. Di esempi di serendipità ne esistono diversi, quello più famoso riguarda la penicillina di Alexander Fleming che nel 1945 scoprì per caso che in una piastra di coltura contaminata da una muffa la crescita batterica era inibita. Un altro è l'invenzione del forno a microonde da parte di Percy Spencer che nel 1928 aveva notato la fusione di una tavoletta di cioccolato poggiata sul suo tavolo mentre faceva esperimenti per costruire un radar.

**Impollinazione incrociata** (*cross fertilization*). È l'effetto che si ottiene quando una soluzione, adottata per una esigenza in un settore specifico, viene trasferita in un altro. Spesso accade quando un'innovazione, nata per scopi militari, viene utilizzata in altri ambiti. I casi più noti sono quelli di internet e del GPS, ma anche della steadycam (la telecamera stabilizzata per le riprese sul campo usata per la prima volta da Stanley Kubrick) inventata da Garrett Brown che si era ispirato al sistema di ammortizzazione delle mitragliatrici usate in Vietnam sugli elicotteri. Anche la ricerca spaziale ha prodotto innovazioni poi applicate nella vita quotidiana: dal teflon delle padelle ai moon boot per lo sci. Un altro esempio di trasferimento di idee tra ambiti del tutto differenti è nel mondo della finanza: alcuni gruppi multidisciplinari costituiti da etologi, biologi ed economisti hanno scoperto che il modo in cui le informazioni si propagano tra gli investitori e ne determinano le reazioni può essere descritto dalle stesse funzioni matematiche che spiegano il movimento sintonico degli stormi di uccelli alla vista di un predatore, quasi fossero un unico cervello fatto da moltissimi esseri viventi.

**Biomimetica.** È letteralmente l'imitazione di quanto avviene in natura. Ne esistono infiniti esempi: dal velcro ideato Georges De Mestral nel 1941 dopo aver rimosso i semi di una pianta (la bardana) che continuavano ad attaccarsi ai suoi vestiti; alla carta prodotta con fibre vegetali, ideata nel '700 osservando il modo in cui le vespe costruiscono il loro nido, o ancora l'invenzione di Paul Sperry che nel 1935, dopo aver visto il suo cane

---

<sup>1</sup> Testo del 1557 dell'italiano Michele Tramezzino: narra dei tre principi, figli del re di Serendippo (era questo l'antico nome dell'isola di Ceylon, l'odierno Sri Lanka), andando in giro per il mondo con la barca scoprono alcune cose importanti e preziose che non avevano immaginato di trovare.

correre senza problemi sul ghiaccio in Connecticut, decise di intagliare delle scanalature (come quelle sotto i polpastrelli del suo animale), sul fondo della suola in gomma, ideando in quel modo le prime scarpe da barca.

**Exaptation.** L'esattamento (o exattamento) è un concetto utilizzato per descrivere un particolare tipo di evoluzione delle caratteristiche degli esseri viventi introdotta da Stephen Jay Gould ed Elisabeth Vrba. Nell'exaptation, un carattere evoluto per una particolare funzione ne assume una nuova, indipendente dalla precedente: un classico esempio è costituito dalle piume degli uccelli, evolute dai dinosauri presumibilmente per scopi di isolamento termico e poi rivelatesi utilissime per il volo. Il concetto, trasferito nel mondo dell'informatica, spiega l'evoluzione del computer da "calcolatore" o macchina per compiere compiti ben più ampi. Un esempio più recente è quello di Shazam: software nato a scopi legali per scoprire chi sta usando online brani musicali senza averne i diritti che poi si è trasformata in una app di successo.

#### TROVARE LE PERSONE GIUSTE E FARLE LAVORARE INSIEME

**Effetto Medici.** Le idee innovative nascono nei punti di incontro (anche fisici) tra discipline diverse. Esattamente come accadde alla corte dei Medici nel sedicesimo secolo, dove pittori, finanzieri, scienziati, architetti, filosofi e scultori lavoravano insieme, creando una impollinazione incrociata tra diverse discipline che ha determinato la nascita del Rinascimento e, in ultima analisi, dell'era moderna. Il termine è stato coniato da Frans Johansson<sup>2</sup> per spiegare come le aziende interessate all'innovazione creativa debbano creare ambienti in cui questa contaminazione venga permessa, favorendo la collaborazione tra persone diverse chiamate ad uscire dalla propria comfort zone. Questo principio per certi versi toglie rilevanza al mito della iper specializzazione portato avanti negli ultimi anni e caratteristico della scienza moderna.

**Team working.** È ciò che serve per mettere insieme competenze, capacità e attitudini diverse verso un obiettivo comune. Gli studi sui team risalgono agli anni sessanta, e una delle prime situazioni nelle quali si rese necessario un approccio scientifico al problema della collaborazione tra individui diversi fu il progetto Apollo della NASA, lanciato per portare l'uomo sulla luna. In una prima fase per raggiungere l'obiettivo si decise di selezionare per ognuna delle discipline necessarie alla missione i migliori esperti al mondo, creando in questo modo un gruppo di persone scientifi-

---

<sup>2</sup> JOHANSSON, F. (2006). *Medici effect: What you can learn from elephants and epidemics.* Harvard Business Press.

camente eccellenti. Il risultato fu inaspettato e deludente perché molti dei componenti del gruppo assunsero atteggiamenti da “primo della classe” evitando di collaborare con gli altri e impedendo al progetto di svilupparsi nei modi e nei tempi previsti. Si ripartì da zero, sciogliendo il team e chiedendo agli psicologi quale criterio si sarebbe dovuto adottare per selezionare persone con la giusta propensione al teamworking. La risposta venne sintetizzata con la lettera T. Essere una persona a forma di T significa avere due dimensioni: una verticale cioè una specializzazione in una disciplina specifica, e una orizzontale cioè avere la disponibilità e la curiosità a conoscere e interagire con le altre discipline. Per creare un team che funziona, la capacità di collaborare ed essere empatici è importante quanto la competenza specialistica.

Le persone a forma di T sono:

- curiose e disposte ad imparare tutta la vita;
- propense a lavorare con gli altri;
- pronte a impegnarsi per un obiettivo ambizioso;
- empatiche;
- in possesso di capacità analitiche;
- propense al problem solving.

### **I METODI PRATICI PER FAVORIRE LA CREATIVITÀ**

**Rottura del paradigma** (*opposite thinking*). Per riuscire a innovare all'interno di un mercato, evitando di essere trattenuti da prassi e procedure consolidate, occorre usare strumenti ad hoc. Uno di questi si chiama “rottura del paradigma”: in pratica, occorre individuare le regole fondamentali di quel mercato e ipotizzare di ribaltarle. Molti dei grandi successi degli ultimi anni sono infatti frutto di questo ragionamento, ad esempio la startup italiana Smartbox ha ribaltato il paradigma secondo il quale i servizi sono intangibili, impacchettando un viaggio in una scatola di cartone da regalare. Nel 1978 la Southwest Airlines ha rotto il paradigma che per gli spostamenti di media distanza fosse più conveniente usare la macchina invece che l'aereo: ha inventato il modello di business delle low cost che prevedeva il prezzo di un biglietto aereo non più caro della benzina necessaria per raggiungere la stessa destinazione con l'auto. Un tempo, per seguire uno spettacolo (sia esso teatro o cinema) occorreva pagare: le prime tv generaliste hanno ribaltato questa regola offrendo programmi gratis grazie agli sponsor pubblicitari. In tempi più recenti sono stati ribaltati altri paradigmi. Meta (media company che non produce contenuti facendoli realizzare agli stessi utenti), Airbnb (catena di strutture ricettive che non possiede neanche un albergo), e così via.

**Analogia Forzata.** Un altro metodo per innovare parte dall'osservazione di un settore completamente differente da quello in cui si opera, elencandone le caratteristiche di successo. Il passo successivo consiste nel provare a ipotizzare la declinazione di quelle stesse caratteristiche sul proprio prodotto. Se per esempio, operando in ambito farmaceutico, si volesse innovare un farmaco contro l'emigrania, si potrebbe prendere come riferimento quello che avviene ai box della Ferrari in Formula Uno. In quel caso le caratteristiche di "velocità", "sincronia", "rosso" e "potenza" potrebbe suggerire un nuovo prodotto caratterizzato da a) tempi molto veloci di azione; b) azione combinata di due elementi chimici; c) pillola di colore rosso fiammante per dare percezione di maggiore efficacia.

**Brainstorming.** Qualunque sia il percorso adottato per innovare, ci sarà sempre un momento nel quale servirà riunirsi per confrontare e commentare idee diverse.

Alcune regole fondamentali per far funzionare un brainstorming sono:

- Non criticare le idee altrui, tutti devono contribuire a produrre il maggior numero di soluzioni.
- Incoraggiare idee esagerate e assurde, che possono essere da stimolo per riflessioni più originali.
- Conta più la quantità delle idee piuttosto che la qualità.
- Costruire sull'idea che altri stanno proponendo.
- Ogni persona e ogni idea nella fase iniziale deve avere la stessa rilevanza, solo in un momento successivo verrà fatta la scrematura, (come spiegato nel par. successivo).

**I sei cappelli per pensare.** Per evitare tutti i tipici effetti negativi del brainstorming e favorire la massima creatività, Edward de Bono suggerisce il suo metodo denominato "sei cappelli per pensare"<sup>3</sup> basato sulla consapevolezza che quando pensiamo, normalmente svolgiamo diverse attività in contemporanea: a) analizziamo le informazioni; b) ci facciamo delle idee; c) valutiamo le idee. Il suo metodo consente di separare le attività secondo una sequenza prestabilita, piuttosto che cercare di utilizzare tutti gli aspetti del pensiero nello stesso momento. In questo modo ci si concentra tutti insieme su un singolo aspetto alla volta evitando, per esempio, che chi è nella fase creativa quando qualunque idea deve essere condivisa (anche se apparentemente assurda) venga condizionato negativamente da chi ha assunto un atteggiamento razionale e valutativo. Qui di seguito la sequenza della fasi del brainstorming suggerita da De Bono:

<sup>3</sup> DE BONO, E., "Serious creativity" in *The Journal for Quality and Participation*, Cincinnati Vol. 18, Fasc. 5, (Sep 1995): 12.

- 1) cappello bianco: neutralità, dati, numeri, fatti, informazioni;
- 2) cappello rosso: emozioni, sensazioni, premonizioni, intuizioni;
- 3) cappello nero: aspetti negativi, rischi, problemi;
- 4) cappello giallo: aspetti positivi, atteggiamenti costruttivi, opportunità;
- 5) cappello verde: fertilità del pensiero, nuove idee, creatività
- 6) cappello blu: supervisione, controllo, direzione.

La regola è che in ogni fase del processo ogni componente del gruppo indossa metaforicamente un cappello dello stesso colore e si comporta di conseguenza, così da non intralciare gli altri con commenti, critiche o osservazioni inopportune.

### 3.2 Come si presenta un'idea: il concept

Qualunque idea, sia essa generata all'interno o all'esterno dell'azienda, per poter essere correttamente raccontata e valutata deve essere tradotta in un concept. Un concept può essere definito come la descrizione sintetica, in forma scritta (ed eventualmente visiva), dell'idea di un nuovo prodotto. Ne definisce quindi le principali caratteristiche e i benefici (e i costi) che ne trarrà il potenziale acquirente. Generalmente, un concept di prodotto è un breve documento strutturato nei punti tre seguenti.

**Consumer insight** (comprensione del consumatore). È il primo elemento che deve essere evidenziato; è frutto di una "idea creativa", di un'intuizione nata da una conoscenza approfondita del consumatore che, a sua volta, deriva dalla semplice osservazione sul campo dei processi di acquisto e uso, dalla raccolta ed elaborazione (attraverso le ricerche di mercato) delle informazioni sulla clientela e da qualunque degli altri metodi descritti nei paragrafi precedenti.

Il consumer insight esprime in forma sintetica un bisogno non soddisfatto, o un'opportunità più favorevole di consumo che i prodotti esistenti ancora non colgono. Definire un consumer insight richiede uno sforzo creativo e non semplicemente di analisi, perché le informazioni di base su una certa categoria di prodotto o su un certo segmento di clientela possono essere a disposizione di qualunque azienda che compete in quello stesso ambito: pertanto, la loro semplice elaborazione non porta necessariamente a un'idea originale. Quindi, per evitare il rischio di sviluppare prodotti convenzionali o puramente imitativi (i cosiddetti *me too*) occorre trovare un modo inusuale di guardare a un determinato contesto di consumo. Un consumer insight potrebbe essere il seguente: *ogni giorno la pelle è esposta all'in-*

*quinamento, e questo effetto unito al freddo della stagione invernale provoca malessere.*

**Benefit** (beneficio). Ossia la “promessa” espressa dal prodotto e sviluppata sulla base del consumer insight. Il benefit è ciò che il prodotto si impegna a garantire al cliente in termini di soluzione a un problema o appagamento di un bisogno. Per esempio: *per chi vive l’inverno cittadino, la crema Alfa previene in modo efficace e duraturo la disidratazione e la secchezza della pelle.*

**Reason why** (motivazione). In un concept ben definito occorre che vengano illustrate, in modo razionale, le ragioni per le quali l’impresa ritiene di essere in grado di mantenere quella certa promessa. La reason why (reason to believe) può essere fondata sulla presenza di un ingrediente efficace ed esclusivo, di una nuova tecnologia produttiva o di un nuovo package più funzionale. Per esempio: *Alfa è l’unica crema a contenere l’estratto di Borrachine e i semi di Rosa Mosqueta, la cui azione protegge la pelle minacciata dalla combinazione tra freddo e inquinamento cittadino.*

La prima selezione delle idee (prima di avere un vero e proprio prototipo) viene fatta sul concept. In particolare si deve valutare se a) l’insight è davvero ritenuto rilevante da un numero cospicuo di persone, b) la soluzione è convincente; c) la reason why è credibile.

### 3.3 Selezionare le idee migliori: i limiti delle ricerche di mercato tradizionali

Se è vero che servono innumerevoli idee per avere la possibilità di trovare tra le tante un prodotto di successo, allora è evidente che la fase di selezione assume una importanza notevole.

Per capire se un’idea di nuovo prodotto, o un concept, meriti di essere sviluppato, la prima domanda che un’azienda o l’innovatore dovrebbe farsi è capire se il mercato ne abbia realmente necessità, ossia se esiste veramente il bisogno di qualcosa in quell’ambito specifico del mercato. Se non c’è un bisogno reale, le possibilità che questo prodotto abbia successo sono ovviamente molto basse, anche nel caso in cui si investisse massicciamente in attività promozionali. La convinzione comune che con la giusta comunicazione di marketing si riesca a “creare” bisogni inesistenti, è del tutto errata.

Come abbiamo anticipato, nel caso di innovazioni radicali, assicurarsi di quali sono le reali esigenze delle persone per poi scegliere le idee che vale la pena portare avanti non è facile, o meglio, non può essere fatto discutendone direttamente con i consumatori stessi, ovvero adottando i

tradizionali strumenti per le ricerche di mercato (focus group, intervista in profondità, osservazione, questionario, ecc.).

### **Due casi di “falsi positivi”**

Un buon esempio di come una buona idea, nonostante i feedback positivi dei consumatori, possa essere del tutto sbagliata, è quella del videotelefono: una tecnologia sviluppata da AT&T negli Stati Uniti nel 1964, che nonostante le notevoli aspettative e le ampie rassicurazioni da parte dei gli intervistati circa il suo gradimento, fu un grande flop di mercato. Nel 1990 ne fu fatta una nuova versione più performante che però si rivelò anch'essa un fallimento. Neanche il lancio del video-telefonino, che avvenne nel 1997, riuscì a penetrare realmente il mercato. La video telefonata, che prima della sua esistenza appariva a tutti, sia ingegneri delle telecomunicazioni che utenti, un servizio di enorme interesse commerciale, non ha mai avuto successo. Ancora oggi, nonostante le nuove tecnologie abbiano reso semplice ed economico il servizio, non si fanno spesso le video telefonate e il motivo è semplice: quando si parla al telefono, non c'è bisogno (e il più delle volte neanche la voglia) di vedersi. Tutti gli investimenti fatti per sviluppare i primi prototipi e poi lanciare il servizio al pubblico si sono rivelati del tutto diseconomici.

Lo si poteva capire prima? Probabilmente sì. Lo aveva capito, per esempio, il sociologo inglese H. Miller che nel 1993 fece un semplice esperimento: chiese a un paio di centinaia di famiglie di mettere vicino al telefono (fisso) un block notes, nel quale avrebbero dovuto segnare tutte le telefonate che facevano e ricevevano, segnando quelle che secondo loro sarebbero state migliori se la voce fosse stata integrata dal video. Il risultato che ottenne da questa indagine fu sorprendente, poiché pochissime telefonate vennero segnate come meritevoli dell'upgrade. La realtà era che la maggior parte delle comunicazioni, allora come adesso, riguardano informazioni e situazioni per le quali “vedere” l'interlocutore è inutile e a volte addirittura fastidioso.

Se questa ricerca fosse stata fatta senza contestualizzare le domanda sulle specifiche telefonate, ma chiedendo semplicemente ai consumatori (in questo caso gli abbonati del telefono) se avrebbero apprezzato l'uso del videotelefono, molto probabilmente una percentuale di loro molto vicina al 100% degli intervistati avrebbe detto di sì. In pratica quindi, il videotelefono è un prodotto che “idealmente” piace ma “concretamente” tende ad essere utilizzato ben poco (del resto, anche nelle odierne call la tentazione di tenere la videocamera spenta è piuttosto alta). Gli psicologi potrebbero spiegare che il vantaggio del telefono (per l'uso che generalmente

se ne fa) è dato proprio dall'assenza dell'immagine che consente di non mostrarsi, non far vedere dove si sta, poter fare altre cose mentre si parla. Questo tipo di esperimento è stato definito da Savoia "pretotyping" (se ne parlerà ampiamente nel cap. 4.3).

Un altro caso interessante un test, evitò il costo di un prototipo, avvenne negli anni '80 quando la IBM, alla ricerca di innovazione per i personal computer, fece un sondaggio tra i clienti scoprendo che una delle funzioni più apprezzate sarebbe stata la possibilità di scrivere senza dover usare la tastiera, lasciando che il testo si componesse sullo schermo sotto dettatura. Per testare l'effettivo interesse nei confronti di questa funzione, IBM offrì in prova ad alcune aziende pilota dei PC che offrivano questa possibilità: le persone potevano dettare al computer ciò che volevano scrivere. Alla fine dell'esperimento fu chiesto se il servizio fosse stato di loro gradimento e se valesse la pena installare questa funzione su tutti i PC dell'azienda. Sorprendentemente la risposta fu negativa. Il motivo era che, lavorando in più persone nella stessa stanza, tutte impegnate nell'usare il computer sotto dettatura, si creava molta confusione. Inoltre, alla prova dei fatti, parlare per diverse ore si era rivelato ben più faticoso che battere sulla tastiera per lo stesso periodo di tempo. Quindi, l'idea era idealmente affascinante ma nella realtà non migliorava affatto il prodotto. Fortunatamente questo esperimento era costato molto poco, poiché la IBM aveva semplicemente allestito una stanza dove, segretamente, alcune dattilografe ascoltavano (attraverso un microfono nascosto nel PC) quello che le persone dettavano, in modo che sugli schermi delle persone coinvolte nell'esperimento venisse riprodotto fedelmente il testo. In pratica, quindi, l'azienda non aveva creato né un software né un hardware, ma si era limitata a far credere che il prodotto già fosse funzionante. Un'innovazione che ancora oggi, pur essendo ormai abbastanza banale, viene utilizzata di rado.

### **Un caso di "falso negativo"**

Altro caso interessante che spiega come sia difficile prevedere il successo di un prodotto realmente innovativo è quello della telefonia mobile in Italia. Nel 1988 la Telecom (all'epoca ancora SIP) decise di programmare il lancio del servizio di telefonia mobile in Italia in occasione dei mondiali di calcio del 1990. Per progettare la rete e valutare gli investimenti e i futuri ricavi, dovette fare una previsione di quanti sarebbero stati coloro che avrebbero comprato il cellulare (all'epoca abbastanza caro) e il relativo abbonamento. Per fare un business plan attendibile, era essenziale sapere quanti sarebbero stati gli utilizzatori entro il 1995, anno nel quale Telecom

avrebbe perso il suo monopolio (così chiedeva l'Unione Europea) e avrebbe dovuto ospitare sulla sua rete (sia fissa che mobile) anche le aziende concorrenti (la prima delle quali sarebbe stata Omnitel poi diventata Vodafone). Facendo gli opportuni calcoli si stimò circa mezzo milione di abbonati entro 5 anni dall'inizio del servizio. Questa previsione alla prova dei fatti fu ampiamente superata: nel 1995 si raggiunsero i quattro milioni di utilizzatori. In pratica, si era previsto solo il 15% di quello che poi sarebbe stato il mercato reale. La previsione era stata fatta chiedendo ai consumatori quale fosse il loro interesse per il nuovo servizio: la maggior parte aveva dichiarato un interesse piuttosto basso: furono ben pochi a percepire il bisogno di essere sempre rintracciabili con una telefonata o poter chiamare chiunque in qualunque momento e da qualunque luogo. I più ritenevano che un telefono in casa, uno in ufficio e tutti i telefoni pubblici della città fossero più che sufficienti per le loro necessità di comunicazione.

Sappiamo che le cose andarono in modo molto diverso, perché una volta lanciato il servizio tutti si resero conto che il telefonino in realtà rispondeva a molte esigenze non solo di tipo funzionale (per esempio, "ti avverto che sono in ritardo") ma anche emotivo ("dove sei?") e affettiva ("stavo pensando a te!"). Per non parlare dell'effetto "status symbol" che nei primi anni trainò decisamente il mercato. A ben vedere, il bisogno di rimanere in contatto con gli altri e poter parlare in qualunque momento con chiunque, è un bisogno che l'uomo ha sempre avuto e che ha cercato di soddisfare, con o senza la tecnologia. L'Italia è poi diventato uno tra i primi paesi al mondo per adozione di telefonini e smartphone: in termini di innovazione, quella dell'azienda che poi sarebbe diventata TIM è stato un grandissimo successo, non tanto in termini tecnologici (smartphone e reti erano state già inventate) ma di modello di business. Per esempio la "ricaricabile" ("pago prima e consumo dopo, senza il rischio di spendere più di quello che posso permettermi"); le tariffe family (basso costo per l'abbonamento e alto costo per la chiamata) che, essendo diversa dalla tariffa business (abbonamento costoso e chiamate più economiche), induceva le famiglie ad acquistare due telefonini e quindi non si determinava l'effetto cannibalizzazione; e cessione della vendita dei device (telefonini) a tutti i negozi di elettronica, anche quando il monopolio avrebbe consentito di mantenere l'esclusiva (con i relativi vantaggi economici per TIM) che ha fatto crescere il mercato molto più rapidamente di quanto era avvenuto negli altri paesi europei.

In sintesi, quando parliamo di prodotti realmente innovativi (breakthrough), è difficile capire, intervistando i clienti o gli utilizzatori, se un prodotto è per loro fondamentale e se pensano realmente di acquistarlo. Questo perché le opinioni tendono ad essere soggettive, astratte, distorte e la maggior parte delle volte ci portano a conclusioni errate, ovvero ad incorrere in falsi negativi<sup>4</sup> o falsi positivi<sup>5</sup>. Questo può accadere per diverse ragioni. Innanzitutto, perché i pareri sono sempre influenzati dalle esperienze personali, dai pensieri e dai pregiudizi del singolo; in secondo luogo, perché i consumatori, non avendo mai provato un prodotto, non sono in grado di prevedere se lo vorranno davvero e, nel caso, quante volte lo useranno; infine, perché la maggior parte delle volte si tende a dare opinioni senza rifletterci abbastanza, in quanto non c'è nulla da perdere o da guadagnare nell'esprimere un proprio parere (in inglese per spiegare questo concetto si usa la locuzione "skin in the game", ossia interesse personale nella questione). Si pensi a tutti i questionari a cui si risponde frettolosamente per mancanza di tempo o voglia. Questi tre aspetti portano quindi spesso l'azienda a raccogliere informazioni non veritiere. Oltre a ciò, c'è poi anche un problema legato all'interpretazione delle opinioni da parte di chi fa la ricerca, che subisce l'influenza di diverse distorsioni cognitive, tra cui il *confirmation bias*, ossia la tendenza di ciascun individuo a ricercare e accettare inconsciamente solo le testimonianze e le informazioni che confermino le sue idee evitando qualsiasi prova contraria.

Come diceva il noto pubblicitario britannico David Ogilvy «i consumatori non pensano a quello che sentono, non dicono quello che pensano e non fanno quello che dicono».

Di conseguenza, in virtù di tutto ciò, l'unico modo per le aziende per ottenere delle previsioni sufficientemente realistiche circa l'interesse dei consumatori su un'idea di prodotto radicalmente nuovo è provare a simulare l'effettiva esistenza di un servizio o farne vivere l'esperienza, prima ancora che il servizio esista davvero, attraverso il "prototyping" o le altre tecniche che vedremo nel capitolo successivo.

---

<sup>4</sup> Falso negativo: si verifica quando un nuovo progetto viene abbandonato dall'imprenditore in quanto ottiene un gran numero di opinioni negative, per poi successivamente rendersi conto che l'idea allontanata era in realtà giusta, poiché qualcun altro ha avuto successo sviluppandola.

<sup>5</sup> Falso positivo: si parla di falso positivo quando un'idea viene giudicata positivamente da un numero sufficiente di persone tanto da spingere l'imprenditore a sovrainvestire per svilupparla, per poi scoprire poco dopo il lancio del prodotto che le previsioni erano errate e che l'idea è in realtà un fallimento.



## 4. I bisogni dei consumatori e le ricerche di marketing

*Martina Toni*

In un contesto competitivo caratterizzato da innovazione, cicli di vita dei prodotti sempre più brevi e da consumatori esigenti, connessi e imprevedibili, la capacità delle imprese di ascoltare i propri clienti rappresenta una leva strategica insostituibile. Non sono più sufficienti semplici feedback o un monitoraggio passivo del mercato: l'ascolto efficace richiede oggi strumenti raffinati, capaci di cogliere segnali latenti, bisogni inespressi e valori emergenti.

In questa prospettiva, l'ascolto del consumatore attraverso le ricerche di marketing non è solo un processo di raccolta dati, ma un vero e proprio motore che guida l'innovazione di prodotto. Comprendere come le persone interpretano, utilizzano e quale valore attribuiscono ai prodotti che li circondano permette infatti di tradurre insight qualitativi e quantitativi in soluzioni da implementare sul mercato. Le imprese che adottano un sistema di ascolto strutturato riescono a trasformare gli insight provenienti dal mercato in decisioni evidence-based, offrendo prodotti che anticipano i bisogni, coinvolgono i consumatori attuali (attirando nuovi consumatori potenziali) e creano significative opportunità di differenziazione.

In tema di innovazione, dotarsi dei giusti strumenti di ascolto significa spostarsi dalla logica dell'intuizione a quella della comprensione profonda delle aspettative dei consumatori, garantendo alle aziende di offrire benefici duraturi in termini di posizionamento e differenziazione.

### 4.1 Il ruolo delle ricerche di marketing

Le ricerche di marketing rappresentano uno strumento cruciale per guidare l'innovazione di prodotto. Attraverso l'analisi sistematica dei bisogni, delle aspettative e dei comportamenti dei consumatori, è possibile identificare opportunità di sviluppo di soluzioni innovative che rispondano alle esigenze di un mercato sempre più dinamico.

Come anticipato nel paragrafo 2.1.1, l'evoluzione dei bisogni dei consumatori ha radici profonde nei modelli classici come la gerarchia dei

bisogni di Maslow<sup>1</sup>, che organizza i bisogni umani in una scala progressiva: dai bisogni fisiologici di base fino all'autorealizzazione, passando per la sicurezza, l'appartenenza sociale e la stima. In termini pratici, chi acquista generi alimentari soddisfa prevalentemente (anche se non solo) un bisogno fisiologico, chi cerca polizze assicurative risponde a un bisogno di sicurezza; chi compra prodotti esclusivi spesso cerca autorealizzazione o status. Tuttavia, ricerche più recenti indicano che tale gerarchia non è rigidamente lineare: i consumatori possono oscillare tra diversi livelli di bisogni in risposta a cambiamenti personali, sociali ed economici, suggerendo una visione più fluida e dinamica della tassonomia. Inoltre, oggi i bisogni si sono ampliati includendo dimensioni legate soprattutto a una crescente consapevolezza sociale e ambientale, che premia i prodotti e i brand più attenti ai vari aspetti della sostenibilità.

Le ricerche di marketing a supporto dell'innovazione di prodotto e della sostenibilità assumono un ruolo fondamentale nel guidare le imprese che adottano un approccio data-driven ed evidence-based per ottenere un vantaggio competitivo.

Solo attraverso la raccolta e l'analisi sistematica di dati provenienti dai consumatori (customer insight) è possibile sviluppare nuovi prodotti realmente allineati alle esigenze degli utenti. Utilizzando le tecniche di web scraping (letteralmente: "estrarre dal web") le informazioni si possono reperire online anche senza interagire direttamente con le persone. Per esempio si possono estrarre dati dai siti di recensioni di prodotti o dai social media che generano ogni giorno un'enorme quantità di dati sempre disponibili. Il volume di dati disponibili online (vedi box di approfondimento relativo ai Big Data) riduce l'incertezza e il rischio tipico dell'innovazione fornendo indicazioni basate su evidenze durante le fasi di generazione del concept, progettazione e testing. Inoltre, le ricerche di marketing facilitano l'individuazione di opportunità emergenti e lacune potenziali in termini di offerta, permettendo alle imprese di innovare in maniera proattiva anziché reattiva.

---

<sup>1</sup> MASLOW, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.

### I Big Data

John Mashey negli anni '90, usò il termine Big Data per descrivere enormi volumi di dati che vengono creati, raccolti e analizzati in tempo reale, provengono da fonti diverse e possono essere utilizzati in vari settori come quello dell'Intelligenza Artificiale, previsionale e dell'analisi avanzata. I Big Data hanno come scopo quello di ottimizzare le varie attività aziendali, di potenziare l'assistenza ai clienti e di sviluppare progetti di marketing personalizzati. Le principali caratteristiche dei Big Data si possono riassumere nelle famose 3V<sup>2</sup> (Doug Laney, 2001), successivamente espanso a 5V: Volume (quantità immensa di dati), Varietà (formati diversi), Velocità (dati aggiornati in tempo reale), Veridicità (qualità e affidabilità) e Valore (insight utili). I Big data possiedono diversi formati differenziati in: dati non strutturati (testi, video, audio, ecc.), dati semi-strutturati (software, fogli di calcolo, report) e dati strutturati (es. Database). In base alla tipologia di dato possono essere impiegati per previsioni e decisioni strategiche in diversi ambiti (smart city, sanità, finanza, ecc.), ricerca scientifica, e, ovviamente, strategie di marketing personalizzato attraverso le Ricerche di Marketing.

#### 4.2 Le fasi del processo di ricerca: dalla definizione del problema alla presentazione dei risultati

Il processo delle ricerche di marketing segue un approccio strutturato e iterativo che si attiva quando servono dati affidabili per prendere decisioni strategiche. La prima fase, che guida tutte quelle successive, consiste nella chiara definizione della domanda di ricerca. Per esempio, un'azienda potrebbe chiedersi perchè i clienti registrati nella piattaforma non portano a termine gli acquisti presenti nel carrello (problema di marketing): in questo caso la domanda di ricerca che ne consegue sarebbe: "quali fattori portano le persone ad abbandonare il carrello durante gli acquisti online?" (dalla ricerca potrebbe emergere una criticità durante la procedura di acquisto, un sito web poco chiaro o problemi con il servizio di assistenza/reso).

La fase successiva prevede una serie di sotto-fasi tra loro collegate:

- la determinazione del disegno di ricerca e delle fonti di dati;
- la scelta delle tecniche e delle modalità di raccolta dati;

<sup>2</sup> LANEY, D. (2001). 3D data management: Controlling data volume, velocity and variety. META group research note, 6(70), 1.

- la definizione del disegno campionario.  
La cui attuazione richiederà tempi diversi a seconda degli strumenti di raccolta e di analisi dei dati scelti.

L'ulteriore fase consiste nella presentazione dei risultati rilevanti attraverso un report finale che riassume l'intero progetto di ricerca a partire dal contesto e l'obiettivo dello studio, fino alle implicazioni di marketing management.

Infine, la comunicazione chiara delle evidenze e l'implementazione operativa della strategia si completa con un monitoraggio costante dei risultati di marketing al fine di adattarsi rapidamente alle evoluzioni del mercato e dei bisogni dei consumatori.

### **4.3 Metodologie qualitative e quantitative**

La scelta delle tecniche e delle modalità di raccolta dati dipende dalla metodologia che si intende adottare. In particolare, ci sono due possibili approcci che si possono adottare in una ricerca di marketing: la metodologia qualitativa e quella quantitativa che producono tipi di informazioni diverse e spesso vengono utilizzate in modo complementare. L'informazione quantitativa rileva numeri su un ampio numero di casi e, dunque, permette un elevato livello di aggregabilità e standardizzazione; l'informazione qualitativa, invece, rileva dati diversi da numeri (ad esempio testi e immagini) che permettono un elevato livello di approfondimento ma solo su pochi casi specifici. Il trade off tra metodologie quantitative e qualitative risiede pertanto nella scelta tra una rilevazione più ampia possibile (tanti rispondenti) o un'indagine con il più alto livello di approfondimento su pochi rispondenti. L'integrazione tra le due consente di ottenere una visione ampia e profonda di un fenomeno.

#### **4.3.1. Metodologia qualitativa e tecniche di raccolta dati**

Nell'ambito della metodologia qualitativa, nel ventaglio di tecniche tra cui scegliere per la raccolta dati sono presenti:

- l'intervista di profondità;
- il focus group;
- l'osservazione sul campo;
- l'osservazione delle comunità online (netnografia).

Le tecniche che permettono un'interazione diretta face-to-face con i rispondenti finalizzata a comprendere motivazioni, percezioni e comportamenti dei consumatori sono nello specifico l'intervista in profondità e il

focus group; invece, se l'interesse del ricercatore è quello di comprendere come si comportano i consumatori direttamente sul campo (ad esempio all'interno di un supermercato, di un negozio, di un museo, o sui social media) si prediligerà l'osservazione sul campo o online. Le tecniche citate possono avere dei punti in comune in termini di obiettivo di ricerca, ma si differenziano per modalità di conduzione e finalità.

L'intervista, particolarmente utile quando il fenomeno di interesse è complesso, sensibile o poco conosciuto, consiste in un colloquio individuale condotto da un ricercatore. Attraverso l'interazione diretta con il rispondente si possono esplorare in maniera approfondita le esperienze, le percezioni e le motivazioni del singolo intervistato. Inoltre, data la flessibilità dello strumento, si possono adattare le domande e approfondire ulteriori temi che emergono durante la conversazione. Ogni sessione coinvolge un solo partecipante e può avere una durata diversa a seconda della complessità del fenomeno da indagare, variando tra i 30 e i 90 minuti ciascuna. Sebbene il numero di interviste dipenda dal raggiungimento dell'informazione ricercata, in genere in una ricerca si conducono tra le 10 e le 30 interviste. Solitamente si utilizza una traccia di intervista in cui sono inserite in una sequenza logica le domande da porre all'intervistato; per permettere un buon grado di flessibilità è usuale avvalersi di una traccia di intervista semi-strutturata che, fissando solo le domande principali, garantisce una certa coerenza tra le interviste pur lasciando spazio a temi emergenti.

Il focus group consiste in una discussione guidata da un moderatore (l'intervistatore) all'interno di un piccolo gruppo di partecipanti tra loro sconosciuti. Una volta presentato l'argomento, il moderatore pone domande aperte e incoraggia la partecipazione equilibrata dei membri, intervenendo quando necessario per gestire conflitti o riportare la discussione al tema principale. Grazie all'interazione di gruppo che favorisce dinamiche di confronto e dialogo, il focus group aiuta a identificare trend, percezioni collettive e reazioni spontanee a nuovi prodotti, iniziative o campagne di comunicazione. Inoltre, fornisce al ricercatore informazioni sulle dinamiche di gruppo, come il consenso, le divergenze e le influenze sociali. Anche in questo caso viene preparata una scaletta di domande principali e secondarie, spesso integrata, nel caso di lancio di prodotti innovativi, da stimoli visivi o prototipi di prodotto al fine di comprendere le reazioni dei consumatori a una nuova offerta. Un tipico focus group include dai 6 ai 12 partecipanti, selezionati per caratteristiche comuni rilevanti allo studio (ad esempio fascia di età o comportamento d'acquisto) e può durare dai 60 ai 120 minuti in base al tema da indagare.

In sintesi, sia le interviste in profondità che i focus group costitui-

scono strumenti chiave della metodologia qualitativa, offrendo approcci complementari: le prime privilegiano la profondità individuale, i secondi la dinamica sociale, l'interazione e il confronto di gruppo. La scelta tra i due strumenti dipende dagli obiettivi della ricerca, dalla natura del fenomeno indagato e dalle risorse disponibili, ma entrambi contribuiscono in maniera significativa alla comprensione dei bisogni, delle motivazioni e delle percezioni dei consumatori.

L'osservazione sul campo si utilizza in tutti quei casi in cui il comportamento da studiare è fortemente influenzato dal contesto in cui si svolge l'azione. Ad esempio per ripercorrere il percorso del consumatore all'interno di un supermercato, elencare le azioni svolte davanti a uno scaffale o le interazioni con il personale di un negozio. Sarebbe difficile per una persona intervistata ricordare tutte le azioni svolte, quindi l'osservazione diventa uno strumento fondamentale. Può essere impostata in modo diverso sulla base del grado di interazione dell'osservatore con i soggetti osservati: si va dall'osservazione partecipante completa (l'osservatore partecipa alle attività come se fosse un normale consumatore senza svelare la sua identità) all'osservazione pura (l'osservatore non partecipa alle attività). Nel pianificare l'osservazione sarà necessario prestare attenzione agli elementi fisici del contesto con cui le persone possono interagire (lo spazio, gli oggetti, l'illuminazione, la temperatura), agli elementi sociali (altre persone presenti o il personale), alle azioni e alla durata del comportamento da osservare. Questi elementi rappresenteranno lo sfondo del comportamento da osservare e potranno influire sullo stesso. Tutti gli elementi considerati indispensabili saranno riportati in una scheda, chiamata griglia o checklist di osservazione. Il fine ultimo dell'osservazione potrebbe essere di diversi tipi: miglioramento del layout di un negozio, di un percorso espositivo di un museo, migliore organizzazione degli scaffali, analisi delle variabili di scelta sulla base di stimoli visivi sono soltanto alcuni esempi.

Con le comunità digitali, molti dei comportamenti da osservare si sono spostati online: si pensi sia ai siti e-commerce sia ai social media da cui è possibile estrarre le opinioni dei consumatori. In questi casi si parla di *netnografia*<sup>3</sup>: metodologia di ricerca qualitativa che adatta le tecniche di ricerca etnografica basata sull'osservazione allo studio di culture e comunità online. A differenza dell'osservazione tradizionale, attraverso la raccolta dati tramite osservazione delle discussioni che avvengono in ambienti virtuali, si osserva quello che le persone dicono piuttosto che il comporta-

---

<sup>3</sup> KOZINETS, R.V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72.

mento effettivo. Se da una parte il vantaggio principale è lo straordinario volume di dati sempre disponibili, la rapidità di raccolta e i costi ridotti, d'altra parte è difficile verificare la persona che scrive online e le sue caratteristiche. Oltretutto, non sempre ciò che si dichiara si riflette in un comportamento effettivo. Per quanto riguarda la raccolta dati, una volta selezionato un canale online e un tema di interesse, si procede con la selezione dei testi attraverso appositi software in grado di salvare tutte le conversazioni presenti in un unico database. A questo punto si potrà facilmente procedere con l'analisi dei dati aggregati.

Una volta ultimata la raccolta dati attraverso interviste o focus group, i contenuti verbali vengono trascritti in un verbatim: documento che riporta in maniera testuale l'intero (o parte) del contenuto di ciascuna intervista. Qui di seguito alcuni esempi di possibili parti di testo evidenziate in un verbatim:

*“Quando penso a ‘sostenibilità’, il vostro brand è il primo che mi viene in mente”*

*“Troppo caro rispetto ai concorrenti, non lo comprerei se non in offerta”*

*“Ho visto la pubblicità e mi ha incuriosito, ma non ho capito bene il messaggio”*

Dopo la trascrizione di interviste o focus group, il ricercatore procede con la codifica, cioè l'identificazione di temi e concetti ricorrenti. L'analisi dei dati qualitativi mira a interpretare significati, pattern e relazioni all'interno di schemi testuali o visivi. Uno strumento ampiamente utilizzato come supporto visivo ai risultati è la mappa cognitiva. Analizzando il testo delle interviste, la mappa cognitiva illustra la rappresentazione del pensiero di una persona su un problema o un tema specifico<sup>4</sup>. Le mappe rappresentano visivamente un fenomeno con un sistema di relazioni tra concetti (rete di nodi) e frecce tra loro collegate da nessi di causalità.

Oltre all'analisi delle relazioni tra concetti è possibile condurre in parallelo anche un'analisi tematica, supportata da software specifici, per far emergere insight sulle motivazioni, le percezioni e i comportamenti dei consumatori, tenendo conto delle sfumature culturali, sociali ed emotive.

Nel caso dell'osservazione sul campo, i dati raccolti attraverso una griglia di osservazione portano a insight di tipo diverso. Permettono di analizzare i comportamenti più ricorrenti e associarli a un luogo specifico in

---

<sup>4</sup> EDEN, C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. European journal of operational research, 159(3), 673-686.

cui avvengono. Ad esempio, osservando un negozio ci si può rendere conto analizzando i risultati che le persone adottano un comportamento di acquisto impulsivo davanti a uno scaffale specifico e avere un atteggiamento più razionale in un'altra sezione del negozio; ciò può essere dovuto, come anticipato, sia ad elementi fisici del negozio stesso sia ad elementi di interazione sociale o di imitazione (altri consumatori comprano quel prodotto). L'output dell'osservazione potrà essere integrato con delle mappe che riassumono attraverso colori diversi i flussi di visitatori e ciò che avviene nel contesto osservato.

Se si sceglie di condurre una netnografia, il database di sintesi potrà essere analizzato osservando le frequenze con cui certi temi emergono e sono ricorrenti, o esaminando il sentiment (positivo o negativo) delle conversazioni. Trattandosi di testi scritti, potranno essere utilizzate le tecniche di analisi dei dati previste dalle interviste in profondità e dai focus group.

#### **4.3.2. Metodologia quantitativa e tecniche di raccolta dati**

Le metodologie quantitative rappresentano un approccio fondamentale nel marketing quando l'obiettivo è misurare fenomeni, analizzare relazioni tra variabili e generalizzare i risultati su una popolazione di rispondenti più ampia. A differenza delle metodologie qualitative, che esplorano significati e percezioni, le metodologie quantitative si basano su dati numerici, consentendo di testare ipotesi a livello statistico e valutare l'impatto di determinati fattori sul comportamento dei consumatori.

La tecnica di raccolta dati principale è il questionario, volto a raccogliere informazioni su opinioni, atteggiamenti, comportamenti e caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti. Può essere erogato attraverso diversi canali (online, telefonico, cartaceo o face-to-face) e, ad eccezione di casi specifici, solitamente non necessita la presenza dell'intervistatore durante la compilazione. Il questionario è uno strumento standardizzato di facile compilazione e strutturato attraverso una sequenza di domande chiuse, a scelta multipla, a scala Likert o numeriche, così da rendere i dati facilmente quantificabili e analizzabili statisticamente.

Il questionario è uno strumento standardizzato che permette di raccogliere informazioni su opinioni, atteggiamenti, comportamenti e caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti.

La validità dei dati raccolti dipende anche dalla selezione di un campione rappresentativo della popolazione di interesse. Ad esempio, se un'azienda è interessata a conoscere le percezioni dei proprietari di auto elettriche, il questionario dovrà essere inviato soltanto a una certa tipologia di rispondenti (maggioresi, con patente, che possiedono e guidano auto-

mobile elettrica) e il numero di rispondenti da coinvolgere dovrà essere calcolato precisamente in proporzione al numero di utilizzatori del paese di riferimento. Ad ogni modo, in base al contesto e alle risorse, il numero di rispondenti può variare.

Per ottenere delle risposte affidabili è necessario prestare attenzione alla lunghezza del questionario, evitando di superare un tempo di compilazione di 15-20 minuti, al fine di ridurre i cali di attenzione dei rispondenti.

Dopo la raccolta, si procede all'analisi dei dati, fase che permette di trasformare l'informazione grezza in conoscenza utile per supportare decisioni strategiche e operative. Il questionario consente di ottenere dati standardizzati, facilmente confrontabili e analizzabili mediante strumenti statistici di base e avanzati. In ambito marketing, il questionario è spesso utilizzato per misurare la soddisfazione dei clienti, le preferenze di prodotto, le intenzioni di acquisto e la percezione del brand, fornendo informazioni quantitative fondamentali per supportare decisioni strategiche e operative. Il questionario è lo strumento da prediligere nel caso in cui un'azienda fosse intenzionata a effettuare un'analisi di segmentazione dei clienti sulla base di variabili definibili a posteriori (per approfondimenti si fa riferimento al paragrafo 9.1 relativo al targeting).

#### **4.4 Quale strumento scegliere?**

Nelle decisioni aziendali, alcuni trade-off devono essere considerati quando si decide di avviare una ricerca di marketing. Non potendo con un'unica intervista colmare tutte le lacune informative, sarà necessario compiere delle scelte sulla base di vincoli economici, informativi, temporali ed etici. L'aspetto economico è il primo punto da considerare, dato che le risorse a disposizione sono collegate all'ampiezza e alla profondità dell'informazione che si otterrà. L'aspetto informativo si collega al vincolo economico, in quanto ne deriverà la necessaria riduzione del numero di variabili da studiare in virtù della sostenibilità economica. Eventuali limiti temporali anche dovranno essere considerati quando si pianifica una ricerca di marketing i cui risultati devono essere ottenuti in breve tempo. Il tema etico è ricorrente in tutte le ricerche di marketing e ricade su tutte le informazioni fornite dai soggetti coinvolti. Si pensi oltre al fornire risposte veritiere da parte degli intervistati, anche alla gestione dei dati, della privacy e delle informazioni personali e all'assenza di falsificazione dei risultati.



## 5. Aumentare le probabilità di successo di un'idea\*

*Carlo Alberto Pratesi*

Abbiamo visto quanto sia importante e complesso individuare un bisogno che i consumatori desiderano realmente soddisfare. Per aiutare le aziende a farlo, e quindi per contrastare quell'80% di rischio di fallimento che ogni nuovo prodotto porta con sé, sono stati ideati alcuni metodi che consentono di validare l'interesse verso un'idea di prodotto prima ancora che venga sviluppata a livello di prototipo o tantomeno lanciata sul mercato. Tali approcci sono nati a partire dall'inizio degli anni duemila per sostituirsi al processo tradizionale, dimostratosi non sempre adeguato alle nuove circostanze.

Precedentemente, qualsiasi azienda che intendeva lanciare un nuovo prodotto (a prescindere che si trattasse di product breakthrough, line extension, product improvement ecc.) agiva nel seguente modo: elaborazione di un business plan, presentazione agli investitori, sviluppo del prodotto tramite un processo lineare e ininterrotto (definito “a cascata”), introduzione del prodotto e vendita. Tutto questo processo, fino alla fase di introduzione sul mercato, avveniva in modalità stealth, ovvero operando in segretezza, senza avere mai contatti con il mercato esterno per evitare rischi di imitazione da parte della concorrenza. Con la conseguenza che spesso – solo dopo il lancio – gli imprenditori si accorgevano che i clienti non avevano realmente bisogno di quel prodotto.

In effetti, studiando i fallimenti, si è compreso che nella stragrande maggioranza dei casi è proprio la mancanza di interesse per la nuova proposta da parte del mercato il motivo principale che determina l'insuccesso di un nuovo prodotto. Il metodo tradizionalmente utilizzato dalle aziende per proporre un'innovazione sottovaluta questo rischio e consente di accorgersi che l'idea iniziale non era quella giusta troppo tardi, e solo dopo aver investito tempo e risorse su un progetto sbagliato. Partendo da questa evidenza, il fine ultimo di tutti i “nuovi” metodi è quello di permettere alle aziende di capire il prima possibile quali idee meritano davvero di essere portate avanti.

Sebbene la varietà dei metodi a disposizione delle aziende sia in costante crescita e aggiornamento, i tre metodi di progettazione e validazione più utilizzati oggi sono: Design Thinking, Lean Startup e Pretotyping.

---

\* Per la redazione di questo capitolo si ringrazia per la collaborazione Alessandra Muscherà.

Per ognuno di questi tre, si riportano di seguito le caratteristiche più rilevanti.

## 5.1 Il Design Thinking

Nel 1960 un gruppo di studiosi affrontò una sfida significativa: come sviluppare prodotti e servizi veramente incentrati sulle esigenze delle persone? In un periodo in cui l'ingegneria e la tecnologia dominavano il processo di progettazione, l'approccio umanistico veniva spesso trascurato. Fu in questo contesto che Herbert A. Simon, premio Nobel per l'economia, scrisse "The Sciences of the Artificial" (1969) in cui introduceva il concetto di "problem solving" come base per la progettazione, sottolineando l'importanza di un approccio interdisciplinare che combinasse creatività e analisi sistematica.

L'idea di Simon fu approfondita e accolta con entusiasmo da un gruppo di designer e ricercatori dell'Università di Stanford, tra cui Rolf Faste e David Kelley che negli anni '80 fondarono la Ideo (società di consulenza in design e innovazione) e svilupparono il concetto di "design thinking" che, combinando creatività, empatia e analisi, si propone come metodologia sistemica particolarmente efficace per rispondere alle sfide dell'innovazione di prodotto.

Non limitandosi alla creazione di soluzioni esteticamente valide, come il termine "design" potrebbe suggerire, coniugando e integrando discipline diverse (dalla sociologia all'ingegneria) il metodo pone al centro l'essere umano e la sua complessità, per comprenderne e soddisfare le esigenze reali, e non solo quelle percepite e dichiarate, in qualunque ambito o settore industriale. Attraverso l'osservazione, l'interrogazione e l'immersione nel contesto altrui, è possibile osservare le loro diverse prospettive, le sfide e le motivazioni, giungendo a intuizioni innovative e soluzioni più incisive.

Tim Brown, presidente della Ideo, definisce il design thinking in questo modo: «Il design thinking è una disciplina che utilizza la sensibilità e i metodi dei designer per far coincidere le esigenze delle persone con ciò che è tecnologicamente fattibile e con ciò che una strategia aziendale valida può trasformare in valore per i consumatori e opportunità di mercato».

Un esempio noto di azienda che ha utilizzato il design thinking per migliorare i suoi prodotti è senza alcun dubbio Apple. L'azienda di Cupertino ha adottato questo approccio come parte integrante del processo di sviluppo di prodotti innovativi, concentrandosi sull'esperienza dell'utente

e sull'innovazione funzionale. Il design thinking ha aiutato Apple a trasformare prodotti complessi in soluzioni semplici, eleganti e user-friendly. Un esempio è lo sviluppo dell'iPhone. Prima dell'introduzione dell'iPhone nel 2007, i telefoni cellulari, smartphone e i palmari erano oggetti complicati e difficili da usare, con tastiere piccole e software poco intuitivi. Lo stesso Steve Jobs durante la presentazione dell'iPhone disse "li chiamano smartphone ma non sono assolutamente smart". Apple ha utilizzato il design thinking per ripensare l'intero concetto di smartphone concentrandosi sulle esigenze degli utenti, osservando i comportamenti e ascoltando i loro feedback ha intercettato i bisogni latenti che neanche loro stessi erano capaci di individuare, rivoluzionando così il settore dei telefoni cellulari e il modo in cui interagiamo con la tecnologia.

In altre parole, unendo pensiero analitico e pensiero creativo per sviluppare una soluzione ideale (vedi Figura 5.1) con il design thinking le aziende operano contemporaneamente su tre elementi: ciò che vogliono i consumatori (desiderabilità), ciò che è tecnologicamente costruibile (fattibilità) e la sostenibilità economica della soluzione per l'azienda (redditività).

### **5.1.1. Il modello della d.school di Stanford**

L'idea portante e distintiva del design thinking è che, in un ambiente di mercato incerto, per ridurre il rischio di insuccesso di un'innovazione è necessario che le aziende sperimentino ripetutamente le proprie idee innovative, in modo da acquisire informazioni in tempo reale.

Il processo può essere descritto come un sistema non di fasi ma di spazi sovrapposti, proprio per sottolinearne la sua non linearità. I progetti attraversano questi spazi più di una volta con l'obiettivo di migliorare e perfezionare sempre di più le idee prima della fase di sviluppo, esplorando direzioni diverse e soluzioni alternative. Il numero di fasi può andare da tre fino a sette, a seconda del modello considerato (esistono diverse varianti che condividono tutte gli stessi principi). Qui di seguito il modello a cinque fasi sviluppato dall'Hasso-Plattner Institute of Design di Stanford (d.school) (Figura 5.1).

**Figura 5.1**  
**Il modello di Design Thinking della d.school<sup>1</sup>**



1. **Empatizzare.** Il primo passo nello sviluppo di un nuovo prodotto consiste nell'osservazione diretta dei consumatori per comprenderne quanto più a fondo possibile le esigenze. Per generare soluzioni migliori il team di sviluppo non si concentra solo sullo sviluppo tecnico e funzionale del nuovo prodotto (metodo tradizionale), ma si focalizza innanzitutto sulle emozioni e i problemi degli utenti. I designer evitano di basarsi sulle supposizioni e, grazie all'osservazione attenta di come le persone interagiscono con l'ambiente circostante, di cosa fanno e cosa dicono (o non dicono), deducono i significati nascosti delle loro azioni e ricavano insight.

Da queste intuizioni deriveranno le idee innovative che saranno tanto migliori quanto migliori sono gli insight ricavati dall'osservazione del comportamento umano.

---

<sup>1</sup> Fonte: nostra rielaborazione da Stanford d.school.

Esempio di Personas<sup>2</sup>

Due sono gli strumenti più utili da utilizzare in questa prima fase: le personas e la mappa dell'empatia. Le *personas* sono profili di clienti creati a partire dalle intuizioni ricavate dall'osservazione. Consistono nella rappresentazione degli utenti, le cui caratteristiche non sono più basate su supposizioni ma frutto della ricerca e l'analisi di dati demografici, comportamentali e psicologici dei potenziali utenti. Questo strumento aiuta il team di progettazione a vedere i problemi dal punto di vista del mercato, evitando di basarsi su esperienze personali e di rappresentare un target generico. Le considerazioni ricavate dalle *personas* vengono poi riportate in una mappa dell'empatia (vedi Figura 5.2) che consente di avere una rappresentazione visiva e sintetica di quanto osservato.

<sup>2</sup> Fonte: SALUSTRI, S. (2018). <<https://www.stefanosalustri.com/blog/come-creare-le-personas-grazie-a-google-analytics/>>.

Figura 5.2  
La mappa dell'empatia<sup>3</sup>



In pratica, si tratta di una griglia suddivisa in quattro sezioni, che rappresentano le quattro dimensioni principali dell'esperienza dell'utente: pensieri, sentimenti, azioni ed emozioni. In ogni sezione vengono raccolte informazioni specifiche attraverso l'osservazione, l'intervista o l'analisi dei dati.

2. **Definire.** Nella seconda fase, il progetto viene messo a fuoco. Organizzando, sintetizzando e analizzando le informazioni raccolte, il team di progetto definisce il problema reale percepito dai clienti che l'azienda con il suo nuovo prodotto intende risolvere.

3. **Ideare** Nella fase di ideazione, il team, usando le tecniche di brainstorming, genera quante più idee innovative possibili, ovvero molteplici soluzioni al problema identificato nella fase precedente. In questa fase si guarda al problema da più punti di vista, in quanto l'obiettivo è dare libero spazio alla creatività e non identificare la soluzione giusta da sviluppare, poiché quest'ultima emergerà dalla ripetizione iterativa delle ultime due fasi del processo (4 e 5). Termina con la selezione delle tre idee innovative che appaiono migliori sulla base di criteri prestabiliti dal team.

<sup>3</sup> Fonte: PICCININI, N. (2016), <<https://nicolapiccinini.it/comprendere-il-cliente/2017/01/mappa-empatia/>>.

4 e 5. **Realizzare un prototipo e testarlo.** Per ogni idea selezionata viene realizzato un primo prototipo. Ma, se nei modelli tradizionali l'obiettivo della prototipazione era quello di mostrare il prodotto a un ristretto numero di utenti, verificarne la funzionalità e convincerli ad acquistarne la versione definitiva, nel design thinking la prototipazione è utilizzata come strumento di test e apprendimento. Piuttosto che di “prove generali” di un prodotto, i prototipi svolgono la funzione di “campi da gioco” per la discussione. Lo scopo è rendere ogni idea tangibile per capirne i punti di forza e di debolezza. I prototipi anche se inizialmente grezzi ed economici vengono presentati all'interno e all'esterno dell'azienda, utilizzando varie tecniche (es. storytelling, modelli in scala, mockup, ecc.) che consentono di raccogliere feedback qualitativi sia dai colleghi sia, soprattutto, dai potenziali clienti, osservando le loro reazioni spontanee. Sulla base di questi feedback, le idee vengono migliorate e nuovamente testate costruendo ulteriori prototipi per raccogliere nuovi feedback. Tale meccanismo iterativo continua, escludendo di volta in volta le soluzioni inadatte e costruendo prototipi sempre più costosi, complessi e simili ai prodotti reali, fino a quando non si arriva ad individuare la soluzione migliore basandosi su feedback reali invece che su supposizioni aziendali. Solo allora si procede con lo sviluppo effettivo del prodotto. Se i risultati dei test fossero scoraggianti, il team ripeterà una delle fasi iniziali del processo. Nel caso in cui le reazioni dei clienti lasciassero trapelare una scarsa definizione del problema reale si rende necessario tornare alla fase di “scoperta” dei consumatori. Questa modalità di lavoro permette di “fallire rapidamente” (e a basso costo) evitando di investire troppo presto in un'unica direzione.

## 5.2 Il Lean Startup

La metodologia Lean Startup è stata ideata e introdotta nel 2008 da Eric Ries, riscontrando da subito un enorme successo a livello globale. A differenza del processo promosso dal design thinking, che inizia con la scoperta dei bisogni dei clienti da cui ricavare un'idea di prodotto che risolva i problemi identificati, il processo Lean Startup (basato sul ciclo di feedback Costruzione-Misurazione-Apprendimento), parte con una visione imprenditoriale. In pratica, gli imprenditori hanno già un'idea innovativa di prodotto e devono rapidamente trovare clienti e mercati per poterla realizzare. La domanda che si fanno quindi gli imprenditori è: “ho un prodotto, ora a chi lo vendo?”. Il lean startup, quindi, non si occupa dello sviluppo di un singolo prodotto ma punta a definire un modello di business che sia

sostenibile, ovvero che possa avere successo sul mercato. Ries costruisce i pilastri di tale approccio ispirandosi principalmente a tre diverse metodologie:

- la filosofia *lean manufacturing* (anche nota come Toyota Production System), da cui deriva il nome lean startup. L'accelerazione dei cicli, il ridimensionamento dei lotti, la produzione just in time e il controllo del magazzino sono tutti concetti introdotti dalla lean production che l'autore adatta al mondo imprenditoriale, con l'obiettivo di aiutare le aziende a lanciare nuovi prodotti minimizzando lo spreco di risorse e riducendo il rischio di fallimento;
- il *customer development*. Si tratta di un altro approccio all'innovazione che, come il design thinking, si focalizza sulla scoperta del cliente, ritenendo che "uscire dall'ufficio"<sup>4</sup> e relazionarsi con i potenziali consumatori, comprendendone necessità ed esigenze fin dall'inizio del processo di sviluppo, sia necessario per costruire prodotti che i consumatori desiderano realmente;
- la metodologia *agile*: un approccio alla gestione dei progetti adottato nell'ecosistema della imprenditorialità innovativa per accelerare i processi di sviluppo delle idee e del cambiamento necessario per adottarle. Si privilegia la flessibilità, la collaborazione e il rilascio continuo di valore rispetto a una pianificazione rigida e sequenziale cosiddetta "a cascata". Con il metodo agile il lavoro viene suddiviso in piccole fasi o cicli, permettendo di rilasciare risultati progressivi e di migliorare continuamente il prodotto grazie al feedback ricevuto.

In particolare, l'autore<sup>5</sup> individua cinque principi alla base del suo metodo.

1. Il lean startup è un approccio all'innovazione che può essere attuato con successo in qualsiasi tipo di business, ovvero in aziende di ogni dimensione e appartenenti a tutti i settori industriali. Infatti, *imprenditore* è chiunque lavori in una startup, dove per startup secondo Ries si intende: "istituzioni umane studiate per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza". Di conseguenza, gli imprenditori sono dappertutto e le startup possono anche nascere all'interno di aziende già presenti sul mercato che hanno deciso di entrare in un nuovo settore.

---

<sup>4</sup> BLANK, S., & DORF, B. (2012). The startup owner's manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch Press.

<sup>5</sup> RIES, E. (2011), "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses". New York: Crown Business.

2. L'imprenditoria è una forma di management: le startup necessitano cioè di un modello di gestione diverso da quello tradizionale, che tenga in considerazione il contesto di estrema incertezza in cui operano.

3. L'apprendimento convalidato (validated learning) è uno dei concetti chiave basato sull'acquisizione di informazioni e conoscenza da parte delle startup attraverso lo svolgimento di diversi esperimenti i cui risultati quantitativi consentono di confermare (o respingere) ogni ipotesi alla base del modello di business. Il processo termina una volta che tutte le ipotesi sono state validate ed è stato individuato un modello di business realizzabile e sostenibile.

4. Creazione-Misurazione-Apprendimento (CMA): il processo di sviluppo di un nuovo prodotto promosso dal Lean Startup si concretizza nella messa in pratica del ciclo CMA (vedi paragrafo successivo). Più questo ciclo viene attuato rapidamente, più le aziende sono in grado di restare al passo con i cambiamenti repentini dell'ambiente esterno.

5. Contabilità dell'innovazione (innovation accounting): è un concetto coniato da Ries per spiegare la necessità di definire un nuovo tipo di contabilità studiata appositamente per misurare i progressi e i risultati delle startup, ovvero per verificare che l'azienda stia facendo passi avanti verso l'identificazione di un business model sostenibile. Tale tipologia di contabilità deve affiancare la contabilità finanziaria tradizionale, che non presenta indicatori che consentono di misurare in modo preciso la causa e gli effetti dei cambiamenti apportati alle idee.

### **5.2.1. Il ciclo di feedback CMA - Creazione, misurazione, apprendimento**

Il processo CMA rappresenta il cuore della metodologia lean startup. In sintesi, attraverso questo processo le imprese testano singolarmente i diversi elementi del business model con un gruppo ristretto di potenziali primi adottanti (early-adopter, vedi par. 1.2), valutando sistematicamente le loro reazioni. Analizzando i feedback (apprendimento convalidato), le imprese sono in grado di decidere quando è necessario cambiare direzione (pivot) allontanandosi dalla strategia scelta e quando invece è giusto procedere lungo la stessa direzione. Lo strumento utilizzato per effettuare i test è il minimum viable product (MVP – prodotto minimo realizzabile).

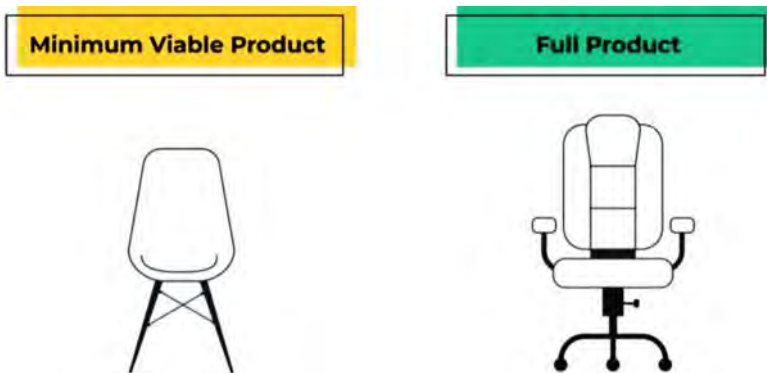
L'MVP è «la versione di un nuovo prodotto che consente a un team di raccogliere con il minimo sforzo la massima quantità di informazioni convalidate sui clienti»<sup>6</sup>. Si tratta cioè di un prodotto ancora in forma em-

---

<sup>6</sup> RIES, E. (2009). Minimum viable product: a guide. Startup lessons learned, 3, 1.

brionale, che presenta le caratteristiche minime per ottenere un primo feedback dai consumatori del segmento early-adopter. A differenza del prototipo, l'MVP non serve a verificare tutte le funzionalità tecniche del futuro prodotto, ma solo a validarne le ipotesi di business. In altre parole, prima di investire tempo e risorse nello sviluppo di tutte le funzionalità, permette di capire molto presto cosa genererà un effettivo valore aggiunto per i consumatori.

**Figura 5.3**  
**Esempio di Minimum Viable Product<sup>7</sup>**



Si espongono di seguito in dettaglio le fasi principali del ciclo Costruzione - Misurazione - Apprendimento (Figura 5.5).

---

<sup>7</sup> NIKOLAIEVA, A. Uptech blog. <<https://www.uptech.team/blog/minimum-viable-product-example>>.

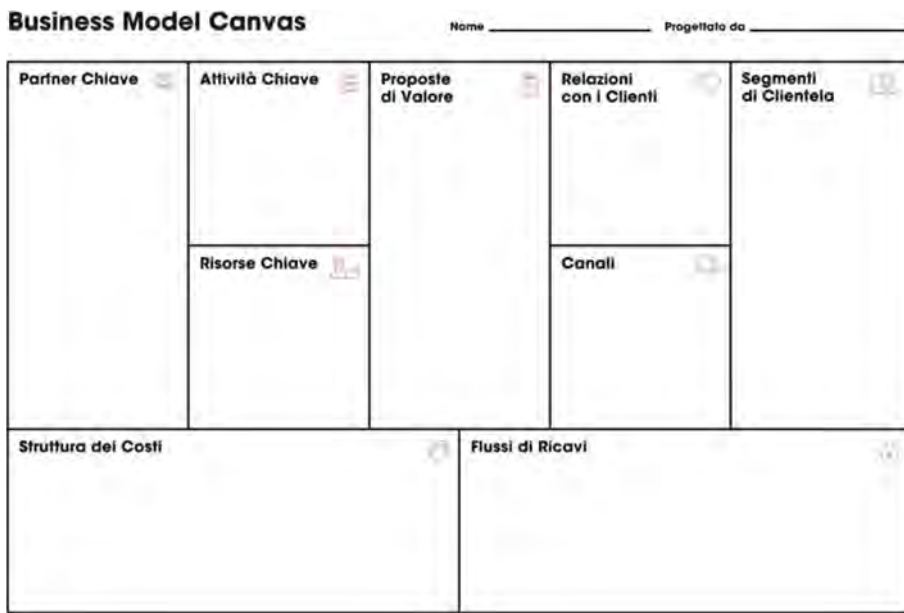
Figura 5.4  
Il ciclo di feedback C-M-A<sup>8</sup>



1. **Idea.** Il processo Lean Startup parte con un'idea di business che viene concepita dall'azienda senza far riferimento al mercato. Una volta definita, questa viene disaggregata in nove ipotesi, una per ogni elemento del Business Model Canvas: uno strumento grafico ideato da Österwalder e Pigneur che aiuta gli imprenditori a prendere le decisioni giuste nello sviluppo di nuovi prodotti. È composto da nove blocchi contenenti all'interno una serie di domande utili per convalidare l'idea. Disaggregando le diverse componenti del business model, lo schema consente all'azienda di a) facilitare la comunicazione con tutti gli stakeholder, b) stimolare la produzione di idee creative e innovative basate sui reali bisogni dei clienti, c) individuare preventivamente i rischi di fallimento, d) evitare che gli imprenditori si limitino a concentrarsi solo su poche componenti del sistema.

<sup>8</sup> Fonte: nostra rielaborazione da RIES, E. (2011).

Figura 5.5  
Il Business Model Canvas (2010)<sup>9</sup>



In sostanza, quindi, invece di investire tempo in ricerche di mercato e pianificazione per redigere il business plan (che poi è il metodo tradizionale), in questo caso gli imprenditori partono semplicemente da alcune ipotesi da verificare che Ries definisce “fiduciarie”, in quanto basate su un atto di fede e dalla cui veridicità dipenderà il successo dell’impresa.

**2. Costruisci.** Una volta articolata la visione imprenditoriale, la seconda fase consiste nel determinare quali esperimenti effettuare, ovvero si decide che tipo di MVP costruire per testare e validare ciascuna delle ipotesi presenti all’interno del Business Model Canvas. A questo punto, viene realizzato il MVP della prima ipotesi da verificare e viene sottoposto ai potenziali early-adopters. La costruzione del MVP costituisce l’inizio di un ciclo di apprendimento.

<sup>9</sup> Beople < <https://www.beople.it/i-9-blocchi>>.

Un caso interessante di azienda che ha costruito un MVP per validare la propria idea di business è Dropbox. In questo caso, trattandosi di un prodotto molto complesso da rendere tangibile, l'azienda ha deciso di realizzare come MVP un semplice video di presentazione del proprio prodotto (video demo) della durata di tre minuti da mostrare a un gruppo ristretto di early-adopters. L'obiettivo del MVP è stato quello di dare loro un "assaggio" di prodotto e di verificarne le loro reazioni. In seguito alla pubblicazione del video, il numero di iscritti alla lista di attesa di Dropbox è passato da 5.000 a 75.000 nel giro di una sola notte. In sostanza, un elenco definito di tutte le tipologie di MVP realizzabili non esiste. Nella maggior parte dei casi, essi rappresentano il risultato dell'entusiasmo e dalla fantasia del team di sviluppo.

**3. Misura e impara.** Una volta mostrato il MVP ad un gruppo di early-adopters, l'obiettivo successivo è misurare le loro reazioni. Per farlo, Ries introduce il concetto di "contabilità dell'innovazione", che consente di comprendere quanto effettivamente si stia progredendo nel perfezionamento delle conoscenze, ovvero se le modifiche apportate all'idea originaria stiano generando un cambiamento significativo nel comportamento dei consumatori oggetto dei test.

Il tutto avviene in tre fasi: nella prima, con la costruzione di un MVP, il team raccoglie i dati che consentono di ottenere una fotografia oggettiva della reazione dei consumatori all'idea di prodotto; successivamente, sulla base dei risultati ottenuti, i progettisti apportano all'MVP tutte le modifiche e le ottimizzazioni utili per cercare di avvicinarsi a una situazione di prodotto ideale per i consumatori; nell'ultima fase, misurando i progressi ottenuti in seguito alle modifiche effettuate, l'azienda decide se cambiare (pivot) o perseverare lungo la stessa direzione.

Per la valutazione dei progressi ottenuti, Ries introduce una nuova categoria di indicatori, i T.A.V. (vedi box), da sostituire alle tradizionali vanity metrics ossia quelle metriche poco significative in termini di business (per esempio i like o le views su un post) il cui unico scopo è dare il quadro più roseo possibile, fornendo di fatto all'azienda una visione distorta della realtà.

Gli indicatori T.A.V. presentano tre caratteristiche distintive:

- *Traducibili* in azione: rivelano i rapporti di causa-effetto in modo da poter verificare l'origine di un eventuale progresso o regresso. Infatti, uno dei principali problemi degli indicatori tradizionali è che le aziende tendono a dare per scontato che un miglioramento dell'indicatore sia il risultato delle iniziative attuate, anche se l'indicatore non dà indicazioni di questo genere.
- *Accessibili*: spesso i report derivanti dall'analisi dei dati non vengono compresi a pieno dai dipendenti e dai manager che su questi devono basare le loro decisioni. La complessità di questi documenti porta quindi i vari dipartimenti a non utilizzare i dati in modo oggettivo, ma a ricercare l'interpretazione che confermi le proprie idee. Gli indicatori TAV aiutano a risolvere questo problema, trattandosi di indicatori tangibili, concreti e incentrati sul comportamento umano. Ad esempio, comprendere cosa vuol dire effettivamente un calo degli hit su un sito web (indicatore tradizionale) è complicato, ma tutti comprendono invece cosa significa perdere clienti (indicatore TAV).
- *Verificabili*: i dati raccolti dagli indicatori TAV possono essere verificati "manualmente" dai manager interagendo con un campione di clienti. Questo approccio consente di evitare che, a fronte di risultati negativi, i manager mettano in discussione la veridicità dei dati, cosa che accade molto spesso. Inoltre, permette agli imprenditori di apprendere i motivi per cui i clienti assumono il comportamento rispecchiato dai dati.

Ad esempio, per un'azienda per la quale è fondamentale fidelizzare i propri clienti per crescere ed essere sostenibile (come accade per le aziende di telefonia mobile) sarebbe errato monitorare e prendere decisioni sulla base del numero totale di clienti (vanity metric). Al contrario, un indicatore TAV utile da monitorare potrebbe essere il tasso di abbandono dei clienti (churn rate) da confrontare con il tasso di acquisizione di nuovi clienti. Per una startup il fatturato (facile da gonfiare abbassando il prezzo) potrebbe essere un indicatore meno indicativo rispetto al margine (inteso come ricavi meno costi) ottenuto, che potrebbe essere negativo.

Dopo aver analizzato il mutamento del comportamento dei consumatori mediante questi indicatori, l'azienda arriva a un punto critico. Devono cioè decidere se i risultati accolgono o respingono l'ipotesi strategica di partenza sottoposta a verifica. Se i dati respingono le ipotesi, l'imprenditore decide di svoltare (pivotare), ovvero di cambiare rotta. Il concetto

di “pivot” è alla base del Lean Startup. È ciò che consente alle organizzazioni di sopravvivere agli errori individuandoli tempestivamente. Nello specifico, decidere di svoltare significa per l'azienda modificare significativamente uno o più aspetti della strategia iniziale e verificare, attraverso un nuovo MVP, la nuova ipotesi strategica. La svolta può quindi determinare un cambiamento del problema da risolvere, ma anche semplicemente la modifica di un aspetto del business, come il target a cui rivolgersi, il canale con cui distribuire il prodotto o la tecnologia con cui viene proposta la soluzione; desistere: se i dati respingono l'ipotesi e non è possibile effettuare un vero pivot, i fondatori mettono fine all'iniziativa imprenditoriale, riconoscendo di avere probabilità di successo in caso di ingresso sul mercato, pressoché nulle.

Una volta aver ripetuto il ciclo diverse volte e aver convalidato tutte le ipotesi del Business Model Canvas, l'impresa ottiene il product-market fit, ovvero un prodotto che risponde ad un problema di reale interesse da parte della domanda. Solo a questo punto, può prepararsi alla fase di accelerazione, cioè di conquista dei clienti e crescita sul mercato, vantando una probabilità di successo molto più elevata rispetto a quella che aveva prima di implementare il processo Lean Startup.

### 5.3 Il Prototyping

Molto vicino nello spirito e nella pratica del Lean Startup c'è la metodologia del prototyping, termine coniato da Alberto Savoia e diffuso per la prima volta tra il 2009 e il 2010 in Google (dove l'autore era all'epoca direttore dell'ingegneria e Innovator Agitator) e poi perfezionato e diffuso in tutto il mondo.

#### 5.3.1. Pretotipazione e prototipazione a confronto

Ma che cos'è la pretotipazione? Nonostante i motori di ricerca ancora oggi correggano il termine pretotipazione con prototipazione o il termine pretotipo con prototipo, in realtà si tratta di due strumenti molto diversi, seppur in qualche modo collegati. Per comprendere cos'è un pretotipo, partiamo analizzando l'etimologia di questa nuova parola.

Il termine prototyping deriva dall'accostamento di due parole: il prefisso -pre, utilizzato per indicare l'anteriorità nel tempo, e il verbo inglese “to pretend”, ovvero “fingere”. In sostanza, i pretotipi sono degli strumenti estremamente semplici attraverso cui le aziende fingono dinanzi ai potenziali consumatori di aver realizzato un prototipo funzionante, prima di in-

vestire tempo e denaro nella sua costruzione effettiva. La pretotipazione è dunque una metodologia che le aziende devono implementare prima della fase di prototipazione (vista nel Design Thinking e Lean Startup) e non in sostituzione di quest'ultima.

L'obiettivo di tale tecnica è consentire alle aziende di testare il reale interesse del mercato verso un nuovo prodotto o una nuova idea di business nel modo più affidabile, economico e rapido possibile, minimizzando lo spreco di tempo e risorse che tende ad aumentare per effetto della "sunk costs fallacy"<sup>10</sup>. I pretotipi possono aiutare a validare il potenziale di mercato di un'idea in modo più concreto e realistico, evitando di basarsi su opinioni spesso inattendibili che inducono a investire su un'idea di un nuovo prodotto che, anche se realizzata in maniera eccellente, non avrà successo sul mercato. A tutto ciò c'è da aggiungere che, quanto più è grande l'impegno richiesto per la costruzione di una prima versione del prodotto, più è difficile ammettere l'errore e trovare il coraggio di cambiare strada, rischiando così di sprecare inutilmente altro tempo e risorse.

A fronte di tali limiti e ricordando che circa l'80% dei prodotti falliscono dopo il lancio per assenza di domanda e indipendentemente dalle capacità, competenze e impegno di chi ci ha lavorato<sup>11</sup>, il Pretotyping consente di ridurre al minimo la probabilità di lavorare su un'idea sbagliata.

Partendo dal presupposto che per ottenere un'innovazione di successo è necessario verificare la desiderabilità, realizzabilità e redditività di un'idea, a differenza del design thinking, che individua nel prototipo lo strumento per verificare contemporaneamente questi tre elementi, il pretotyping ritiene che esso serva soprattutto a validare la realizzabilità dell'idea e quindi vada costruito solo dopo avere accertato la desiderabilità, e prima di calcolare la redditività (con il business plan) di un'idea. In altre parole, tra "ideazione" e "prototipazione" serve una nuova fase all'interno del processo che valuti, prima di capire se un prodotto è tecnicamente fattibile, se

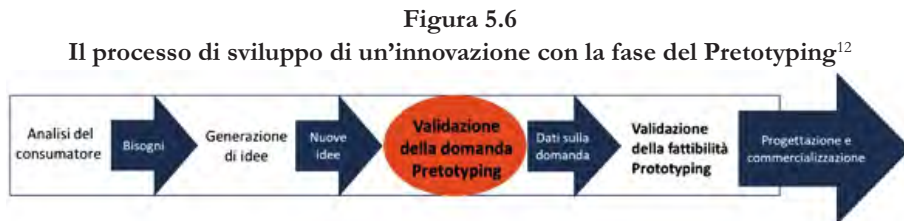
---

<sup>10</sup> La "sunk cost fallacy" (fallacia dei costi irrecuperabili) si verifica quando si prendono decisioni basate sull'idea che, poiché sono stati investiti dei soldi, del tempo o delle risorse in una determinata attività o progetto, si debba continuare ad investire in essa, anche se ciò non è razionale o conveniente. In altre parole, invece di prendere una decisione basata sulle prospettive future, ci si aggrappa ai costi passati già sostenuti, anche se ciò significa perdere ulteriori risorse o denaro.

Ad esempio, continuare a investire in un'attività perdente perché si è già speso molto denaro invece di tagliare le perdite e trovare un modo più efficiente e redditizio per investire il denaro in futuro.

<sup>11</sup> È quella che Savoia definisce *The Law of Market Failure*.

i consumatori lo vogliano davvero. La Figura 5.6 mostra la configurazione semplificata del nuovo processo di sviluppo di un'innovazione così come suggerito dal prototyping (ovviamente, anche se non è evidente dalla figura, si tratta sempre di un processo iterativo).



### 5.3.2. Le tecniche di prototipazione

La caratteristica principale e comune a tutti i prototipi è quella di far credere agli utenti che stanno interagendo con il prodotto finale (del quale in realtà non esiste neanche il prototipo) al fine di misurare il loro reale interesse. Le tecniche utilizzabili sono numerose e combinabili tra di loro in base al contesto e alla tipologia di esperimento che si vuole effettuare. La Figura 5.7 riporta un breve quadro di alcune delle possibili tecniche, accompagnate da esempi di aziende che le hanno utilizzate con successo.

<sup>12</sup> Fonte: nostra rielaborazione da CLARK, J. (2012). Prototyping@Work: Invent like a Startup, Invest like a Grownup.

**Figura 5.7**  
**Le tecniche di pretotipazione<sup>13</sup>**

	DESCRIZIONE	ESEMPI
PRETOTIPO DI FACCIATA	È una versione alternativa del pre-totipo “finta porta” che consente di evitare questioni etiche che possono derivare dalla presenza di un elemento di inganno del cliente. In questo caso, infatti, il prodotto/servizio può essere realmente acquistato, ma non è ancora ampiamente disponibile, anche se gli artefatti creati per promuoverlo suggeriscono che lo sia.	Alla fine degli anni '90, Bill Gross creò un sito web per vedere se le persone avrebbero acquistato auto usate online, con l'obiettivo finale di creare il business CarsDirect. Non aveva in magazzino le auto che erano sul sito, ma quando le persone ne acquistavano una, lui se la comprava al dettaglio per poi consegnarla al cliente. Raggiunto un tot di vendite, necessarie per dimostrare la validità della sua idea di business, Bill Gross ottenne il finanziamento necessario per svilupparla realmente.
YOUTUBE	È una tecnica molto semplice che sfrutta la “magia dei film” per condividere con i clienti idee di prodotto non ancora pronte (tramite Youtube o altre piattaforme) per testare la loro reazione prima di realizzarle.	I Google Glass sono stati presentati per la prima volta attraverso un video quando non era stato prodotto ancora neanche un singolo paio di occhiali.

<sup>13</sup> SAVOIA, A. Prototyping Techniques-Quick Reference [PDF]. <<https://www.albertosavoia.com/resources.html>>.

ONE-NIGHT STAND	Consiste nel fornire un prototipo del prodotto/ servizio ad una base molto limitata di clienti per valutare se esiste un interesse effettivo verso quella soluzione, prima di effettuare un investimento di lungo periodo. La caratteristica principale è che si tratta di un esperimento con impegno a breve termine.	È la tecnica utilizzata dai fondatori di Airbnb. Per testare il proprio business, usarono il proprio appartamento per una notte. Attraverso la creazione di un sito web offrirono un'alternativa economica agli alberghi di San Francisco. L'offerta consisteva in un materasso gonfiabile e una colazione a sorpresa. In tempi brevissimi, tre persone si prenotarono per la prima notte.
PROVINCIALE	Alternativa più sofisticata al pre-totipo One-Night Stand. In questo caso, il pre-totipo riproduce le caratteristiche principali del prodotto reale, ma prima di lanciarlo pubblicamente e su larga scala, gli ideatori decidono di testarlo in un contesto più piccolo e informale.	BestBuy ha costruito una tenda in uno dei parcheggi dei suoi negozi e ha pubblicizzato a livello locale un nuovo servizio che consisteva nello scambio di vecchi apparecchi elettronici in cambio di buoni sconto. Le persone si sono dimostrate interessate all'offerta e ora il servizio è disponibile in tutti i negozi.
INFILTRATOR	Tecnica che consiste nell'inserire un nuovo prodotto nello store fisico o online di un'azienda terza che vende prodotti simili, con l'obiettivo di sfruttare la sua base clienti per testare se le persone acquisterebbero il proprio prodotto.	Il fondatore di Upwell Labs portò di nascosto alcuni campioni del suo nuovo prodotto in uno store IKEA e li espose di nascosto dai gestori del punto vendita per vedere se la gente li avrebbe comprati.

### 5.3.3. Le fasi per l'attuazione del Pretotyping

Sono sei gli step logici da seguire per validare una nuova idea di business o di prodotto mediante la costruzione di pretotipi. Ovviamente, si tratta di uno schema iniziale che una volta avviato e in seguito al contatto con il mercato e alla raccolta dei primi dati potrebbe portare il gruppo a saltare alcuni step o a tornare indietro in base ai risultati ottenuti.

1. *Descrivere l'idea originaria.* Il processo inizia con la descrizione in maniera chiara e dettagliata dell'idea di business o di prodotto che l'imprenditore ha in mente. Anche in questo caso quindi, come per il Lean Startup, si parte già da una visione imprenditoriale.

2. *Identificare la Market Engagement Hypothesis (MEH).* Definita l'idea, il primo passo è capire se c'è un mercato, ovvero se i consumatori sono realmente interessati all'idea. Per farlo, l'autore afferma che è necessario innanzitutto identificare la "Market Engagement Hypothesis".

La MEH è una breve descrizione dell'idea che deve rispecchiare il modo in cui l'imprenditore si aspetta che il mercato risponderà al lancio del nuovo prodotto.

Ad esempio, ipotizziamo che un imprenditore voglia creare un nuovo modello di business chiamato "Cheapo Sushi" e consistente in un food truck che si occupa della vendita di sushi a prezzi più bassi del mercato.

In questo esempio, la MEH potrebbe essere: "Se rendiamo il sushi veloce e poco costoso come gli altri fast food, molti amanti del sushi lo sceglieranno al posto di hamburger, tacos o opzioni meno salutari". Questa è l'ipotesi che l'imprenditore deve testare attraverso lo svolgimento di diversi esperimenti. Se dai test essa risulterà errata, vorrà dire che i consumatori non sono intenzionati a usufruire di questo servizio e che quindi è bene che l'imprenditore cambi idea di business, in quanto, a prescindere da quanto egli ci possa investire, "Cheapo Sushi" fallirebbe. Se invece risulterà corretta, vorrà dire che Cheapo Sushi è "The Right It", ovvero, un'idea che, se ben sviluppata, potrebbe avere successo sul mercato.

3. *Trasformare la MEH in una XYZ Hypothesis.* Prima di poter testare l'idea attraverso la costruzione di pretotipi però è necessario "dirlo con i numeri", ovvero trasformare la MEH (una vaga convinzione) in un'ipotesi di tipo XYZ (ipotesi chiaramente formulata). L'ipotesi XYZ si esplicita nel seguente modo: «Almeno l' $X\%$  di Y faranno Z». In questa affermazione:  $X\%$  è la percentuale di utenti che crediamo utilizzerà il prodotto, Y rappresenta il target e Z esprime come ci si aspetta che il mercato reagisca al

lancio del nuovo prodotto. Ovviamente X, Y, Z sono variabili sconosciute all'inizio del processo; di conseguenza, la definizione di queste ultime avverrà sulla base di supposizioni ragionate e non su dati reali.

Facciamo un altro esempio. Ipotizziamo che la MEH derivata dalla fase precedente sia:

– MEH: «Alcune persone che vivono in città molto inquinate sarebbero interessate a un dispositivo dal prezzo ragionevole che le aiuti a monitorare ed evitare l'inquinamento atmosferico».

Tale ipotesi potrebbe essere trasformata nel modo seguente:

– XYZ: «Almeno il 10% delle persone che vivono in città con un livello di AQI superiore a 100 acquisteranno un sensore di inquinamento portatile da 12 dollari».

**Figura 5.8**  
Esempio del passaggio da MEH a ipotesi XYZ

Prima della formulazione dell'ipotesi XYZ	Dopo la formulazione dell'ipotesi XYZ
Alcune persone	Almeno il 10% delle persone
Città molto inquinate	Città con un livello di AQI > 100
Interessate	Comprano
Prezzo ragionevole	120 \$

Fonte: Savoia, 2022

Osservando la Figura 5.8, possiamo notare le diverse trasformazioni avvenute nel compiere questo passaggio. In sostanza, l'ipotesi XYZ è uno strumento di semplice utilizzo che consente di sostituire assunzioni generiche, imprecise, vaghe con un'articolazione chiara e precisa dell'idea con l'obiettivo di rendere più semplice la sperimentazione.

4. *Zoomare in un insieme di ipotesi xyz più piccole e più facili da testare (hypo-zooming).* Per rendere ancora più semplice la fase di test è conveniente adottare anche la tecnica dell'hypo-zooming. L'obiettivo dell'hypo-zooming è quello di zoomare all'interno del mercato di riferimento ed individuare un campione più piccolo, ma statisticamente rilevante, di persone facili da intercettare, a cui poter testare l'ipotesi in maniera più veloce e immediata. L'idea alla base è che, se XYZ è vera, anche xyz sarà vera, ma xyz è molto più facile da verificare. Per identificare il sottogruppo di consumatori può essere utilizzata la tattica "Think Globally, Test Locally". Tale tecnica suggerisce di estrarre il campione dal mercato locale, ovvero dal mercato più vicino geograficamente o più facilmente accessibile rispetto alle risorse,

competenze e conoscenze a disposizione dell'azienda.

Nell'esempio precedente, ipotizzando che il team di sviluppo risieda a Pechino e che alcuni dei membri abbiano un contatto diretto con la scuola "Tot Academy", la xyz derivante potrebbe essere: "Almeno il 10% dei genitori della Tot Academy di Pechino acquisteranno un sensore di inquinamento portatile". È possibile derivare anche più di un'ipotesi xyz dalla XYZ iniziale e testarle una alla volta partendo da quelle meno costose e più veloci da validare.

5. *Utilizzare le tecniche di prototyping per effettuare esperimenti e raccogliere YODA with skin in the game.* Ottenuta la xyz ipotesi è possibile iniziare la fase di sperimentazione. L'imprenditore deve cioè identificare la tecnica più adatta per i suoi obiettivi, costruire un prototipo e, aspetto fondamentale, raccogliere "YODA with skin in the game". YODA è l'acronimo di You Must Get Your Own Data, utilizzato da Savoia per sottolineare l'esigenza di raccogliere dati primari quando si vuole validare un'idea senza basarsi esclusivamente su dati secondari. E non è sufficiente raccogliere qualsiasi dato primario da parte dei consumatori: affinché un loro feedback possa essere preso in considerazione per la validazione dell'idea, quest'ultimo deve richiedere al rispondente un "sacrificio" in termini di tempo, denaro o reputazione (skin in the game). Più è alto l'investimento da parte del consumatore, maggiore sarà la rilevanza e il valore del dato raccolto. Lo Skin-in-the-Game Caliper è lo strumento ideato per aiutare gli imprenditori ad assegnare "punteggi" diversi ai dati, a seconda del tipo di risposte ottenute dal target (Figura 5.9).

Ad esempio, per ottenere YODA rilevanti, Google ha testato la reazione dei consumatori all'idea dei Google Glass accompagnando il video di presentazione con un'offerta di partecipazione all'"Explorer Program", un programma che consentiva ad una nicchia di clienti, pagando circa 1.500 \$, di ottenere in anteprima il paio di occhiali.

6. *Analizzare gli YODA e stabilire il passo successivo: andare avanti, abbandonare, modificare.* Raccolti i dati primari with skin in the game questi vengono analizzati e interpretati dagli innovatori tramite l'utilizzo di alcuni strumenti e metriche. Sulla base di questa analisi, gli imprenditori decidono se: sviluppare l'idea iniziale, in caso dovesse dimostrarsi essere "The Right It"; modificare le ipotesi xyz in maniera continua fino ad identificare una soluzione vincente da poter a quel punto sviluppare; abbandonare completamente il progetto, se si comprende di aver sbagliato del tutto direzione. Ovviamente, un solo esperimento non è sufficiente per prendere questa

decisione. È necessario effettuare diversi test (almeno 3-5 per le idee meno rischiose) per poi trarre le conclusioni.

**Figura 5.9**  
**Lo Skin-in-the-Game Caliper**

Tipologia di dato primario	Esempi	Punti
Opinione (da esperto o inesperto)	"Grande idea" "Nessuno lo comprerà"	0
Incoraggiamento o scoraggiamento	"Punta su questo" "Continua il tuo lavoro attuale"	0
Indirizzo email o numero di telefono falso o temporaneo	bogusemail@spam.com (123)555-1212	0
Commenti o like su un social media	"Questa idea fa schifo", pollice in su o in giù, Like	0
Indirizzo email valido con la consapevolezza che sarà utilizzato per inviare aggiornamenti o informazioni sul prodotto	"Ci dia la sua email per ricevere aggiornamenti sul prodotto: ..."	1
Questionari, sondaggi e interviste online o offline	"Quanto sei propenso ad acquistare il prodotto su una scala da 1 a 5: ..."	0
Numero di telefono valido con la consapevolezza che verrà ricontattato per comunicare aggiornamenti e informazioni sul prodotto	"Ci dia il suo numero di telefono così che possiamo chiamarla per parlarle del nostro prodotto"	10
Impegno di tempo	Partecipare a una presentazione di un prodotto di 30 minuti	-30 (1 pt./min.)
Anticipo in contanti	Pagare 50 € per iscriversi alla lista di attesa	50 (1pt./€)
Effettuare un ordine	Pagare 250 € per avere una delle prime 10 unità di prodotto quando disponibile	250 (1pt./€)

## 5.4 La Teoria del Jobs To Be Done

Theodore Levitt, professore ad Harvard, sintetizzava con una frase diventata celebre il suo approccio all'innovazione di prodotto: "le persone non vogliono un trapano da un quarto di pollice. Vogliono un buco da un quarto di pollice". Questa distinzione apparentemente banale è il cuore della teoria dei jobs to be done (letteralmente: "compiti da svolgere"),

elaborata nel 2003 da Clayton Christensen di Harvard<sup>14</sup>. Mentre Design Thinking, Lean Startup e Prototyping insegnano a testare, iterare, fallire velocemente e ripartire, Christensen si chiede: se il fallimento, invece di essere una tappa inevitabile del percorso di innovazione, fosse il sintomo di un percorso iniziato con la domanda sbagliata?

La teoria si basa su un assunto semplice ma essenziale: i clienti non comprano beni o servizi ma “assumono” prodotti per svolgere un certo lavoro. Quando si acquista un caffè Starbucks alle 7 di mattina andando in macchina verso l’ufficio, qual è il vero “lavoro” che ci si aspetta venga svolto per noi dalla bevanda? Svegliarci? Passare il tempo durante un tragitto noioso? Concederci un piccolo lusso quotidiano prima di una giornata stressante? A seconda della risposta cambia radicalmente ciò che Starbucks dovrebbe offrirci.

Christensen studiò proprio questo caso. Scopri che il 40% dei milkshake di una catena di fast food venivano acquistati alle 6:30 del mattino da pendolari che viaggiavano da soli. Il “lavoro” nella maggior parte dei casi non era “dissetarsi” né “fare colazione”, ma “rendere meno monotono un viaggio di 40 minuti in macchina con qualcosa che impegni una mano, duri a lungo, e non sporchi i vestiti da lavoro”. Il milkshake compete con banane (finiscono troppo in fretta), bagel (troppo sbriciolati), ciambelle (dita appiccicose). Una volta compreso il “vero” lavoro, l’azienda rese i milkshake più densi (duravano più a lungo) e aggiunse pezzi di frutta (sorprese durante il tragitto). Le vendite schizzarono.

La logica Jobs-to-be-done sostiene che questi “lavori” sono stabili nel tempo, mentre i prodotti necessari a svolgerli variano. Cent’anni fa, il “lavoro” di comunicare a distanza veniva svolto dai telegrammi, cinquant’anni fa dai telefoni fissi, oggi da WhatsApp. Il lavoro (rimanere in contatto con persone lontane) non è cambiato. I prodotti per svolgerlo, sì.

### **Jobs to be done e Design thinking: verso un modello ibrido.**

A prima vista, Jobs to be done e Design thinking sembrano antagonisti. Il Design Thinking predica l’empatia profonda con l’utente attraverso l’osservazione etnografica, le interviste e il journey mapping. Christensen predica analisi funzionale attraverso identificazione precisa del compito, misurazione delle performance desiderate, deduzione logica della soluzione ottimale. Ma dove divergono?

L’empatia del Design Thinking porta a trascorrere ore con gli utenti.

---

<sup>14</sup> Fonte: CHRISTENSEN, C.M., & RAYNOR, M.E. (2003). *The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Li si osserva preparare la colazione, li si segue al lavoro e li si intervista sui loro bisogni, frustrazioni e desideri. L'assunto è che i clienti spesso non sanno esprimere ciò che vogliono, quindi occorre cogliere i loro bisogni inespresi attraverso un'immersione totale nella loro esperienza di consumo.

La funzione del Jobs to be Done consente di identificare con precisione il "lavoro" che l'utente si aspetta venga svolto e le metriche con cui si può valutare se quel lavoro sia stato eseguito correttamente. Se il lavoro è "spostarmi da A a B in città", le metriche sono: velocità, costo, comfort, affidabilità, flessibilità oraria. Si misura quanto un taxi, un autobus, una bicicletta, un monopattino elettrico e altri veicoli svolgono su ciascuna metrica. E se ne deduce quale soluzione "vince" per ciascun segmento.

La differenza è epistemologica. Design Thinking dice: "I bisogni sono nascosti, vanno scoperti attraverso l'empatia". Jobs to be done dice: "I bisogni sono già lì, vanno identificati attraverso l'analisi funzionale".

In pratica:

1) il Design Thinking suggerirebbe di osservare 50 pendolari durante il tragitto casa-lavoro, notando cosa fanno, come si sentono, quali problemi incontrano. Prototiperebbe soluzioni basate su questi insight da testare secondo un approccio iterativo.

2) il Jobs to be Done suggerirebbe di identificare il lavoro ("rendere produttivo/piacevole tempo morto durante spostamenti"), elencando le metriche di successo (durata minima 30 minuti, impegno cognitivo moderato, nessuna preparazione, consumabile con una mano), analizzando soluzioni esistenti (podcast, audiolibri, chiamate, giochi mobile) su queste metriche per dedurre quale soluzione che esiste o no otterrebbe il punteggio più alto.

Negli ultimi anni, si è cominciato a discutere proprio di una diversa possibilità: cosa succederebbe se, invece di trattare i due approcci come alternativi, li usassimo in modo complementare? L'intuizione di fondo è semplice ma potente: Design Thinking e Jobs to be Done non competono, si completano. Operano a diversi livelli del processo di innovazione e, se orchestrati correttamente, possono generare risultati superiori a quelli ottenibili con ciascun approccio isolato.

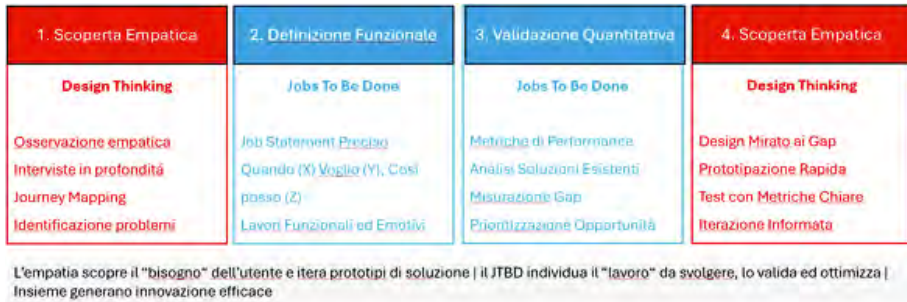
La possibilità di integrare Design Thinking e Jobs to be Done è già stata discussa da diversi autori, che propongono diverse modalità di integrazione. In questa sede, proponiamo una sintesi operativa che traduce questa intuizione in un processo strutturato in quattro fasi:

**Fase 1 - Scoperta empatica dei bisogni (Design thinking):** si osservano ed intervistano gli utenti nel loro contesto naturale. Senza chiedere direttamente “di cosa hai bisogno?”, ma guardando cosa fanno, dove faticano, cosa improvvisano. L’obiettivo è identificare candidati per “jobs to be done” che gli utenti stessi forse non percepiscono chiaramente.

**Fase 2 - Definizione funzionale (Jobs to be done):** si traducono le osservazioni empatiche in *job statements* precisi: “Quando [situazione], voglio [motivazione], così posso [risultato desiderato]”. Esempio: “Quando sono in treno per 40 minuti al mattino, voglio qualcosa che mi svegli dolcemente e mi prepari mentalmente alla giornata, così posso arrivare in ufficio già produttivo piuttosto che intontito”.

**Fase 3 - Validazione quantitativa (Jobs to be done):** Per ciascun job identificato, si definiscono le metriche di performance precise. Misurando quante soluzioni esistenti soddisfano quelle metriche, si identificano gap numericamente misurabili. Questo mostra quanto valore una soluzione migliore creerebbe e dove esattamente migliorare.

**Fase 4 - Prototipazione e test (Design thinking):** si progettano soluzioni mirate per colmare i gap identificati. Si prototipa velocemente, testando con utenti reali, sapendo esattamente quali metriche si stanno ottimizzando e per quale job.



Questa sequenza presuppone che partiate senza ipotesi chiare sul job che i clienti stanno cercando di svolgere. Se invece avete già identificato con certezza il job da risolvere – magari attraverso ricerche precedenti o una chiara comprensione del mercato – potete invertire l’ordine: utilizzate prima Jobs to be Done per validare e quantificare il job, poi Design Thinking per prototipare e testare soluzioni in modo iterativo.

Questo modello ibrido supera i limiti di entrambi gli approcci usati separatamente. Il Design Thinking, da solo, rischia di produrre soluzioni empaticamente risonanti ma funzionalmente deboli (“mi piace, ma non ri-

solve fino in fondo il mio problema”). Jobs to be done da solo rischia di produrre soluzioni funzionalmente eccellenti ma emotivamente fredde (“funziona perfettamente, ma non mi soddisfa pienamente”).

La verità è che i clienti assumono prodotti per soddisfare bisogni sia funzionali (spostarmi, comunicare, informarmi) sia emotivi (sentirmi sicuro, appartenere a un gruppo, esprimere la mia identità). Un iPhone non fa solo il “lavoro” di comunicare e navigare. Fa anche il “lavoro” di farci sentire parte di una comunità che apprezza design ed esclusività.

Design thinking garantisce il secondo, jobs to be done il primo.



## 6. Il confronto con la concorrenza e gli altri stakeholder

*Carlo Alberto Pratesi*

È difficile capire quali sono le aziende concorrenti i cui prodotti ridurranno le probabilità di successo di un nuovo prodotto. Il modo migliore per definire il concetto di “concorrente” è fare riferimento a tutte le offerte alternative che, con prodotti, tecnologie o modelli di business anche molto diversi dal nostro, di fatto soddisfano lo stesso bisogno espresso dallo stesso segmento di clientela target.

Lungo il ciclo di vita del prodotto (vedi figura 2.5) la concorrenza tende generalmente ad aumentare man mano che si passa dalla fase di introduzione a quella di sviluppo e poi di maturità.

Alcuni concorrenti, quelli che operano nel nostro stesso mercato, con prodotti tecnologicamente simili al nostro, sono facili da individuare e da tenere sotto controllo. Altri, per la loro diversa natura possono sorprenderci e alla fine danneggiarci di più. I primi sono i cosiddetti “concorrenti diretti” gli altri “indiretti” sono le aziende che offrono prodotti “alternativi” (p.e. orzo al posto del caffè, o treno in concorrenza con l’aereo). I concorrenti indiretti sono più difficili da conoscere e non ci si concentra sul business, inteso non come “tipologia di prodotto” ma come combinazione bisogno/cliente. Alcune aziende, tra di loro simili come tipo di prodotto e processo produttivo, per esempio Zara e Benetton, o Sky e Canale 5, Slow Food e McDonald’s, se si considera il modello di business e il bisogno soddisfatto in realtà non sono in concorrenza.

Per esempio, Benetton ha un modello di business B2B perché il suo servizio è prevalentemente orientato a soddisfare gli imprenditori che, grazie alla Benetton, riescono ad ottenere il vantaggio di ridurre i costi e i rischi della fornitura (cosa acquistare) e della logistica (magazzino). Infatti, il servizio che Benetton negli anni ha sviluppato è un sistema che evita ai negozianti che si affiliano al suo brand la necessità di dover ordinare con molto anticipo i prodotti (con il rischio di non avere a disposizione il prodotto nel momento in cui viene richiesto dalle clientela o di aver acquistato prodotti che non vengono acquistati), offrendo loro un tipo di prodotto molto standardizzato, sebbene vario nei suoi colori e nelle forme, e un sistema logistico così efficiente da rifornire in brevissimo tempo il prodotto ordinato.

Zara invece adotta un modello di business B2C, ha infatti i suoi

negozi di proprietà e si rivolge direttamente al consumatore finale, offrendogli un assortimento di prodotti che, a differenza di Benetton, cambiano molto spesso seguendo rapidamente le tendenze della moda. In altre parole, Zara è attento alla soddisfazione del cliente finale e Benetton, invece, attento alle esigenze del negoziante.

Sky e Canale 5 non sono in concorrenza tra di loro perché il primo viene pagato dagli abbonati (B2C) mentre il secondo dalle pubblicità (B2B). Sky può permettersi di non raggiungere un numero elevato di telespettatori per ogni programma mandato in onda, perché gli bastano gli abbonati, mentre Canale 5, dovendo garantire agli inserzionisti un determinato livello di audience per il quale hanno pagato, in ogni momento rischia di perdere fatturato. In sostanza le tv free puntano all'audience, le pay tv alla qualità dei contenuti. Una bella dimostrazione di questa differenza la ricorda Jeff Bewkes, in seguito presidente della Time Warner, che possedeva la Hbo<sup>1</sup>:

Darren Star, il creatore di *Sex and the city*, mi disse: «Ehi, hai visto? Gli indici di ascolto sono in aumento!». Io gli risposi: “Se non li fai calare almeno di un terzo, questa serie la chiudo. Non me ne frega niente degli indici di ascolto. Voglio una serie migliore».

Neanche Slow Food e McDonald's, non sono concorrenti non perché si rivolgono a clienti diversi (molti infatti sono interessati sia alla buona cucina che a un pasto veloce e rapido) ma a tipo di esigenza e situazione di consumo: pasto rapido o momento conviviale e gourmet?

## 6.1 Il valore per il cliente e la qualità percepita

Una volta individuati i concorrenti, sia diretti che indiretti, per capire il modo in cui l'azienda possa acquisire un vantaggio competitivo nei loro confronti è molto importante far riferimento al concetto di valore. Quando si opera nello stesso business per conquistarsi una propria quota di mercato è necessario avere un prodotto che offra un valore che venga percepito superiore (o almeno non inferiore) a quello dei concorrenti, ossia a tutte quelle aziende che anche con tecnologie diverse si rivolgono allo stesso cliente per risolvere lo stesso tipo di bisogno. Il valore si determina sulla base del canonico rapporto tra qualità e prezzo.

---

<sup>1</sup> O'HAGAN, A., “Bigger, deeper and more fucked up”, in *The New York Review of Books*, 23 marzo 2023.

$$\text{Valore} = \text{qualità}/\text{prezzo}$$

Il rapporto qualità prezzo è un concetto molto semplice, perché fa capire che nella competizione vince chi ottiene il risultato più alto. Per garantire un valore superiore alla concorrenza si hanno due possibilità: la prima è ridurre il prezzo: strategia adottata da molte aziende, basti pensare al mondo del trasporto aereo con i voli low cost, o la strategia H&M nel campo dell'abbigliamento.

$$\uparrow \text{Valore} = \text{qualità}/\text{prezzo} \downarrow$$

Al riguardo, è bene ricordare, che quando si parla del prezzo di un prodotto non ci si riferisce solo all'importo pagato nel momento dell'acquisto, ma a tutti i costi che deve sostenere il cliente per fruire dell'offerta (come per esempio il viaggio necessario a raggiungere un discount o il tempo per assemblare un mobile Ikea)<sup>2</sup>.

L'altro modo per aumentare il valore dell'offerta è lasciare il prezzo immutato e migliorare la qualità, facendo in modo che sia superiore a quella dei concorrenti.

$$\uparrow \text{Valore} = \uparrow \text{qualità}/\text{prezzo}$$

Nel mondo del marketing è importante ricordare che quando si parla di qualità, non si intende solo la qualità "oggettiva" ma quella "percepita", ossia quella che l'acquirente ritiene – a suo giudizio – di aver ricevuto dal fornitore.

È facile immaginare al riguardo che, a seconda del tipo di persona, delle sue caratteristiche dei suoi bisogni, la percezione di qualità può essere molto diversa. Per esempio, un prodotto tecnologico e molto performante, che per qualcuno può giustificare la somma spesa, per un'altra persona può rappresentare un pessimo rapporto qualità/prezzo, considerato che non è in grado di utilizzare la maggior parte delle funzioni offerte. La resistenza ai lavaggi nel tempo di un indumento intimo femminile può essere perce-

<sup>2</sup> Esistono inoltre i costi ambientali di un prodotto (le cosiddette esternalità negative) date dal suo impatto ambientale che, in moltissimi casi non vengono attribuiti all'acquirente, ma genericamente alla collettività, al paese o al pianeta. Per esempio, fare un volo da Roma a Londra, pagando poche decine di euro rappresenta un evidente vantaggio per l'acquirente ma se si prendessero in considerazione le emissioni di CO<sub>2</sub>, a quel punto il valore reale si ridurrebbe notevolmente.

pito come un vantaggio rilevante da un persona matura, e come un fattore di qualità del tutto irrilevante per una teenager; esattamente all'opposto di quella che sarebbe per lo stesso indumento la percezione del fattore "style".

A fronte di questi presupposti, la domanda che si deve porre l'azienda è come aumentare la qualità percepita e, quindi, dove intervenire per incidere positivamente sul giudizio del cliente.

In questa ottica, è bene ricordare che la qualità percepita nasce come risultato del confronto tra: a) ciò che si riceve (quindi la "qualità offerta") e b) ciò che ci si aspetta ("qualità attesa"). Solo nel caso in cui (a) sia uguale o superiore a (b) il giudizio sarà positivo.

Qualità offerta → Qualità percepita ← Qualità attesa

La qualità attesa a sua volta dipende da molti fattori, ognuno dei quali può essere oggetto di una azione di marketing. I principali sono:

- il ciclo di vita. Nella fase di introduzione del prodotto i clienti sono tendenzialmente più tolleranti e possono accettare anche piccole imperfezioni. Per esempio, il telefono cellulare durante i primi anni dal suo lancio, pur essendo un servizio molto meno performante rispetto ad oggi, veniva considerato eccellente. Negli anni successivi le esigenze dei consumatori sono andate crescendo man mano che la loro esperienza d'uso andava aumentando;
- la comunicazione, cioè quello che le aziende raccontano relativamente a quella categoria di prodotto. Se un'azienda lancia un prodotto più performante, anche le aspettative dei clienti delle aziende concorrenti si modificano e quello che fino a quel momento poteva andargli bene viene percepito come insufficiente;
- l'immagine: le aspettative del cliente sono diverse anche in base alla reputazione raggiunta da un brand. Il brand "famoso" può avere effetti diversi: da un lato genera più aspettative, e questo per certi versi può rendere meno facile ottenere una qualità percepita alta, dall'altro però induce le persone a percepire come migliore un prodotto che, senza quel marchio, verrebbe giudicato con meno entusiasmo. L'effetto "positivo" del brand funziona meglio nel caso di categorie di prodotto per le quali valutare la "qualità tecnica" è difficile o servono competenze che molti non hanno (pensiamo per esempio al mondo dell'arte contemporanea dove in certi casi basta una firma per aggiungere immenso valore a oggetti anche molto banali);
- il passaparola, in inglese word-of-mouth, vale a dire quello che le persone dicono tra di loro relativamente a un prodotto, o condividono sui

social, e che influenzano le aspettative di tutti.

In sintesi, per un'azienda definire le attese del cliente, non richiede solo la conoscenza del cliente e delle sue caratteristiche (come il segmento di domanda al quale fa parte) ma deve anche tenere conto di tutte quelle influenze che mutano nel tempo, in base a ciò che succede sul mercato.

La qualità offerta, invece, è il risultato di due componenti principali: a) la qualità tecnica, ossia ciò che si vende e che può essere più facilmente standardizzato (velocità di un microprocessore, la durata di una batteria, il gusto di un frutto, il peso di una stoffa, ecc.). E b) la qualità funzionale, ossia il “come” viene venduto il prodotto (affidabilità del customer care, piacevolezza dell'ambiente nel quale il servizio viene erogato, professionalità del venditore, ecc.).

In alcuni casi la qualità tecnica incide significativamente sui giudizi, soprattutto se si parla di prodotti molto innovativi e la qualità funzionale tende ad essere meno rilevante, ma in tantissime situazioni specialmente quelle di servizi, la qualità funzionale fa veramente la differenza.

Si pensi a due ristoranti che offrono esattamente la stessa “qualità tecnica” cioè il cibo, cucinato nello stesso modo e con gli stessi ingredienti, non è detto che vengano percepiti allo stesso modo. Potrebbero entrare in gioco altre variabili: il modo in cui viene portato al tavolo; il comportamento del cameriere; l'allestimento del ristorante; la tipologia delle persone presenti al ristorante nel momento in cui si sta fruendo di quel servizio, ecc. Tutti questi aspetti, apparentemente collaterali, determinano un cambiamento significativo nell'esperienza di consumo.

Una eventuale debolezza nella qualità tecnica, può essere talvolta compensata da una ottima prestazione in termini di qualità funzionale che d'altra parte è più difficile da standardizzare perché dipende in massima parte dal comportamento delle persone. Per questo è particolarmente critica nel mondo dei servizi.

Talvolta, per il cliente, è più grave un difetto che deriva dalla qualità funzionale che non dalla qualità tecnica. Per esempio, un elettrodomestico che si guasta è un problema, ma se la qualità funzionale (l'assistenza) è molto alta (il prodotto viene immediatamente sostituito con tutte le scuse del caso) il giudizio finale potrebbe essere del tutto positivo.

Invece, quando a fronte di una piccola imperfezione tecnica, l'azienda mostra disinteresse alle lamentele del cliente, la reazione del cliente potrebbe essere molto più negativa del previsto.

In sintesi: la qualità percepita sarà molto bassa e il cliente abbandonerà il fornitore nei casi in cui la somma tra qualità tecnica e qualità funzionale sarà inferiore al livello di qualità attesa.

Esiste anche un effetto feedback: una volta percepita la qualità di un certo servizio si determinano delle modifiche nell'attesa successiva. Vale a dire se la qualità ricevuta è particolarmente positiva è evidente che dagli acquisti successivi ci si aspetterà un'altrettanto positiva esperienza, al punto da considerare scontato un certo livello raggiunto.

In sintesi, considerato che il valore per l'azienda può essere rappresentato da una formula inversa – cioè: aumenta nella misura in cui si abbassa la qualità del prodotto (e quindi i costi) o quando si aumenta il prezzo per il cliente – per avere un vantaggio competitivo occorre individuare un tipo di qualità “percepita” che sia un valore per il cliente ma non un costo per l'azienda. Un esempio semplice potrebbe essere la creazione di una serie limitata (non è un costo in termini produttivi ma può fare la differenza per l'acquirente).

## 6.2 Gli altri stakeholder

Quando si imposta un progetto di innovazione o si vuole lanciare un nuovo prodotto o un nuovo modello di business, bisogna sapere quanti stakeholders si devono coinvolgere per ottenere il risultato sperato. In passato, il rapporto dell'azienda con il mercato era percepito come una relazione tra un fornitore di prodotto e il suo acquirente. Oggi pensare al binomio azienda-cliente è molto riduttivo rispetto a ciò che realmente succede nella maggior parte dei casi. Se non si vuole aumentare il rischio di insuccesso ci sono molti altri interlocutori che vanno considerati. Per esempio, un prodotto molto apprezzato dai consumatori, testato diverse volte e frutto di un lungo processo di innovazione, potrebbe non arrivare al cliente in quanto il dettagliante non ha interesse a venderlo, preferendo

altre soluzioni dei concorrenti che gli garantiscono maggiori margini di profitto. Oppure il prodotto molto richiesto ed utilizzato potrebbe essere impossibile da realizzare perché alcune materie prime scarseggiano e i fornitori non sono interessati a venderle a quella azienda. In altri casi, a rallentare l'adozione di un nuovo prodotto potrebbero essere gli “influencer” o i media, che per motivi diversi potrebbero con la loro comunicazione scoraggiare l'acquisto.

**Figura 6.1**  
La “costellazione” del business



Il mercato pertanto può essere rappresentato come una sorta “costellazione” che mette in relazione tutti gli attori (stakeholder) il cui agire può influire significativamente sulla performance dell’azienda nel momento in cui lancia un nuovo prodotto. Il primo passo quindi è quello di disegnare la “stakeholders map” e poi individuare i soggetti che avranno maggiore impatto sul risultato finale: dal prodotto (e non dalla somma) dei loro comportamenti emergeranno le probabilità di successo dell’innovazione. Un esempio numerico può aiutare a capire.

Facendo l’ipotesi che per ottenere un risultato positivo siano essenziali: a) media, b) fornitori, c) distributori e d) clienti, la cui propensione alla collaborazione sia stimata in: 80% (a), 50% (b), 80% (c) e 80% (d), la probabilità di successo sarà di solo 1/4, essendo data dal prodotto di  $0,8 \times 0,5 \times 0,8 \times 0,8 = 0,25$  ossia 25%. Se anche uno solo degli stakeholder manifestasse una propensione alla collaborazione pari a zero, le probabilità di successo sarebbero zero. Questo rende evidente quanto sia necessario operare affinché gli stakeholder più rilevanti e meno collaborativi (nell’esempio appena fatto sarebbero i distributori) cambino il loro atteggiamento.

Utilizzando la mappa della figura 6.2 si possono posizionare tutti gli stakeholder in base alla loro rilevanza (in termini di impatto sul processo di innovazione) e disponibilità a collaborare, che dipenderà da quanto l’azienda sarà stata in grado di dimostrare quanto anche per loro sia conveniente (in termini di rapporto tra costi e benefici) prendere parte al processo. In questa prospettiva gli interlocutori prioritari sono quelli che si collocano in alto a sinistra.

In definitiva, quindi, chi vince nella competizione sul mercato non è necessariamente il prodotto oggettivamente “migliore”, ma è quello che è riuscito a non avere ostacoli nella sua diffusione.

Figura 6.2

Gli stakeholder che si collocano nel quadrante in alto a sinistra sono i più critici



Un esempio molto antico, ma significativo, di questa problematica è quello che fu nel secolo scorso il grande scontro tra due tecnologie alternative per la registrazione video. Una si chiamava VHS e l'altra Beta, la prima era della JVC mentre la seconda della Sony. Il prodotto Beta era considerato migliore nell'uso, cioè la qualità della riproduzione video era superiore rispetto al VHS, che invece era ritenuto molto scadente. Chi ha vinto però è il secondo, che divenne per alcuni decenni lo standard di mercato. Il motivo fu che uno degli stakeholder rilevanti all'epoca, ossia le catene di negozi che noleggiavano le videocassette (come, per esempio, Blockbuster) si opposero nettamente al Beta che non permetteva loro di dare al loro cliente il film in un'unica "cassetta". Infatti, la durata massima di un singolo VHS era nettamente superiore a quella del Beta.

### Il paradosso dell'“anello più debole”

Nel 2016 uno dei pionieri dell'IA (intelligenza artificiale), Geoffrey Hinton, suggerì di smetterla di formare nuovi radiologi: l'IA è più efficace nel leggere le lastre, quindi ben presto gli specialisti umani sarebbero rimasti disoccupati. Oggi ci sono più radiologi che mai e guadagnano meglio di prima. È il paradosso dell'“anello più debole”, teorizzato dall'economista di Stanford Charles Jones.

L'innovazione si diffonde alla velocità massima consentita dal punto più stretto della catena di trasmissione: l'algoritmo è bravo a leggere le lastre, ma ci vorrà sempre un dottore umano che comunichi con il paziente. Il numero di persone che riceverà una diagnosi dipenderà dai ritmi del medico non da quelli del software.

L'innovazione si diffonde più lentamente di quanto potrebbe perché le società sono complesse, le organizzazioni hanno bisogno di tempo per adattarsi, e non è detto che la produttività aumenti.

(Fonte: S. Feltri “Il paradosso dei radiologi” in *Internazionale*, 30 gennaio 2026, Numero 1650).

## 6.3 La legge di Metcalfe

Nell'innovazione non basta saper far bene il proprio mestiere, bisogna capire chi sono gli altri partner che ci consentiranno di raggiungere quelle soglie critiche di adozione che poi renderanno il prodotto un successo. Questo risultato in alcuni ambiti è più difficile da ottenere.

Esistono mercati, soprattutto nel mondo del digitale, fortemente condizionati da una regola cosiddetta “di Metcalfe”, dal nome di chi per primo la formalizzò<sup>3</sup>: il valore di una rete è proporzionale al quadrato del numero di utenti connessi ad essa. In altre parole, più utenti sono connessi alla rete, maggiore sarà il valore della rete stessa.

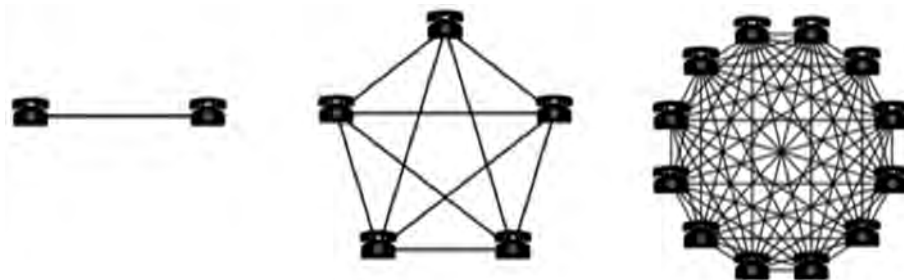
Un esempio è WhatsApp: se solo poche persone utilizzassero l'applicazione, il suo valore sarebbe nullo o limitato. Man mano che cresce il numero degli adottanti, il suo valore come servizio di comunicazione istantanea aumenta in modo esponenziale: ogni nuovo utente che si connette a una rete esistente aumenta il valore della rete stessa in modo significativo.

Per esempio, se una rete ha 10 utenti, il valore della rete sarà pro-

<sup>3</sup> Robert Metcalfe è l'inventore di Ethernet e fondatore di 3Com.

porzionale a  $10^2$  (cioè 100). Ma se la rete ha 100 utenti, il valore della rete sarà proporzionale a  $100^2$  (cioè 10.000), ovvero 100 volte maggiore rispetto a quando c'erano solo 10 utenti.

**Figura 6.3**  
Rappresentazione della legge di Metcalfe applicata alle rete telefonica



Quando si opera in mercati regolati dalla legge di Metcalfe, considerando che acquistare il prodotto per primi non conviene, il problema per l'azienda è trovare il modo per raggiungere il più rapidamente possibile un numero adeguato di adottanti. Obiettivo per certi versi più facile da ottenere quando si opera nel mondo digitale dove c'è la possibilità di fornire quel software o quella app gratuitamente, senza che ciò implichi per l'azienda un costo marginale. Un caso è quello del PDF Acrobat, la diffusione e quindi l'utilità per chi lo usa è stata raggiunta grazie a una diffusione virale e gratuita del prodotto. Quando invece regalare il prodotto ha un costo marginale per l'azienda (pensiamo al decoder di Sky) diventa difficile accelerare l'adozione attraverso la gratuità, quindi occorre trovare altri approcci.

D'altra parte, una volta raggiunta la soglia minima di adottanti che consente di rendere il servizio realmente utile, c'è la possibilità che quel prodotto diventi uno standard e da quel momento in poi diventa praticamente impossibile soppiantarlo. Come è successo con il sistema Windows della Microsoft o molto tempo prima con la tastiera QWERTY (vedi box).

### **La strana storia della tastiera QWERTY**

La QWERTY è la classica tastiera alfabetica comunemente usata su computer e telefoni cellulari. Il nome deriva dalle prime sei lettere sulla riga superiore della tastiera. È stata originariamente progettata nel 1868 da Christopher Latham Sholes per la prima macchina per scrivere meccanica commerciale (la Remington No.1) con lo scopo di rallentare la velocità di battitura evitando che le bacchette che imprimevano i caratteri sul foglio si sovrapponevano bloccando la macchina. Negli anni, la tastiera QWERTY è diventata lo standard per le macchine per scrivere e, successivamente, per i computer. Anche se sono ideati molti altri layout di tastiera che renderebbero più veloce la scrittura una volta superato il problema delle vecchie macchine da scrivere, la tastiera QWERTY è rimasta dominante a causa della sua diffusione e familiarità.



## 7. La variabile tecnologica

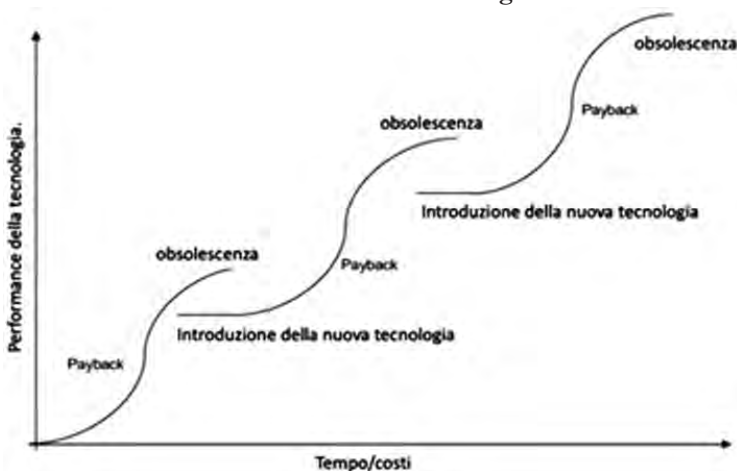
*Carlo Alberto Pratesi*

Una volta appurata l'esistenza di un bisogno percepito da uno specifico segmento di clientela, il prodotto viene progettato per essere la migliore soluzione a quella esigenza. In alcuni casi la nuova soluzione non è basata su una nuova tecnologia: può essere, per esempio, una semplice innovazione nello stile (come avviene nella moda) o un modo diverso di svolgere un certo servizio (cambia per esempio a modalità di pagamento), mentre in altri casi l'innovazione è trainata dai risultati della ricerca (nuovi materiali, nuovi microprocessori, nuovi software ecc.). In questo caso quello che conta è scegliere la tecnologia più competitiva in termini di rapporto costo/qualità, avendo ben presenti le diverse alternative.

### 7.1 Il ciclo di vita delle tecnologie

Mentre i bisogni restano sostanzialmente immutati nel tempo, le tecnologie con le quali realizzare le soluzioni evolvono e si sostituiscono l'una con l'altra man mano che la ricerca scientifica va avanti.

Figura 7.1  
Le curve a S delle tecnologie



Si parla propriamente di “curve a S delle tecnologie”, intese come una successione di cicli di vita che vengono introdotti in un determinato intervallo di tempo, ognuno dei quali è caratterizzato da un periodo di introduzione, seguito da un periodo di sviluppo, nel quale vengono prodotti risultati economici che consentono di ripagare l’investimento iniziale (pay-back), seguito da un periodo di obsolescenza e infine un periodo di declino.

Un caso ben noto a tutti è quello della telefonia mobile che si è prima basata su connessioni analogiche, poi è passata al digitale con protocolli diversi via via più performanti in termini di capacità di trasferimento dei dati: 3G (la lettera G sta per “generazione”), 4G, 5G ecc. Il passaggio da una tecnologia a quella successiva, rappresenta per le aziende un’opportunità ma anche un rischio se lo si fa nel momento sbagliato. Bisogna capire qual è il modo giusto per adottare una nuova tecnologia, in alcuni casi può essere conveniente utilizzare quella attuale (più consolidata che va verso la fase di obsolescenza) in altri casi è meglio saltare quanto prima su quella successiva.

Ci sono poi le innovazioni incrementali nelle quali si utilizza la stessa tecnologia ma si migliora la performance, e quelle radicali caratterizzate dal passaggio da un tipo di tecnologia ad un’altra completamente differente (come è successo per la tv da analogica a digitale).

Il difficile sta nel capire quando si deve passare alla tecnologia successiva. Nel mondo dell’auto è evidente come le aziende automobilistiche hanno deciso di passare in tempi diversi dal motore a combustione a quello ibrido e poi elettrico. C’è chi, come Tesla, ha deciso di partire con la tecnologia più recente e chi, come Toyota, di specializzarsi nell’ibrido in attesa dell’idrogeno.

Occorre tenere conto di quanto la tecnologia successiva sta surclassando quella precedente in termini di prestazioni, quanto sia economicamente accessibile la tecnologia nuova (che dipende anche dalla sua diffusione), quanto il mercato è pronto e soprattutto, visto il livello di incertezza, quanto l’azienda è disposta a rischiare.

Un esempio classico è quello relativo alla riproduzione dei documenti. L’uomo ha sempre avuto la necessità di rendere un proprio contenuto testuale replicabile per renderlo accessibile a più persone e lo ha fatto con tecnologie diverse: prima esistevano gli amanuensi che copiavano i papiri e prima ancora c’erano le tavolette d’argilla. Nel secolo scorso per riprodurre un documento si utilizzava la macchina da scrivere, dove veniva usata la carta carbone, posta tra un foglio bianco e un altro, che consentiva di fare fino a cinque copie con una singola passata, ed era un lavoro lungo e laborioso. Negli anni ’70-’80, lo stesso lavoro veniva svolto dalle fotocopiatrici

che ottenevano lo stesso risultato ma con un'efficienza straordinaria rispetto alla carta carbone, che scomparve presto dal mercato. Ma anche la fotocopiatrice, che inizialmente fu un'invenzione straordinaria, iniziò a entrare nella sua fase di declino, perché grazie alla digitalizzazione, si scoprì che il documento poteva essere riprodotto senza essere stampato, per esempio attraverso le chiavette usb, i CD-Rom e i Dvd: tutti supporti magnetici che, a ben vedere, hanno poi avuto un ciclo di vita piuttosto breve. Oggi sono stati sostituiti dai servizi di storage condivisi come iCloud o su Dropbox.

L'esempio è interessante anche perché consente di notare come, da un punto di vista strettamente tecnologico, cartacarbono, fotocopiatrice, chiavetta usb, Cd/Dvd e cloud sono tecnologicamente molto diversi. Ma hanno in comune il fatto di rivolgersi alla stessa esigenza e quindi, di fatto, sono in concorrenza tra loro. Una dopo l'altra, le tecnologie più recenti hanno fatto concorrenza a quelle precedenti fino al punto di farle sparire dal mercato.

Ma non accade sempre così. Ci sono casi in cui è la tecnologia "nuova" che soccombe alla precedente, in quanto non riesce ad essere più performante in termini di capacità di soddisfare una specifica esigenza. Un buon esempio è ancora quello della telefonia mobile. Negli anni '90, una volta stabilizzata la tecnologia di connessione con il GSM, diverse Telecom pensarono che per essere più competitive dovessero offrire un servizio che fosse "internazionale" (all'epoca un cellulare italiano non poteva connettersi alle rete quando si era all'estero: una volta usciti dal proprio paese bisognava utilizzare un device locale) fosse necessario fare un "salto" tecnologico. La soluzione che sembrò più adatta si basava sulla creazione di una rete di satelliti attorno alla Terra, che avrebbe consentito ai telefoni "satellitari" (e quindi non più "cellulari", ossia basati su una rete di antenne terrestri che coprono le diverse "celle" del territorio) di connettersi da ogni luogo, anche il più sperduto. L'idea sembrò talmente affascinante agli ingegneri delle società telefoniche che decisero investimenti straordinari per mettere in orbita i satelliti e produrre la rete e terminali in grado di connettersi<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Per farsi un'idea di quello che fu l'investimento, si consideri che per mandare in orbita i satelliti furono lanciati dei missili (alti più o meno come la torre di Pisa) che partirono dalle pochissime basi di lancio adatte allo scopo. La rete sarebbe stata adeguata a svolgere il servizio di telefonia se fosse stata costituita da almeno 77 satelliti (il consorzio che produsse questo servizio avveniristico si chiamava "Iridium", perché il numero atomico dell'Iridio è 77) per un investimento di circa 66 miliardi di dollari. Nel 2000 (poco tempo dopo il lancio) furono spesi 50 milioni per distruggere i satelliti che erano stati messi in orbita, non essendo possibile lasciare nello spazio apparecchi che non abbiano una reale funzionalità (vengono considerati "rifiuti spaziali")

Purtroppo, il servizio, una volta inaugurato, si dimostrò da subito un grande fallimento. Si erano sottovalutate le dimensioni del terminale (ossia del telefono satellitare), che era molto ingombrante e con un'antenna che non consentiva di tenerlo in tasca, e in più aveva un altro difetto ancora più grave: il dispositivo non era raggiungibile all'interno delle abitazioni (per funzionare doveva potersi connettere con il satellite).

Quello del telefono satellitare è un tipico esempio di come non dovrebbe mai essere concepito un nuovo prodotto: nonostante il bisogno fosse reale, per soddisfarlo fu inventata una tecnologia avveniristica che non rappresentava affatto la soluzione più efficiente.

Poco tempo dopo si scoprì che esisteva un'alternativa molto più semplice ed economica. Di fatto fu il "roaming" ossia un'innovazione di tipo contrattuale (e non tecnologica) che mise d'accordo i gestori e permise ai cellulari di essere "ospitati" sulle reti degli altri paesi, pagando un sovrapprezzo. In altre parole, è stata usata la stessa tecnologia (il GSM), già attiva e matura, migliorata nella sua funzionalità all'estero.

## 7.2 Qual è la killer app?

In genere si cerca la tecnologia giusta per il tipo di prodotto che si vuole sviluppare, ma accade anche che si ha a disposizione una nuova tecnologia, frutto della ricerca di base o di una scoperta, e si deve capire qual è il miglior uso che se ne può fare per renderla economicamente produttiva. Infatti, non tutte le tecnologie nascono già con una loro funzionalità, alcune vedono la luce in quanto risultato della ricerca di base, oppure come adattamento di qualcosa nata con per altri scopi (militari, medici, ecc.). Nella storia, la ricerca e le scoperte vanno avanti indipendentemente dalla richiesta del mercato e talvolta solo anni dopo la loro nascita si capisce come queste nuove tecnologie possono essere trasformate in soluzioni.

Nel gergo informatico, killer app è il termine che si usa per indicare quel tipo di uso (applicazione) che permette a una nuova tecnologia di imporsi sul mercato, a scapito (da qui il termine "killer") della tecnologia che veniva precedentemente utilizzata per svolgere la stessa funzione.

Ad esempio, il fonografo ideato da Edison richiese molto tempo prima di raggiungere la sua fase di larga diffusione, perché nonostante fosse un apparecchio che registrava i suoni, all'epoca nessuno aveva immaginato che potesse essere utilizzata per fruire della musica a scopo ricreativo. Al momento del deposito del brevetto, nel 1877 Edison suggerì diversi possibili usi per il fonografo, tra questi: registrare le ultime parole di un mori-

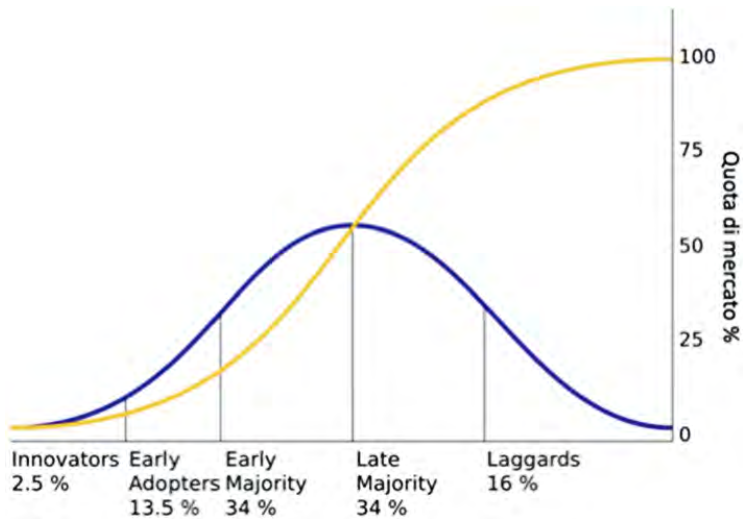
bondo (al posto di un testamento olografo); registrare libri per non vedenti (come poi sarebbe successo molti anni dopo con gli audiolibri); annunciare l'ora esatta, e così via: nulla che avesse un qualche riferimento alla musica. Soltanto venti anni dopo fu inventato il jukebox, e si scoprì che la musica registrata aveva un mercato sconfinato.

Un altro esempio è quello del personal computer, progettato con grandi investimenti tecnologici (il primo fu quello creato dal matematico Alan Turing per decrittare il codice Enigma dei nazisti) come un calcolatore la cui funzione d'uso era indirizzata verso un mercato molto ridotto, fatto di istituzioni, centri di ricerca e università. Solo quando venne inserito nell'apparecchio un software che consentiva la videoscrittura, il nuovo prodotto si diffuse realmente sostituendo di fatto l'enorme mercato delle macchine da scrivere. Quindi si può dire che la killer app del calcolatore, non fu il calcolo (come era previsto da chi lo aveva progettato e battezzato) ma la possibilità di scrivere un testo, correggerlo ed eventualmente stamparlo. Solo più tardi, con il collegamento a internet il computer iniziò a svolgere tutte le altre funzioni che oggi lo rendono indispensabile.

### 7.3 La curva di adozione dei nuovi prodotti

L'ingresso di un prodotto basato su una nuova tecnologia non è mai immediato. All'inizio deve "crearsi" il suo mercato, convincendo ed educando i consumatori a provarlo e poi adottarlo. La curva di Rogers<sup>2</sup> descrive qual è il tipico andamento progressivo dell'adozione nel mercato.

Figura 7.2  
Curva dell'adozione di un nuovo prodotto (Rogers, 1995)



Si tratta di una classica curva a campana (gaussiana) che individua e distribuisce le cinque categorie di utilizzatori e la percentuale di individui corrispondente a ognuna di esse. Ogni categoria raccoglie le persone che condividono uno stesso atteggiamento quando si tratta di decidere o meno l'acquisto di un prodotto realmente innovativo. C'è chi è più propenso a rischiare, e quindi ad acquistare anche senza aspettare che altri abbiano già testato e garantito il buon funzionamento del prodotto, e chi non volendo volendo brutte sorprese preferisce comprare ciò che è già diffuso ampiamente sul mercato. Secondo Rogers, all'inizio della curva, con il 2,5% del totale si trovano gli innovatori, ossia quei consumatori (o aziende) che hanno una propensione al rischio e che sono disposti a pagare un costo iniziale (spesso più alto) per qualcosa di nuovo che non si sa come e quanto resterà sul mercato.

<sup>2</sup> ROGERS (1995). Diffusion of Innovations, cit.

Sono fonte preziosa di feedback per l'ottimizzazione di prodotti appena lanciati sul mercato e servono ad aprire la strada, che viene poi allargata dagli "early adopters", ossia i primi adottanti che sono il 13,5%. Anche loro hanno una certa propensione al rischio, ma non se la sentono di essere i primi a fare quel tipo di acquisto e quindi si limitano a imitare gli innovatori rispetto ai quali possiedono meno conoscenze tecniche ma un più alto grado di influenza sulle opinioni delle masse. Agli early adopters, quando il prodotto comincia ad avere un "appeal" sul mercato, segue la "maggioranza anticipatrice" (early majority), equivalenti al 34% del totale. Seguiti dalla maggioranza tardiva (late majority 34%) fatta di individui che, essendo più diffidenti, adottano i prodotti solo quando questi sono ben collaudati e senza rischi. Chiudono il ciclo i ritardatari (laggards) che hanno una vera e propria avversione ai cambiamenti e rappresentano il 16% del totale.

Due esempi attuali aiutano a capire dove possono trovarsi le tecnologie di oggi lungo questa curva – e perché la posizione conta per chi si occupa di marketing:

*Gli occhiali smart con AI: il territorio degli early adopters.* Nel 2023 Meta ha lanciato i Ray-Ban Meta Smart Glasses, un paio di occhiali da sole che sembrano normali Ray-Ban Wayfarer ma integrano fotocamera, altoparlanti, microfoni e un assistente AI capace di rispondere a domande su ciò che l'utente sta guardando. Vuoi sapere che monumento hai davanti? Lo chiedi agli occhiali. Vuoi tradurre il menù di un ristorante a Tokyo? Idem. Il prezzo parte da circa 300 dollari – accessibile, specie se confrontato con un visore di realtà aumentata da migliaia di dollari.

Chi li compra? Appassionati di tecnologia, content creator che vogliono filmare in prima persona senza tirare fuori lo smartphone, viaggiatori curiosi. Il profilo è quello classico dell'early adopter secondo Rogers: persone che percepiscono un vantaggio concreto nel prodotto e accettano i limiti attuali (autonomia della batteria modesta, funzionalità AI ancora circoscritte, ecosistema di app in costruzione). Secondo uno studio Ericsson, la maggior parte degli acquirenti si autodefinisce "più curiosa della media verso le nuove tecnologie"<sup>3</sup>. Non la maggioranza del mercato, appunto. I curiosi.

C'è però un segnale interessante. Un terzo degli acquirenti sceglie questi occhiali anche per ragioni estetiche – perché sono belli da indossare<sup>4</sup>:

<sup>3</sup> ERICSSON (2025). AI Powered Smart Glasses: Promises and Issues. Studio qualitativo su 45 utenti in USA, UK e Cina.

<sup>4</sup> Business of Fashion/McKinsey (2025). The State of Fashion 2026: Smart Glasses. Dati su vendite Ray-Ban Meta, capacità produttiva e fattori d'acquisto.

se un wearable vuole uscire dalla nicchia tech, deve prima essere un oggetto che le persone desiderano portare addosso. La domanda aperta è se troveranno la loro “killer application”, cioè quella funzione talmente utile da convincere anche chi non si definisce un appassionato di tecnologia. La traduzione in tempo reale? La navigazione sovrapposta al campo visivo? Non lo sappiamo ancora. E questa incertezza è esattamente ciò che caratterizza la fase degli early adopters: il prodotto funziona, piace a chi lo prova, ma non ha ancora dimostrato di essere indispensabile per tutti.

*L'auto elettrica: il passaggio alla early majority.* Nel 2025, un'auto nuova su quattro venduta nel mondo è elettrica<sup>5</sup>. Nel 2019, solo 4 paesi avevano superato il 10% di quota di mercato per le auto elettriche. Nel 2025 sono 39<sup>6</sup>. L'auto elettrica ha attraversato quello che Geoffrey Moore chiamava il “chasm” – quello spazio vuoto tra early adopters e early majority dove molte tecnologie si arenano – ed è entrata nella fase della maggioranza anticipatrice.

Ma la curva di Rogers non dice che l'adozione avvenga alla stessa velocità ovunque, che infatti varia significativamente tra paese e paese (per esempio, in Cina quasi la metà delle auto vendute è elettrica, mentre in Europa siamo intorno al 25% appena sopra il 10% negli Stati Uniti).

I motivi di queste differenze sono molteplici: il costo del veicolo resta la barriera principale per la maggioranza dei consumatori, seguito dalla preoccupazione per i tempi di ricarica e la disponibilità di colonnine<sup>7</sup>. In altre parole, l'auto elettrica ha convinto la maggioranza anticipatrice nei mercati dove le condizioni erano favorevoli (incentivi pubblici, infrastruttura di ricarica diffusa, offerta di modelli a prezzi competitivi), mentre altrove si trova ancora nella transizione. Un caso particolarmente istruttivo: sempre il rapporto Ember mostra che l'Indonesia ha raggiunto il 15% di quota nel 2025, superando gli Stati Uniti in penetrazione. Non sempre sono i mercati più ricchi ad adottare per primi.

Confrontare questi due casi è utile. I Ray-Ban Meta si trovano dove l'auto elettrica era una decina di anni fa: un prodotto che funziona, che piace a chi lo prova, ma che non ha ancora convinto la maggioranza. L'auto elettrica è dove lo smartphone era nel 2012: in piena espansione, con prezzi in discesa e infrastruttura in crescita, ma con sacche di resistenza ancora signi-

---

<sup>5</sup> IEA - International Energy Agency (2025). Global EV Outlook 2025.

<sup>6</sup> EMBER (2025). The EV Leapfrog: How Emerging Markets Are Driving a Global EV Boom.

<sup>7</sup> S&P Global Mobility (2025). EV Adoption Rates: How the US and Other Markets Compare in 2025.

ficative. Per chi fa marketing, sapere dove si colloca una tecnologia su questa curva non è un esercizio teorico. Determina il tipo di messaggio (educativo per gli early adopters, rassicurante per la maggioranza), il canale (community verticali per i primi, media generalisti per i secondi), e persino il pricing (premium per chi vuole il nuovo, competitivo per chi vuole il sicuro).

Le tecnologie non sono solo lo strumento che serve alle aziende per sviluppare i nuovi prodotti, ma sono esse stesse motore di cambiamento, sia dei mercati che dei comportamenti umani. Oggi, in particolare, viviamo un momento di straordinaria accelerazione tecnologica che produce cambiamenti sempre più veloci della nostra società.

Tra queste, le tecnologie esponenziali sono tecnologie che migliorano in modo estremamente rapido le loro prestazioni e le loro capacità in un determinato tempo. Grazie alla continua innovazione e al miglioramento degli elementi che le compongono, il tasso di sviluppo delle loro performance non è lineare, ma accelera nel tempo, con straordinari impatti sulla società e sull'economia. L'esempio sicuramente più attuale di questo è l'Intelligenza Artificiale, che sta cambiando velocemente ed in profondità le nostre abitudini di vita e il nostro modo di lavorare; ce ne occuperemo più approfonditamente nel prossimo capitolo.



## 8. L'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul marketing management\*

*Stefano Roserba*

### 8.1. Introduzione all'Intelligenza Artificiale

Negli ultimi tre anni abbiamo assistito a una vera e propria rivoluzione tecnologica, rappresentata dall'espansione dell'intelligenza artificiale, ora alla portata di tutti. Quando, nel novembre 2022, OpenAI ha lanciato ChatGPT, pochi avrebbero immaginato che entro dodici mesi milioni di persone l'avrebbero utilizzata quotidianamente. Eppure, è esattamente quello che è accaduto. Ma cosa rende questa trasformazione così diversa dalle precedenti ondate tecnologiche? In questa sezione del manuale si descrive l'AI nel contesto del marketing contemporaneo, evidenziando gli elementi più importanti, ossia quelli che ci permettono di capire come e perché stia ridefinendo il modo in cui le aziende interagiscono con i propri clienti.

#### 8.1.1. L'Intelligenza Artificiale: definizione ed evoluzione recente

Il termine “intelligenza artificiale” (da ora in poi, useremo l'acronimo IA) deriva dal latino “*intelligere*”, che significa “comprendere” o “discernere”. Questa radice etimologica ci dice già molto della natura della tecnologia. L'intelligenza, in fondo, è la capacità di raccogliere dati dall'ambiente circostante, analizzarli, identificare quelli rilevanti e collegarli per prendere decisioni. È esattamente ciò che fa il nostro cervello migliaia di volte al giorno, spesso senza che ce ne accorgiamo.

L'intelligenza artificiale può essere definita come un sistema basato su macchine che, per un insieme di obiettivi definiti dall'uomo, è in grado di elaborare dati e generare output – quali previsioni, raccomandazioni o

---

\* Questo capitolo applica il paradigma dell'Intelligenza Amplificata che descrive. Applicazioni di Intelligenza Artificiale (OpenAI ChatGPT 5.2, Anthropic Claude Sonnet 4.5, Perplexity) sono state utilizzate come strumenti di amplificazione per il supporto alla ricerca preliminare di fonti, all'organizzazione dei contenuti, alla generazione di bozze preliminari e all'ottimizzazione stilistica. I titoli e le denominazioni ufficiali delle fonti citate non sono stati modificati per garantirne l'accuratezza. La validazione delle fonti e dei dati, il framework concettuale, la revisione e l'approvazione finale del contenuto sono interamente opera dell'autore, che mantiene piena responsabilità scientifica per il testo pubblicato.

decisioni – che influenzano ambienti reali o virtuali<sup>1</sup>.

Sebbene le basi teoriche dell'intelligenza artificiale risalgono alla metà del Novecento (Alan Turing ne parlava già durante la Seconda Guerra Mondiale), è soltanto nell'ultimo triennio che l'IA è esplosa come fenomeno di massa. La timeline seguente evidenzia i momenti chiave di questa trasformazione:

Periodo	Milestone tecnologica
Novembre 2022	Lancio di ChatGPT: l'AI diventa accessibile al grande pubblico, abbattendo le barriere tecniche grazie a un'interfaccia conversazionale intuitiva. Per la prima volta, chiunque può "parlare" con un'intelligenza artificiale senza dover saper programmare.
Marzo 2023	Introduzione di GPT-4: evoluzione delle capacità di ragionamento complesso e dell'elaborazione multimodale (testo e immagini insieme). L'AI non si limita più a "chattare", ma può analizzare documenti, interpretare immagini, risolvere problemi articolati <sup>2</sup> .
2024	Consolidamento dell'AI multimodale: integrazione nativa di testo, immagini, video e audio su piattaforme unificate. I sistemi AI diventano capaci di "vedere", "ascoltare" e "parlare" in modi sempre più naturali, abilitando applicazioni sofisticate nel marketing e nella comunicazione.
2025	Diffusione degli AI Agents (agenti AI autonomi): sistemi basati su modelli in grado di pianificare ed eseguire autonomamente più fasi di un workflow, operando in contesti reali e integrandosi nei processi aziendali. Questa evoluzione segna il passaggio verso un'AI 'agentica', capace di operare con maggiore autonomia all'interno dei flussi di lavoro <sup>3</sup> . L'AI passa da "assistente" a "collaboratore" autonomo.

<sup>1</sup> Fonte: Definizione adattata da OECD (2019). Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing.

<sup>2</sup> Fonte: Stanford Institute for Human-Centered AI (2024). Artificial Intelligence Index Report 2024.

<sup>3</sup> Fonte: MCKINSEY & COMPANY (2025). The State of AI in 2025: Agents, Innovation and Transformation.

Questa rapida evoluzione si riflette in numeri impressionanti. Secondo Bloomberg Intelligence, l'adozione dell'intelligenza artificiale generativa e dei modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM - Large Language Models) sta già diffondendosi in ogni segmento del settore tecnologico, con il potenziale di generare 1,6 trilioni di dollari di fatturato entro il 2032<sup>4</sup>.

La ricerca annuale di McKinsey "The State of AI" del 2025 documenta una crescita esplosiva: l'88% delle imprese intervistate ne fa un uso regolare, con il 79% che ha dichiarato di usare espressamente l'IA generativa nei processi operativi (una percentuale più che raddoppiata negli ultimi due anni). Quasi nove aziende su dieci la stanno già usando, e due terzi la considerano ormai uno strumento ordinario, non più sperimentale.

Va sottolineato, d'altra parte, che utilizzare l'AI non significa averla integrata efficacemente. La maggioranza delle implementazioni è ancora in fase di sperimentazione tramite progetti pilota. Solo in un terzo delle organizzazioni è davvero integrata nei processi operativi quotidiani.

Questo divario tra l'adozione e la scala rappresenta una delle principali sfide per i manager.

### **8.1.2. Dall'AI al Machine Learning al Deep Learning: una tassonomia concettuale**

Quando si parla di intelligenza artificiale, spesso si usano termini diversi come se fossero sinonimi: AI, Machine Learning, Deep Learning, reti neurali. In realtà, questi concetti hanno significati distinti e rappresentano livelli diversi di complessità tecnologica. Comprendere queste distinzioni ci aiuterà a capire meglio cosa l'IA può (e cosa non può) fare nel marketing<sup>5</sup>.

**Intelligenza artificiale (IA):** è il termine più generale. Indica l'ambizione di creare macchine in grado di svolgere attività che, se svolte da una persona, definiremmo intelligenti. All'inizio, però, l'IA era molto più semplice di quanto immaginiamo oggi: funzionava soprattutto grazie a regole scritte a mano da esperti. In pratica, qualcuno diceva alla macchina cosa fare in ogni situazione possibile. Un esempio classico? Se la temperatura scende

---

<sup>4</sup> Bloomberg Intelligence (2024) - Generative AI Outlook 2025.

<sup>5</sup> Le definizioni di Intelligenza Artificiale, Machine Learning e Deep Learning adottate in questo testo riflettono l'uso consolidato nella letteratura scientifica contemporanea, che considera l'AI come concetto ombrello, il machine learning come paradigma dominante per l'apprendimento dai dati e il deep learning come suo sottoinsieme basato su reti neurali profonde.

sotto i 20 gradi, accendi il riscaldamento. Questi sistemi, chiamati AI simbolici o basati su regole, funzionavano bene in contesti prevedibili ma erano rigidissimi. Non potevano adattarsi a situazioni nuove o impreviste.

**Machine Learning (ML):** è un sottoinsieme dell'IA e rappresenta un cambiamento fondamentale. Invece di programmare esplicitamente ogni regola, i sistemi di ML apprendono autonomamente dai dati. Per esempio, per distinguere lo spam nelle email non esiste una regola precisa (tipo: “se contiene la parola ‘gratis’ almeno tre volte, allora è spam”), ma, se si analizzano centinaia di email spam, col tempo si può imparare a riconoscerne i pattern. Il machine learning fa esattamente questo: identifica pattern statistici nei dati e li utilizza per formulare previsioni su nuovi dati mai visti prima.

Esistono tre approcci principali al machine learning, ciascuno utile in contesti diversi<sup>6</sup>:

1. *Apprendimento supervisionato:* il sistema impara da esempi “etichettati”. Gli mostriamo migliaia di foto di gatti (etichettate come “gatto”) e di cani (etichettate come “cane”) e, gradualmente, impara a distinguerli. È l'approccio più comune nel marketing per task come la classificazione dei clienti, la previsione del churn (abbandono), o il sentiment analysis (analisi del sentimento).

2. *Apprendimento non supervisionato:* qui il sistema lavora senza istruzioni esplicite: analizza dati privi di etichette e cerca di individuare da solo schemi o somiglianze. È un po' come mettere davanti a qualcuno una scatola piena di oggetti diversi e chiedergli di raggrupparli in modo sensato, senza spiegarli prima come farlo. Questo approccio è molto usato, ad esempio, per segmentare i clienti, individuare comportamenti di acquisto fuori dall'ordinario o far emergere relazioni inattese tra prodotti che, a prima vista, non sembrerebbero collegati.

3. *Apprendimento per rinforzo:* il sistema impara attraverso prove ed errori, ricevendo “premi” per azioni corrette e “penalità” per quelle sbagliate. È l'approccio usato per ottimizzare le strategie di bidding pubblicitario (cioè offerte in tempo reale per assicurarsi spazi pubblicitari online, simili a un'asta), la personalizzazione dinamica dei prezzi o la gestione automatica delle campagne di marketing.

---

<sup>6</sup> La classificazione dei tre paradigmi di apprendimento automatico è tratta da Goodfellow, Bengio e Courville (2016, p. 103), qui presentata in forma semplificata per un pubblico non specialistico.

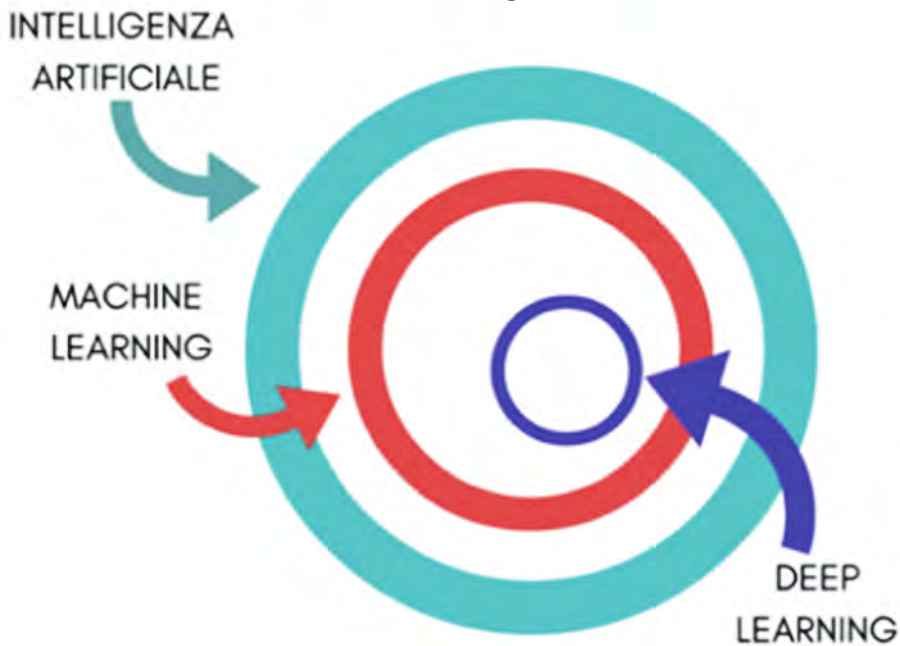
**Deep Learning (DL):** è un sottoinsieme ancora più specializzato del machine learning, ispirato al funzionamento del cervello umano. Utilizza reti neurali artificiali composte da strati (layers) di neuroni interconnessi che processano le informazioni in modo gerarchico. Ogni layer estrae caratteristiche progressivamente più astratte: il primo layer potrebbe identificare linee e bordi in un'immagine, il secondo forme geometriche, il terzo oggetti riconoscibili come volti o prodotti.

Il deep learning è la tecnologia che ha reso possibile l'esplosione dell'IA negli ultimi anni. È alla base dei sistemi di riconoscimento facciale, della trascrizione vocale, dei chatbot conversazionali e, soprattutto, dei modelli generativi come ChatGPT.

La sua "profondità" (depth) si riferisce proprio al numero di layers: mentre le reti neurali tradizionali avevano pochi layer (tipicamente 3-5), i modelli moderni ne hanno decine, centinaia o addirittura migliaia.

Figura 8.1

Nomenclatura dell'intelligenza artificiale



Comprendere queste categorie aiuta a selezionare la tecnologia più adatta a ogni tipo di problema. Non serve un modello di deep learning da miliardi di parametri per prevedere se un cliente aprirà un'email: un sem-

plice modello di machine learning supervisionato funziona meglio e costa meno. Ma serve assolutamente il deep learning per generare descrizioni di prodotto personalizzate in linguaggio naturale o per creare immagini originali per campagne pubblicitarie.

La chiave è capire che più sofisticazione tecnologica non significa sempre migliori risultati: significa maggiori costi, maggiore complessità operativa, e spesso minore trasparenza nelle decisioni prese dal sistema.

### 8.1.3. I giganti dell'IA: chi guida l'innovazione

Comprendere chi sta sviluppando l'IA è essenziale per capire dove sta andando la tecnologia e quali capacità saranno disponibili domani. Il panorama è dominato da pochi giganti tecnologici, ciascuno con strategie e punti di forza distinti.

**OpenAI:** fondata nel 2015 come organizzazione di ricerca non profit “per garantire che l'intelligenza artificiale generale benefici tutta l'umanità”, ha progressivamente adottato un modello ibrido profit/non profit per attrarre i capitali necessari allo sviluppo. Il lancio di ChatGPT nel novembre 2022 ha segnato il momento in cui l'IA è diventata accessibile a centinaia di milioni di persone. Microsoft ha investito oltre 10 miliardi di dollari in OpenAI, ottenendo accesso privilegiato ai modelli per integrarli nella suite Microsoft. ChatGPT ha raggiunto 100 milioni di utenti attivi in due mesi dal lancio, stabilendo un record assoluto per qualsiasi applicazione tecnologica nella storia.

**Google DeepMind:** il colosso della ricerca in IA, nato dalla fusione tra Google Brain e DeepMind, è responsabile di alcune delle innovazioni più significative nel campo, tra cui AlphaFold (che ha rivoluzionato la previsione del ripiegamento delle proteine) e Gemini, il modello multimodale di Google progettato per competere direttamente con GPT-4. Google sta integrando l'AI in modo sempre più profondo in tutti i principali prodotti, dalla ricerca a Gmail, da Google Ads a YouTube.

**Anthropic:** fondata nel 2021 da ex membri di OpenAI, si colloca tra i principali attori nell'IA “sicura e affidabile”. Il suo modello Claude è considerato tra i più avanzati per il ragionamento complesso e la gestione di contesti lunghi ed è particolarmente apprezzato in ambiti professionali che richiedono elevata precisione e affidabilità, come il settore legale e il consulting.

**Meta** si è concentrata su una strategia radicalmente diversa. Con il rilascio pubblico di LLaMA, la sua famiglia di modelli di intelligenza artificiale, Meta punta a democratizzare l'accesso all'IA avanzata, favorendo la creazione di un ecosistema in cui sviluppatori e aziende possono costruire soluzioni personalizzate senza dipendere esclusivamente da fornitori proprietari. Questo approccio prevede la condivisione dei modelli già addestrati, pur mantenendo un controllo su alcuni elementi chiave del loro sviluppo e utilizzo. Questa scelta sta contribuendo a ridefinire le dinamiche competitive del settore, aumentando la pressione sui modelli chiusi e accelerando l'adozione dell'AI su larga scala.

I numeri degli investimenti sono raddoppiati tra il 2023 e il 2024, superando i 56 miliardi di dollari<sup>7</sup>. Questi capitali si concentrano prevalentemente su tre aree: modelli fondazionali (i “cervelli” dell'AI), infrastruttura computazionale (i server e i chip necessari per farli funzionare), e applicazioni verticali (soluzioni AI specializzate per settori specifici, marketing incluso).

Per i professionisti del marketing, la forte concentrazione di investimenti nelle tecnologie di intelligenza artificiale e di elaborazione dei dati implica che tali tecnologie continueranno a evolvere rapidamente e a diffondersi in un numero crescente di contesti applicativi. Il World Economic Forum evidenzia come l'IA rappresenti il principale driver di trasformazione per le imprese entro il 2030, con un impatto significativo sui ruoli, sulle competenze e sui modelli operativi. In questo contesto di rapido cambiamento tecnologico e di elevata instabilità delle competenze, diventa cruciale per le organizzazioni basare le proprie strategie su capacità trasferibili e principi di lungo periodo – come il pensiero analitico, la resilienza e l'apprendimento continuo – piuttosto che su strumenti o soluzioni tecnologiche specifiche, destinati a evolvere rapidamente<sup>8</sup>.

#### **8.1.4. Perché l'IA adesso? La convergenza di fattori abilitanti**

Se le basi teoriche dell'intelligenza artificiale esistono dagli anni '50, perché è solo negli ultimi anni che abbiamo assistito a un'esplosione?

La risposta sta nella convergenza simultanea di quattro fattori abilitanti fondamentali.

---

<sup>7</sup> Fonte: S&P Global online: GenAI funding hits record in 2024, boosted by infrastructure interest - 2025.

<sup>8</sup> Fonte: Sintesi e interpretazione dell'autore basata su diversi passaggi del World Economic Forum (2025), The Future of Jobs Report 2025, Geneva: World Economic Forum.

**a. Disponibilità massiccia di dati**

Ogni anno produciamo e trasferiamo quantità di dati letteralmente immense. Secondo le previsioni di IDC, la quantità di dati creati, catturati o replicati a livello mondiale (Global Datasphere) raggiungerà i 175 zettabyte<sup>9</sup> entro il 2025, oltre 5 volte i volumi generati nel 2018<sup>10</sup>.

Questo enorme flusso di dati proviene da praticamente ogni aspetto della nostra vita digitale: social media e messaggistica, transazioni e-commerce, video in streaming e contenuti multimediali, sensori e dispositivi connessi (IoT), interazioni con app, servizi cloud e ricerche online.

L'IA è la tecnologia che ci consente di valorizzare questi dati grezzi, trasformandoli in insight azionabili.

**b. Potenza computazionale specializzata**

I modelli di IA di oggi hanno bisogno di una potenza di calcolo che, fino a pochi anni fa, sarebbe sembrata fantascienza. Per dare un'idea delle dimensioni in gioco, l'addestramento di GPT-4 ha richiesto risorse computazionali pari a circa 100 milioni di dollari. Una cifra enorme, resa possibile solo dai progressi nell'hardware. Oggi esistono chip progettati appositamente per l'intelligenza artificiale, capaci di gestire miliardi di operazioni in parallelo: dalle GPU di NVIDIA alle TPU sviluppate da Google, pensate appositamente per far girare reti neurali su larga scala. La legge di Moore (secondo cui la potenza dei processori raddoppia ogni due anni circa) si sta esaurendo per i chip tradizionali, mentre per i chip specializzati per l'IA si osservano tassi di miglioramento ancora più rapidi. NVIDIA, che produce i chip più usati per l'IA, è diventata nel 2024 l'azienda più capitalizzata al mondo, superando anche Apple e Microsoft. Un segnale chiarissimo di dove il mercato vede il valore futuro.

**c. Democratizzazione dell'accesso tramite cloud computing**

Fino a pochi anni fa per utilizzare potenza computazionale avanzata servivano investimenti milionari in server e infrastrutture. Oggi, grazie al cloud computing, qualsiasi startup può accedere a enormi capacità di calcolo pagando solo per l'uso effettivo. Piattaforme come AWS (Amazon Web Services), Azure (Microsoft) e Google Cloud hanno reso l'infrastruttura per l'IA accessibile a chiunque abbia una carta di credito. Questo ha cambiato radicalmente le dinamiche competitive: non sono più necessari investimenti iniziali enormi per sperimentare con l'IA. Una piccola azienda di marke-

---

<sup>9</sup> Per capire la scala: 1 zettabyte (ZB) equivale a mille miliardi di gigabyte.

<sup>10</sup> Fonte: White Paper, The Digitization of the World From Edge to Core.

ting può oggi accedere agli stessi modelli di IA usati dalle multinazionali, livellando il campo di gioco in modi impensabili solo dieci anni fa.

#### **d. Convergenza con altre tecnologie digitali**

L'IA si integra con altre innovazioni tecnologiche, generando effetti moltiplicativi. Il 5G consente di processare i dati dell'IA direttamente sui dispositivi (edge computing) senza dover sempre inviare tutto al cloud. L'Internet of Things<sup>11</sup> genera un flusso continuo di dati in tempo reale che l'IA può analizzare per rendere i processi più efficienti e reattivi. Allo stesso tempo, le grandi piattaforme digitali – dai social network all'e-commerce – offrono l'infrastruttura ideale per distribuire applicazioni di intelligenza artificiale su scala globale, quasi istantaneamente. Quando questi elementi si combinano, avviene qualcosa di interessante: ogni tecnologia rafforza le altre. È quello che gli economisti definiscono effetto network, un meccanismo che moltiplica l'impatto dell'innovazione e ne accelera il ritmo in modo non lineare.

L'IA può generare valore in tutte le situazioni in cui dati abbondanti, complessità computazionale e necessità di personalizzazione convergono.

## **8.2. Framework teorici per l'Intelligenza Artificiale nel marketing**

La tecnologia dell'IA evolve a un ritmo vorticoso. Gli strumenti più utilizzati oggi saranno probabilmente superati tra sei mesi; le piattaforme che oggi sembrano essenziali potrebbero diventare presto obsolete. Tuttavia, i principi fondamentali che governano l'interazione tra l'intelligenza umana e quella artificiale, le dinamiche di adozione tecnologica nelle organizzazioni, i vincoli etici e le modalità di collaborazione uomo-macchina rimarranno rilevanti indipendentemente dalle specifiche implementazioni tecniche. Per questo serve un framework teorico solido, capace di rimanere valido anche quando le tecnologie cambiano.

### **8.2.1. Il paradigma centrale: Intelligenza Amplificata**

Il primo, e forse il più importante, di questi principi parte dalla consapevolezza che l'intelligenza artificiale dà il meglio di sé non rimpiazzando le capacità umane, ma amplificandole. Questo paradigma, che viene definito

---

<sup>11</sup> Internet of Things (IoT) indica l'insieme di oggetti fisici dotati di sensori, capacità di elaborazione e connettività, in grado di raccogliere e scambiare dati tramite Internet e di interagire con altri sistemi e con l'ambiente circostante.

“Intelligenza amplificata”, si contrappone alla retorica dominante dell’IA che sostituisce gli esseri umani” e propone invece una visione radicalmente diversa: l’IA come strumento che potenzia, accelera e amplifica il giudizio, la creatività e il pensiero strategico umani<sup>12</sup>.

I risultati migliori emergono quando l’intelligenza umana e quella artificiale collaborano strettamente, ciascuna contribuendo con le proprie capacità distintive.

Un sondaggio condotto su 1.075 aziende in 12 settori ha rilevato che quanto più le aziende adottavano questi principi, tanto migliori erano le loro iniziative di intelligenza artificiale in termini di velocità, risparmio sui costi, ricavi o altre misure operative<sup>13</sup>.

Ma perché questo cambio di prospettiva è così rilevante? Perché, in fondo, stabilisce chi ha il controllo delle decisioni. In un modello basato sulla sostituzione, l’IA decide autonomamente e le persone finiscono per avere un ruolo marginale, limitato alla supervisione. In un modello di amplificazione, invece, la regia resta umana: sono le persone a fissare gli obiettivi, a leggere i risultati nel loro contesto e, soprattutto, a prendere le decisioni finali. L’IA fornisce capacità computazionali (velocità, scala, riconoscimento di pattern su grandi dataset) che amplificano il giudizio umano, ma non lo sostituiscono.

Immaginate di dover lanciare un nuovo prodotto. L’IA può analizzare milioni di conversazioni sui social media per identificare trend emergenti, segmentare con precisione l’audience, generare varianti del messaggio pubblicitario e ottimizzarne la distribuzione del budget. Compiti che richiederebbero settimane a un team umano vengono eseguiti in pochi minuti. Ma l’IA, d’altra parte, non può decidere se il messaggio sia coerente con i valori del brand, se il momento sia opportuno dal punto di vista sociale o se vi siano implicazioni legate al contesto socio-culturale – qualità che l’IA, almeno nella sua forma attuale, non possiede.

---

<sup>12</sup> Il termine non dispone di una definizione univoca nella letteratura accademica, dove appare con terminologie variabili (“augmented intelligence”, “intelligence augmentation”, “cognitive augmentation”). La definizione adottata è pertanto di natura operativa. Le radici storiche del concetto sono rinvenibili in LICKLIDER (1960) e ENGELBART (1962).

<sup>13</sup> Il concetto trova la sua formulazione più chiara nella ricerca di Wilson e Daugherty (2018), pubblicata su Harvard Business Review, dove viene coniato il termine Collaborative Intelligence: “Gli esseri umani e l’intelligenza artificiale migliorano attivamente i rispettivi punti di forza complementari: la leadership, il lavoro di squadra, la creatività e le competenze sociali dei primi, e la velocità, la scalabilità e le capacità quantitative della seconda. Fonte: Harvard Business Review, Wilson e Daugherty, (2018): “Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces”.

Il valore strategico nell'adozione dell'Intelligenza Amplificata come principio di riferimento è duplice: a) resiste all'obsolescenza tecnologica: anche se i modelli specifici di IA evolveranno, il principio secondo cui l'IA amplifica (anziché sostituisca) le capacità umane rimarrà valido; b) orienta le decisioni organizzative, suggerendo di investire nella formazione dei dipendenti sull'uso dell'IA piuttosto che nell'automazione completa, di progettare interfacce uomo-IA collaborative e di valorizzare le competenze umane complementari all'IA piuttosto che temerle.

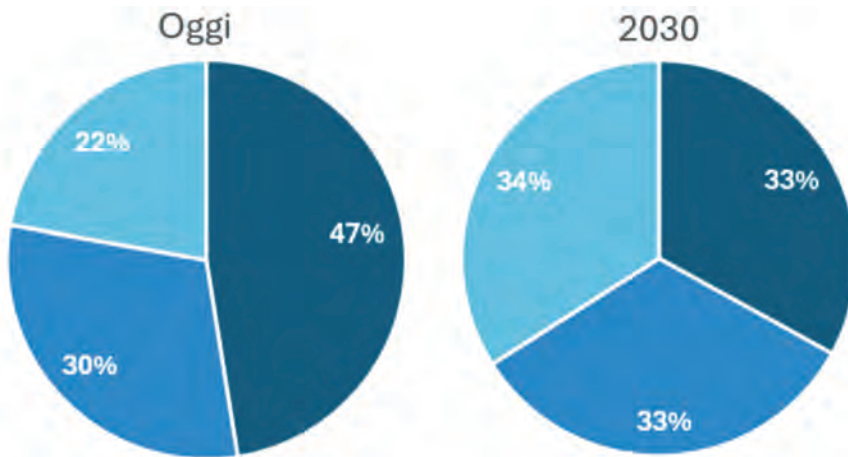
### 8.2.2. Collaborazione uomo-macchina

L'evoluzione del confine tra lavoro umano e automazione non conduce a una sostituzione delle attività umane, bensì a una loro riconfigurazione all'interno di modelli di collaborazione uomo-macchina.

Il World Economic Forum, nel suo Future of Jobs Report 2025, fornisce dati sulla ripartizione del lavoro tra umani e macchine<sup>14</sup>. Secondo questo report, basato su una survey di oltre 1.000 employer globali che rappresentano 14 milioni di lavoratori in 55 economie, entro il 2030 si prevede che la distribuzione dei compiti lavorativi sarà pressoché equa: circa un terzo sarà svolto prevalentemente da esseri umani, un terzo dalla tecnologia e un terzo attraverso la collaborazione uomo-macchina.

Figura 8.3

Distribuzione compiti lavorativi, confronto tra ora e previsione 2030



Elaborazione dell'autore da Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024

<sup>14</sup> Fonte: World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025.

Questa simmetria quasi perfetta rivela una verità fondamentale: il futuro del lavoro non è binario (umani o macchine) ma collaborativo.

Ma quali tipologie di compiti sono strutturalmente più resistenti all'automazione e continueranno a ricadere prevalentemente nel dominio umano?

Sicuramente le capacità creative complesse, quali l'ideazione strategica, il pensiero sistemico e il design thinking, che richiedono la sintesi di informazioni eterogenee, la comprensione del contesto e la generazione di soluzioni originali, sono elementi difficilmente replicabili da sistemi automatizzati.

Poi le relazioni interpersonali e la gestione degli stakeholder, includendo competenze come leadership, negoziazione, influenza sociale ed empatia, che sono centrali nei processi decisionali, nella gestione dei team e nel governo del cambiamento organizzativo.

Un ulteriore ambito è rappresentato dal giudizio etico e contestuale in situazioni ambigue, in cui l'interpretazione di norme, valori, implicazioni sociali e conseguenze di lungo periodo richiede una responsabilità decisionale che non può essere integralmente delegata alle tecnologie.

All'estremo opposto, il 33% dei compiti gestiti esclusivamente dalla tecnologia comprende:

1. Elaborazione dati ad alta velocità (analisi di milioni di transazioni in tempo reale).
2. Pattern Recognition su dataset enormi (identificazione di micro-segmenti di clienti).
3. Automazione di processi ripetitivi standard (invio di email personalizzate a scala)
4. Ottimizzazione continua tramite "trial-and-error" computazionale (A/B testing automatizzato su migliaia di varianti).

Ma è nella zona mediana – i task collaborativi – che emerge il valore reale della simbiosi uomo-macchina, dove troviamo:

1. "content creation" assistita (l'IA genera bozze, l'umano raffina e inserisce voice of brand).
2. Customer service ibrido (chatbot gestisce le query standard, escalation umana per i casi complessi).
3. Analisi predittiva interpretata (l'IA identifica i trend, il marketer decide la strategia).
4. Pianificazione di campagne ottimizzata (l'AI suggerisce allocazioni del budget; il team umano valuta la coerenza strategica)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> I dati provengono dal World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025. Le per-

Nel marketing contemporaneo, questo modello si manifesta quotidianamente. Un team che utilizza AI generativa (come ChatGPT o Jasper) per produrre bozze di articoli di blog sta operando come una squadra: l'IA genera rapidamente la struttura e il contenuto iniziale sfruttando i pattern appresi da milioni di testi, mentre i “content marketer” umani raffinano il tono, inseriscono insights specifici del brand, verificano la correttezza fattuale e assicurano la coerenza con la strategia comunicativa complessiva. Il risultato è un contenuto di qualità superiore, prodotto in una frazione del tempo necessario alla scrittura manuale completa.

### **8.2.3. Equità algoritmica ed etica dell'IA**

Se i primi due framework definiscono perché e come utilizzare l'IA nel marketing, questo terzo framework stabilisce i limiti entro cui l'IA deve operare. L'IA è uno strumento estremamente potente, ma non è neutrale. Porta con sé i bias presenti nei dati su cui viene addestrata e, se non gestita con attenzione, può rafforzare discriminazioni già esistenti o creare problemi seri di privacy e trasparenza. Nel marketing tutto questo pesa ancora di più, perché le decisioni algoritmiche hanno un impatto diretto su persone reali: clienti, cittadini, stakeholder. Per questo l'etica degli algoritmi – quella che Paolo Benanti definisce *algoritmica* – non è un lusso né un tema teorico, ma una condizione imprescindibile per usare l'IA in modo responsabile.

In Europa, il tema è diventato ancora più urgente anche a causa del quadro normativo.

Con il Regolamento (UE) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act), l'Unione europea ha adottato il primo quadro normativo organico e orizzontale a livello globale per disciplinare lo sviluppo, l'immissione sul mercato, la messa in servizio e l'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale. Il regolamento introduce un approccio regolatorio basato sul rischio, finalizzato a garantire un elevato livello di tutela dei diritti fondamentali, della sicurezza e degli interessi pubblici, promuovendo al contempo l'innovazione e il corretto funzionamento del mercato interno.

In base a tale approccio, il regime giuridico applicabile ai sistemi di intelligenza artificiale varia in funzione della natura, della finalità e del potenziale impatto di tali sistemi sulla salute, sulla sicurezza e sui diritti fondamentali delle persone. Pur non prevedendo una classificazione formale in categorie rigidamente tipizzate, il regolamento distingue, in termini so-

---

centuali sui task sono tratte dal report; la classificazione dei compiti ed esempi applicativi è elaborazione interpretativa dell'autore.

stanziali, quattro livelli di rischio<sup>16</sup>:

*Pratiche di intelligenza artificiale a rischio inaccettabile*, che risultano incompatibili con i valori dell'Unione e sono pertanto vietate. Rientrano in questa categoria, tra le altre, le pratiche di social scoring, le tecniche di manipolazione comportamentale o di sfruttamento delle vulnerabilità di persone o gruppi, nonché alcune forme di utilizzo dei sistemi biometrici.

*Sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio*, ossia sistemi che, in ragione del loro impiego in ambiti particolarmente sensibili (quali, a titolo esemplificativo, l'accesso al credito, la selezione del personale, la diagnostica medica, la gestione delle infrastrutture critiche o l'identificazione biometrica), sono soggetti a un articolato insieme di obblighi ex ante ed ex post. Tali obblighi riguardano, tra l'altro, la gestione del rischio, la qualità dei dati, la documentazione tecnica, la trasparenza, la supervisione umana e la robustezza dei sistemi.

*Sistemi di intelligenza artificiale a rischio limitato*, per i quali il regolamento prevede specifici obblighi di trasparenza, volti in particolare a garantire che gli utenti siano adeguatamente informati quando interagiscono con un sistema di intelligenza artificiale o quando sono esposti a contenuti generati o manipolati artificialmente.

*Sistemi di intelligenza artificiale a rischio minimo o nullo*, che comprendono la grande maggioranza delle applicazioni attualmente in uso e che non sono soggetti a obblighi normativi specifici ai sensi del regolamento, ferma restando l'applicazione delle altre disposizioni del diritto dell'Unione eventualmente rilevanti.

Tale architettura regolatoria riflette l'obiettivo dell'Unione europea di adottare un modello di governance dell'intelligenza artificiale proporzionato e differenziato, in grado di bilanciare efficacemente la tutela dei diritti fondamentali con la promozione dell'innovazione tecnologica.

Per le aziende che operano nel marketing, la categoria più frequente di casi critici è quella del "rischio limitato", che include la maggior parte delle applicazioni commerciali dell'IA (chatbot, sistemi di raccomandazione, targeting pubblicitario). Qui l'EU AI Act impone obblighi di trasparenza: gli utenti devono essere informati quando interagiscono con un

---

<sup>16</sup> Fonte: Regolamento (UE) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act). La classificazione dei sistemi di IA in quattro livelli di rischio si basa sull'approccio risk-based, come definito dal Regolamento (artt. 5, 6 e 50 e Allegato III). La sintesi in categorie ed esempi applicativi costituisce una rielaborazione interpretativa a fini divulgativi.

sistema IA, e per i contenuti generati da IA (deepfake, contenuti sintetici) è prevista una disclosure esplicita.

Ma l'impatto normativo va oltre l'Europa. Il GDPR (General Data Protection Regulation), già in vigore dal 2018, continua a generare conseguenze significative per l'uso scorretto dei dati. Secondo un report di DLA Piper pubblicato a gennaio 2025, tra il 25 maggio 2018 e il 10 gennaio 2025 le autorità europee hanno inflitto sanzioni GDPR per un totale di 5,88 miliardi di euro<sup>17</sup>. Un numero che parla da solo e chiarisce un punto fondamentale: la non conformità in materia di privacy e protezione dei dati non è più un rischio astratto, ma una minaccia reale per la sostenibilità economica delle organizzazioni.

E il quadro si complica ulteriormente se allarghiamo lo sguardo oltre la regolazione. La ricerca mostra infatti un aumento delle criticità legate all'uso dell'IA. Il Stanford AI Index Report 2024, pubblicato dallo Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence, segnala una crescita significativa degli incidenti legati a utilizzi impropri o poco controllati dell'IA: nel 2023 sono stati registrati 123 casi, con un incremento del 32,3% rispetto al 2022 e oltre venti volte rispetto al 2013.

Questa crescita è il risultato di due dinamiche che procedono in parallelo: da un lato, l'IA è sempre più integrata in applicazioni concrete e nel mondo reale; dall'altro, aumenta anche l'attenzione alle implicazioni etiche del suo impiego.

Anche il Stanford AI Index Report 2024 mette in evidenza diverse criticità nell'ambito della Responsible AI, tra cui:

**(1) Mancanza di standardizzazione.** I principali sviluppatori di IA – come OpenAI, Google e Anthropic – valutano i propri modelli con criteri e benchmark di Responsible AI diversi tra loro. Il risultato è che oggi manca una base comune di confronto, rendendo difficile – se non impossibile – valutare in modo sistematico e comparabile i rischi reali;

**(2) Persistenza di rischi legati a bias e affidabilità,** con evidenze di comportamenti problematici e vulnerabilità nei modelli di nuova generazione;

**(3) Opacità dei modelli.** Come evidenziato dal Foundation Model Transparency Index, persistono ampie lacune di trasparenza: spesso non è chiaro quali dati siano usati per l'addestramento né quali metodologie siano state adottate;

**(4) Political deepfakes.** Sono sempre più facili da creare e sempre più difficili da individuare. Il rischio non è solo tecnologico, ma anche sistemico: questi contenuti possono influenzare i processi democratici e distorcere l'informazione pubblica.

---

<sup>17</sup> Fonte: DLA Piper (2025): GDPR fines and data breach survey.

Nel marketing, questi principi non restano sulla carta: si traducono in scelte operative molto concrete. Un sistema di IA che ottimizza una campagna pubblicitaria, ad esempio, dovrebbe rendere chiaro che cosa sta ottimizzando – engagement, conversioni, valore nel tempo del cliente. Allo stesso tempo, deve garantire equità, evitando di penalizzare in modo sistematico specifici gruppi demografici nella distribuzione del budget. E, naturalmente, deve rispettare la privacy, a partire da un punto non negoziabile: non trattare dati sensibili senza un consenso esplicito e informato.

La ricerca di Cisco (2022)<sup>18</sup> fornisce un dato allarmante sulla fiducia dei consumatori: il 65% ha perso fiducia nelle organizzazioni a causa del loro uso dell'IA. In altre parole, l'etica dell'IA non è solo un tema di conformità normativa o di principi astratti: è una vera e propria leva di business. Quando un brand perde la fiducia dei consumatori a causa di pratiche di IA discutibili, il danno non è solo reputazionale. Nel tempo, può tradursi in perdita di credibilità, erosione della relazione con i clienti e riduzione della quota di mercato.

Per questo, le organizzazioni più mature stanno andando oltre le dichiarazioni di principio e dotandosi di strumenti di governance veri e propri. Sempre più aziende creano AI Ethics Board interni e adottano codici etici dedicati. Nel 2024, ad esempio, l'Association of National Advertisers ha pubblicato un codice etico specifico per l'uso dell'IA nel marketing. Allo stesso modo, aziende come Microsoft rilasciano ogni anno il Responsible AI Transparency Report, in cui rendono pubblici gli incidenti, le lezioni apprese e le pratiche operative. L'obiettivo comune è chiaro: trasformare principi etici astratti in regole, processi e decisioni concrete.

#### **8.2.4. Teorie di adozione tecnologica**

I tre framework precedenti hanno definito il perché (Intelligenza Amplificata), il come (Collaborazione Uomo-Macchina), e i limiti (Equità Algoritmica) dell'adozione dell'IA nei processi aziendali. Ma resta una domanda cruciale: perché alcune organizzazioni adottano l'IA con successo mentre altre falliscono? Le teorie dell'adozione tecnologica offrono risposte basate su decenni di ricerca empirica.

Il Technology Acceptance Model (TAM), proposto da Fred D. Davis<sup>19</sup>, è uno dei modelli teorici più utilizzati per spiegare e prevedere l'adozione delle tecnologie informatiche. Il modello identifica l'accettazione della

---

<sup>18</sup> Cisco 2022 Consumer Privacy Survey - Press Release.

<sup>19</sup> Fonte: DAVIS, F.D. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology".

tecnologia come il risultato di un processo in tre fasi, in cui fattori esterni (caratteristiche di progettazione del sistema) innescano risposte cognitive (facilità d'uso percepita – *perceived usefulness* e utilità percepita – *perceived ease of use*), che, a loro volta, generano una risposta affettiva (atteggiamento verso l'uso della tecnologia/intenzione), influenzando il comportamento d'uso.

Nel contesto dell'IA nel marketing, questo framework spiega numerosi pattern empiricamente osservati. Le applicazioni IA che hanno visto un'adozione rapida – come strumenti di email marketing automation (Mailchimp, HubSpot) o piattaforme di content generation (Jasper, Copy.ai) – combinano un'alta utilità percepita (“questo mi fa risparmiare ore di lavoro”) con interfacce user-friendly che richiedono un training minimo. Al contrario, sistemi IA più sofisticati, ma con una curva di apprendimento ripida (es. piattaforme di machine learning avanzate che richiedono competenze di data science), presentano un'adozione molto più lenta, nonostante la loro potenziale utilità superiore.

Allo stesso tempo, un'analisi di IBM, incentrata sulle principali sfide nell'adozione dell'IA nel 2025 e basata su dati dell'IBM Institute for Business Value, evidenzia i fattori che ostacolano una più rapida integrazione dell'IA nei processi aziendali. Tra questi emergono in particolare i gap di competenze (“inadequate generative AI expertise”), le preoccupazioni legate all'accuratezza dei dati e ai bias (“concerns about data accuracy or bias”), nonché i rischi percepiti per la privacy e la riservatezza delle informazioni.

L'adozione dell'IA non è solo una questione tecnologica: richiede attenzione ai fattori umani e organizzativi. Formazione degli utenti, ripensamento dei flussi di lavoro, gestione del cambiamento e – soprattutto – coinvolgimento delle persone nella progettazione dei sistemi. Le organizzazioni che affrontano l'IA come un problema da delegare esclusivamente a ingegneri e data scientist finiscono spesso per costruire soluzioni tecnicamente brillanti, ma poco utilizzate. Al contrario, chi adotta un approccio human-centered, co-progettando le soluzioni con gli utenti e migliorandole iterativamente sulla base del feedback, ottiene un'adozione più naturale e risultati decisamente migliori.

### 8.2.5. Sintesi: il sistema teorico integrato

Ricapitolando l'architettura concettuale costruita in questo capitolo, questi tre framework non vanno letti come elementi separati, ma come parti di un unico sistema coerente, capace di offrire una guida strategica completa per pensare e usare l'IA nel marketing:

– L'Intelligenza Amplificata risponde al perché: l'IA non nasce per sostituire le capacità umane, ma per potenziarle e aumentarne l'impatto. In

questo paradigma, le persone restano al centro delle decisioni strategiche, mentre l'IA diventa uno strumento avanzato di supporto.

– La collaborazione uomo-macchina, invece, risponde al come: il modello operativo ottimale emerge dalla sinergia tra capacità umane (creatività, empatia, giudizio etico) e capacità computazionali (velocità, scala, riconoscimento di pattern). I migliori risultati si ottengono quando questi due tipi di intelligenza collaborano strettamente.

– Equità Algoritmica ed Etica definisce i limiti: l'amplificazione può operare solo entro confini etici e regolatori chiari. Trasparenza, accountability e fairness non sono accessori, ma condizioni indispensabili per un'IA responsabile e capace di mantenere la fiducia degli stakeholder.

– Le teorie dell'adozione tecnologica, invece, spiegano le dinamiche: l'adozione dell'IA non avviene automaticamente. Dipende da fattori organizzativi e psicologici ben precisi – dall'utilità percepita alla facilità d'uso, dalla gestione delle frizioni con le pratiche esistenti fino al reale coinvolgimento degli utenti. Sono questi elementi, più della tecnologia in sé, a determinare il successo o il fallimento di un'iniziativa di IA.

Questo sistema teorico integrato offre diversi vantaggi rispetto ad approcci più frammentari o puramente operativi. Primo, è resistente all'obsolescenza tecnologica: mentre i modelli specifici di IA evolveranno rapidamente, i principi della collaborazione uomo-macchina, dell'etica algoritmica e delle dinamiche di adozione rimarranno validi. Secondo, è applicabile in modo trasversale a diverse funzioni aziendali e a diverse forme di organizzazione aziendale. Terzo, fornisce criteri chiari per valutare criticamente proposte tecnologiche e promesse di fornitori di soluzioni IA: un sistema di IA che viola i principi di trasparenza o che non prevede modalità di collaborazione efficace con gli utenti umani dovrebbe sollevare red flag, indipendentemente dalle sue capacità tecniche.

### **8.3 IA nei processi di marketing**

Nel 2024 l'IA nel marketing non è più un esperimento di laboratorio. Il 75% degli addetti al marketing ha già implementato o sta sperimentando progetti basati sull'Intelligenza artificiale<sup>20</sup>. Ma questi numeri aggregati nascondono una realtà più sfaccettata, che testimonia il divario tra chi performa e chi resta indietro.

Nonostante l'implementazione di processi di IA nelle aziende sia

---

<sup>20</sup> Fonte: Salesforce (2024). State of Marketing Report - 9<sup>th</sup> Edition.

iniziata relativamente da pochi anni, una recente ricerca di Salesforce (*State of Marketing 2024*) rivela già un dato significativo: le aziende con un marketing altamente performante sono solitamente quelle con un tasso di implementazione dell'IA più che doppio rispetto alle altre. Nello specifico, il 42% degli high performer ha già pienamente implementato l'IA, mentre oltre un terzo degli underperformer è ancora nella fase di valutazione. Un divario che riflette non solo un livello di maturità tecnologica diverso, ma anche diverse capacità organizzative e operative. I casi d'uso dell'IA più diffusi nel marketing includono l'automazione delle interazioni con i clienti, la generazione di contenuti, l'analisi delle performance, l'integrazione automatizzata dei dati e la definizione di offerte in tempo reale. Si tratta di ambiti in cui l'IA può generare valore in tempi relativamente rapidi, a condizione di disporre di solide basi operative e di dati.

### **8.3.1. La creazione di contenuti: dalla bozza alla personalizzazione di massa**

La content creation è forse l'area in cui l'impatto dell'IA generativa è più immediato e visibile. Gli strumenti IA permettono di generare copy per ads, email e social media, di creare immagini, di personalizzare dinamicamente i contenuti e di automatizzare l'A/B testing.

#### **L'efficienza nei tempi di produzione**

Numerose evidenze mostrano che l'IA generativa consente una significativa riduzione dei tempi di creazione dei contenuti, aumentando la produttività dei team di marketing. Tuttavia, questa velocizzazione non implica necessariamente la sostituzione del lavoro umano. Come documenta un'indagine del *Journal of the Academy of Marketing Science* (2024), molte organizzazioni utilizzano l'IA per generare bozze iniziali che vengono poi revisionate e personalizzate dai team creativi<sup>21</sup>. In uno dei casi analizzati, un VP di una Fortune 500 spiega che i team di vendita impiegano l'IA per generare proposte commerciali preliminari, che vengono successivamente adattate grazie a una comprensione approfondita delle esigenze specifiche di ciascun cliente. Il successo delle iniziative di marketing dipende quindi dalla collaborazione tra uomo e macchina, a conferma del paradigma dell'Intelligenza Amplificata. Per il successo della campagna, quindi, è necessaria la piena collaborazione tra uomo e macchina, come ulteriore esempio del paradigma dell'Intelligenza Amplificata.

---

<sup>21</sup> Fonte: Journal of the Academy of Marketing Science (2024-2025). How Generative AI Is Shaping the Future of Marketing.

## **CASO: COCA-COLA "CREATE REAL MAGIC" - CONTENT CREATION SU SCALA**

### **Il contesto**

Coca-Cola ha lanciato nel 2023 la piattaforma Create Real Magic, invitando artisti digitali e creativi di tutto il mondo a utilizzare asset iconici del brand — dalla bottiglia “contour” al logo “Spencerian”, fino a simboli storici come il Babbo Natale e l’Orso Polare — per creare artwork originali con strumenti di IA generativa. L’iniziativa, sviluppata in collaborazione con OpenAI e Bain & Company, si inserisce nella strategia “Real Magic” ed è stata concepita come un laboratorio di co-creazione per testare, apprendere e scalare nuovi modelli di content creation basati sull’IA<sup>22</sup>.

### **I risultati**

Coca-Cola ha avviato la piattaforma con quattro “AI artists” internazionali, selezionando successivamente 30 creatori per la Real Magic Creative Academy, con un workshop intensivo presso la sede globale di Atlanta; ha amplificato i contenuti generati attraverso canali ad alta visibilità, tra cui digital billboard iconici a Times Square (New York) e Piccadilly Circus (Londra); dimostrato come l’IA possa ridurre drasticamente i tempi di produzione creativa, passando – secondo il CMO globale – da settimane a giorni per alcune tipologie di contenuto, aumentando la velocità di iterazione e sperimentazione.

### **Perché è rilevante per la content creation**

Il caso Coca-Cola dimostra come l’IA generativa possa democratizzare la creazione di contenuti e aumentare drasticamente la velocità e la scalabilità dei processi creativi. Al tempo stesso, l’azienda mantiene un forte presidio umano: i team creativi definiscono le linee guida strategiche, selezionano gli output e assicurano la coerenza con la brand voice. Un approccio che riflette il paradigma promosso da Coca-Cola, “AI meets human ingenuity”, in cui l’intelligenza artificiale amplifica ma non sostituisce il valore della creatività umana<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Fonte: Coca-Cola Press Release 2023: Coca Cola Invites Digital Artists to ‘Create Real Magic’ Using New AI Platform.

<sup>23</sup> Fonte: Coca Cola Press Release 2024: “Coca-Cola: The future is ‘AI meets human ingenuity’”.

### **Dalla traduzione alla generazione visuale**

Secondo una survey globale BCG del 2025<sup>24</sup>, condotta su circa 200 CMO, gli investimenti in IA per la content creation si stanno concentrando soprattutto su casi d'uso già maturi e facilmente scalabili. In cima alle priorità c'è la traduzione multilingue, indicata dal 51% dei CMO, seguita dalla generazione di immagini complete (36%) e dalla creazione di background visivi (34%). La produzione di testi e le variazioni di copy sono citate dal 30% dei rispondenti, mentre la generazione di video si colloca poco sotto, al 28%.

Il report evidenzia inoltre che il video rappresenta la nuova frontiera della content creation: una tecnologia percepita come altamente promettente, ma ancora meno prioritaria rispetto a traduzione e alle immagini statiche, che offrono oggi un miglior rapporto tra maturità, scalabilità e impatto operativo.

#### **8.3.2. La personalizzazione: dal segmento al singolo individuo**

Se la creazione di contenuti riguarda la produzione, la personalizzazione riguarda la rilevanza.

Personalizzare significa adattare messaggi, contenuti, offerte ed esperienze al singolo cliente (o a un microsegmento) utilizzando dati reali, anziché comunicare allo stesso modo a tutti. L'IA consente di passare dalla segmentazione tradizionale a messaggi, offerte e esperienze calibrate sul singolo cliente. Ma con quale livello di maturità?

#### **Un lavoro ancora in corso**

Secondo il report Salesforce 2024, meno del 60% dei marketer è oggi in grado di implementare una personalizzazione completa nei canali email (54%) e mobile messaging (57%), evidenziando un livello di maturità ancora insufficiente rispetto alle aspettative dei consumatori, sempre più orientate verso esperienze personalizzate<sup>25</sup>.

È tuttavia significativo osservare che proprio email e mobile rappresentano i canali con i livelli di personalizzazione più elevati nel panorama complessivo. Questo dato non indica una maturità raggiunta, ma piuttosto un vantaggio relativo rispetto ad altri canali, spiegabile dalla maggiore agilità operativa, dai cicli di sperimentazione più rapidi e da una minore complessità produttiva. Al contrario, i canali caratterizzati da tempi di pianificazione più lunghi e da processi più articolati mostrano livelli di personalizzazione ancora più contenuti, confermando che i vincoli organizzativi restano un fattore critico.

---

<sup>24</sup> Fonte: BCG (2025). How CMOs Are Scaling GenAI in Turbulent Times.

<sup>25</sup> Fonte: Salesforce (2024). State of Marketing Report - 9<sup>th</sup> Edition.

## **L'impatto sulla performance**

Le evidenze disponibili suggeriscono che l'impatto dell'intelligenza artificiale si manifesta principalmente nel momento, a livello di singoli casi applicativi, più che su scala aziendale complessiva. Secondo il McKinsey Global Survey 2024<sup>26</sup>, le funzioni di marketing e vendite rientrano tra quelle che più spesso riportano benefici economici associati all'adozione dell'IA, anche se, nella maggior parte dei casi, tali effetti restano limitati. A supporto di questa evidenza, alcuni case study industriali mostrano che l'adozione di strategie avanzate di personalizzazione può migliorare significativamente le metriche di engagement. Nel caso di Michaels, l'estensione della personalizzazione ha avuto un impatto tangibile sulle prime fasi della relazione con il cliente: il tasso di clic è aumentato del 25% nelle email e addirittura del 41% nelle campagne SMS. Un risultato che conferma come una personalizzazione più spinta possa migliorare in modo significativo l'ingaggio iniziale<sup>27</sup>.

### **8.3.3. L'analisi predittiva: anticipare per agire**

Se l'IA generativa è focalizzata sulla produzione di contenuti, l'IA predittiva si concentra soprattutto sull'analisi dei pattern e sull'anticipazione dei comportamenti. È in questo ambito che l'IA analitica sta mostrando un valore facilmente misurabile: dalla stima del Customer Lifetime Value – cioè il valore economico che un cliente genera nel tempo – alle previsioni di vendita e di churn, fino all'ottimizzazione dinamica dei prezzi in tempo reale.

### **Il gap nella misurazione**

Nonostante l'entusiasmo per l'IA predittiva, si rivela un dato problematico: secondo il Salesforce State of Marketing (2024), il marketing continua a misurare il proprio successo prevalentemente tramite metriche di breve periodo, strettamente legate all'impatto immediato sulle vendite, come la pipeline e il funnel.

Al contrario, le metriche di lungo periodo, in particolare il Customer Lifetime Value (CLV) – essenziali per comprendere il valore reale generato dalle strategie di retention e di personalizzazione – risultano ancora marginali nei sistemi di misurazione adottati da molte organizzazioni.

Questo evidenzia una difficoltà diffusa nel misurare l'impatto a lungo termine delle iniziative di marketing, nonostante la crescente atten-

---

<sup>26</sup> Fonte: MCKINSEY & COMPANY (2024). The State of AI in 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value.

<sup>27</sup> Fonte: MCKINSEY (2023). How generative AI can boost consumer marketing.

zione ai dati e all'intelligenza artificiale. Siamo ovviamente agli inizi dell'implementazione dell'IA nelle analisi di marketing, ma è fuori dubbio che il pieno valore dell'IA e delle analisi avanzate che consente resti in parte inesplorato finché metriche come il CLV non vengono adottate in modo più sistematico.

### **L'IA predittiva per retention e loyalty**

Un esempio interessante di IA predittiva applicata alla retention proviene da Tesco, la più grande catena retail del Regno Unito. Un report BGC del 2025<sup>28</sup> documenta come Tesco abbia rinnovato il programma Clubcard, introducendo sfide "gamificate" che premiano i clienti con sconti e premi personalizzati. L'iniziativa combina l'IA predittiva per un targeting basato sulle preferenze individuali con l'AI generativa, utilizzata per generare un'ampia varietà di offerte e contenuti. Secondo Boston Consulting Group, approcci di questo tipo – che uniscono IA generativa, targeting di precisione e sperimentazione multivariata – possono generare ritorni fino a tre volte superiori rispetto alle tradizionali offerte di massa.

---

<sup>28</sup> Fonte: BCG (2025). How CMOs Are Scaling GenAI in Turbulent Times.

## **CASO: NETFLIX - ANALISI PREDITTIVA PER RACCOMANDAZIONI E RETENTION CLIENTI**

### **Il contesto**

Netflix rappresenta uno dei casi più maturi di applicazione dell'AI predittiva su larga scala nel settore dei servizi digitali in abbonamento<sup>29</sup>. L'azienda utilizza sistemi avanzati di machine learning con due obiettivi principali: personalizzare l'esperienza di fruizione e ridurre il rischio di abbandono tra gli abbonati (churn).

I modelli analizzano un insieme articolato di segnali comportamentali – tra cui i contenuti visualizzati, i tassi di completamento, i punti di interruzione, il tempo dedicato alla ricerca, le interazioni con l'interfaccia e il contesto di utilizzo (dispositivo, momento della giornata, frequenza di accesso) – al fine di stimare le preferenze individuali e individuare segnali precoci di churn.

Queste capacità consentono alla piattaforma di adattare dinamicamente l'esperienza dell'utente, in particolare attraverso il ranking dei contenuti, le raccomandazioni e la presentazione visiva, aumentando progressivamente la rilevanza percepita del servizio.

### **I risultati**

Il sistema di raccomandazione personalizzato guida oltre l'80% dei contenuti visualizzati sulla piattaforma, configurandosi come il principale motore dell'engagement e della scoperta dei contenuti.

Sul fronte della retention, analisi indipendenti e stime di settore indicano che Netflix presenta un tasso di churn strutturalmente inferiore rispetto a molti competitor nel mercato OTT, con valori stimati compresi tra il 2,3% e il 2,4%. Tale performance viene generalmente attribuita alla capacità dell'azienda di anticipare i comportamenti di abbandono e di intervenire in modo mirato tramite raccomandazioni personalizzate, suggerimenti contestuali e comunicazioni rilevanti per l'utente.

Le stime esterne suggeriscono inoltre che il sistema di raccomandazione abbia un impatto economico significativo, contribuendo alla riduzione del churn e all'aumento del valore nel tempo degli abbonati (Customer Lifetime Value), pur in assenza di dati finanziari ufficiali pubblicamente attribuibili a singole componenti algoritmiche.

### **Perché è rilevante per la content creation**

Netflix dimostra il valore dell'IA predittiva applicata su scala: la capacità di anticipare comportamenti futuri consente di spostare l'azione dal "reagire" al "prevenire", intervenendo prima che l'abbandono si manifesti.

Ma il punto chiave è un altro: l'IA non sostituisce il processo decisionale strategico. I modelli predicono, segnalano pattern e suggeriscono opzioni; le decisioni su content strategy, pricing e investimenti nelle produzioni originali restano in capo ai team umani. L'IA migliora la qualità delle decisioni, non le automatizza.

---

<sup>29</sup> Sintesi dell'autore dalle seguenti fonti: Arkadiusz Krysik: "Inside the Netflix Algorithm: AI Personalizing User Experience", Stratoflow 2025; Digital Defynd Education: "20 Ways

**Chiudere il cerchio: dal churn al valore di lungo periodo**

Il caso Netflix mette in luce un passaggio fondamentale per il marketing di oggi: il vero valore dell'IA predittiva non sta nell'ottimizzare singole metriche tattiche, ma nel sostenere nel tempo la qualità e il valore della relazione con il cliente. Ridurre il churn, infatti, non è un obiettivo a sé stesso. È una leva diretta sul Customer Lifetime Value. Ogni raccomandazione più rilevante, ogni segnale di un possibile abbandono intercettato in anticipo, ogni intervento mirato contribuiscono ad allungare e rafforzare la relazione. Il risultato è uno spostamento chiaro del focus: dalle performance di breve periodo alla creazione di valore sostenibile nel tempo.

Netflix mostra cosa succede quando l'analisi predittiva diventa parte integrante del sistema decisionale: il marketing smette di essere una funzione reattiva e diventa un motore di valore di lungo periodo, misurabile non solo in termini di engagement immediato, ma anche in termini di fedeltà e valore cumulato nel tempo.

**L'automazione dei processi cross-funzionali**

Sempre McKinsey<sup>30</sup> documenta come le organizzazioni stiano usando l'IA per automatizzare le interazioni tra il marketing e altre funzioni, come service, sales, product development, R&D e legal reviews. Un retailer direct-to-consumer, ad esempio, usa l'IA generativa per gestire i ticket dei clienti, come gli ordini o le richieste di riparazione. Automatizzando gli step di processo attraverso l'IA, l'organizzazione libera capacità che può essere riallocata ad attività di maggiore valore.

**Oltre l'operativo: IA per decisioni strategiche e ricerche di mercato**

Le applicazioni dell'IA nel marketing discusse finora – creazione di contenuti, personalizzazione, predizione – condividono una capacità fondamentale: l'analisi rapida di grandi quantità di informazioni per generare insight azionabili. Questa capacità si sta estendendo anche ad aree più strategiche come le ricerche di mercato e il supporto decisionale. Come documenta BCG, l'IA generativa sta “democratizzando la generazione di insights”. Invece di affidarsi ad analisi manuali intensive e soggette a errori, i team di marketing possono ora utilizzare assistenti IA per interrogare in tempo reale trend, risultati di campagne e comportamenti dei clienti. Le aziende del settore dei beni di consumo stanno usando l'IA generativa per creare

---

Netflix Is Using Artificial Intelligence” in Depth Analysis 2026; Almabetter “Netflix Churn Rate Prediction Case Study” 2025.

<sup>30</sup> Fonte: MCKINSEY (2023): How generative AI can boost consumer marketing.

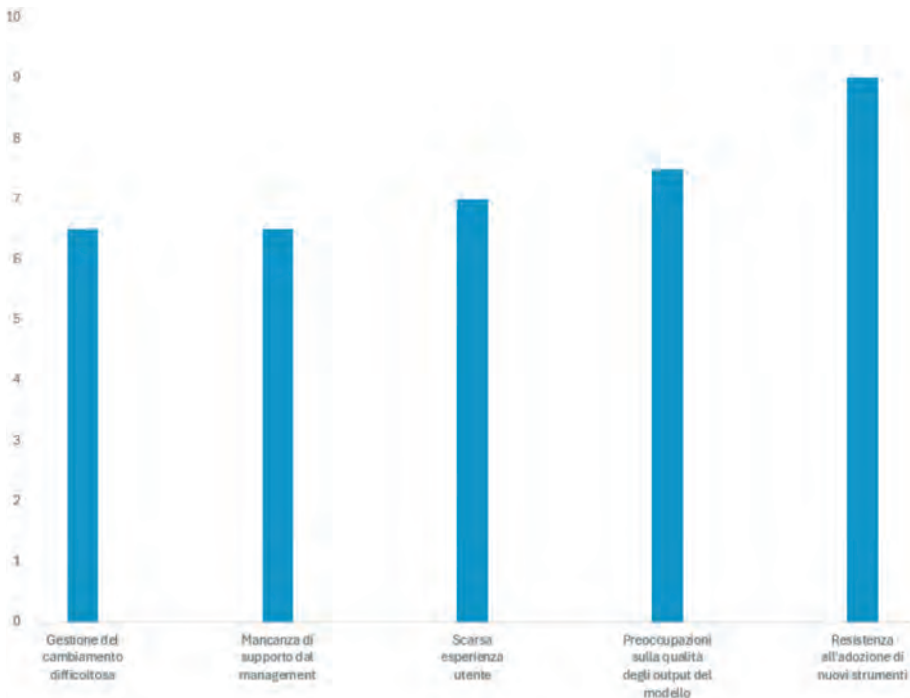
brief di campagna iniziali e concept per nuovi prodotti. Aziende di entertainment o che gestiscono brand di fashion globali utilizzano l'IA per identificare precocemente i trend emergenti e creare campagne personalizzate per amplificarli all'interno dei microsegmenti. Tuttavia, come per le altre applicazioni discusse, anche qui l'IA amplifica, ma non sostituisce, il giudizio umano. I pattern e i trend identificati dall'IA richiedono interpretazione strategica, contestualizzazione e decision-making, che restano competenze distintamente umane.

### 8.3.4. Le barriere all'adozione: dove si blocca la trasformazione

Se i benefici sono chiari e documentati, perché non tutte le organizzazioni li stanno cogliendo? Le barriere all'adozione dell'IA nel marketing non sono principalmente tecnologiche ma organizzative e culturali.

#### Riluttanza verso nuove tecnologie e qualità dei modelli adottati

**Figura 8.6**  
Perché i progetti pilota GenAI falliscono:  
principali ostacoli alla scalabilità dell'IA in azienda<sup>31</sup>



Elaborazione dell'autore su dati: MIT NANDA,  
"The GenAI Divide: State of AI in Business 2025", luglio 2025

<sup>31</sup> Fonte: MIT – State of AI in Business 2025. Agli utenti è stato chiesto di valutare ogni problema su una scala da 1 a 10. Nota di ricerca: questi punteggi riflettono la frequenza segnalata piuttosto che una misurazione oggettiva dell'impatto degli ostacoli e possono variare significativamente in base al settore e alle dimensioni dell'organizzazione.

Interessante notare che se l'adozione di ChatGPT e strumenti simili da parte dei consumatori è aumentata vertiginosamente (con oltre il 40% di essi che utilizzano personalmente strumenti di intelligenza artificiale), gli stessi utenti che integrano questi strumenti nei flussi di lavoro personali li descrivono come inaffidabili quando utilizzati nei sistemi aziendali. Questo paradosso illustra il GenAI Divide a livello di utente.

### **Il gap di competenze**

La carenza di competenze specifiche è spesso considerata una delle principali sfide nell'adozione della GenAI. BCG evidenzia che, per molti CMO, l'assunzione di talenti GenAI in quantità sufficienti non è un'opzione realistica<sup>32</sup>, il che rende l'upskilling dei team esistenti un imperativo strategico. Il focus si sta spostando sul training dei team esistenti e su strumenti che favoriscano modi di lavoro più agili. Due aree di investimento sostenute nel 2025 sono lo sviluppo del talento e gli strumenti per l'upskilling dei team.

### **GenAI divide**

L'adozione dei processi di intelligenza artificiale, in particolare di intelligenza artificiale generativa (GenAI), sta avvenendo in modo fortemente disomogeneo, sia tra imprese diverse sia all'interno della stessa organizzazione, tra unità e gruppi di lavoro diversi. Questa eterogeneità contribuisce a ciò che l'OCSE definisce "emerging divides" nell'adozione dell'IA, accentuati dall'avvento della GenAI (da cui il nome "GenAI Divide"): divari emergenti nell'adozione dell'IA che, secondo l'analisi OCSE, riflettono la capacità – o incapacità – delle imprese di integrare tali tecnologie nei processi operativi e decisionali<sup>33</sup>.

Da un lato, alcune imprese riescono a integrare l'IA nelle routine organizzative, trasformandola in un fattore di miglioramento della produttività e di rafforzamento del vantaggio competitivo. Dall'altro, molte organizzazioni rimangono confinate a sperimentazioni episodiche, limitate ad ambiti periferici o individuali, oppure rinunciano all'adozione a causa di vincoli operativi, economici e regolatori. Tra questi rientrano, in particolare, la carenza di competenze adeguate, le difficoltà di governance dei sistemi di IA, la qualità e la disponibilità dei dati, i costi di implementazione e i rischi legati alla conformità normativa e alla protezione delle informazioni.

---

<sup>32</sup> Fonte: BCG (2025). How CMOs Are Scaling GenAI in Turbulent Times.

<sup>33</sup> Sintesi ed elaborazione dell'autore dalla seguente fonte: OECD Regional Development Papers No. 147 (2025) - Sandrine Kergroach, Julien Héritier: "Emerging divides in the transition to artificial intelligence".

In questa prospettiva, il divario nell'adozione dell'IA non rappresenta soltanto l'esito di barriere preesistenti, ma tende a configurarsi come un meccanismo cumulativo. Le imprese che adottano l'IA in ritardo accumulano progressivamente svantaggi non solo in termini di competenze tecniche, ma anche di apprendimento organizzativo, di sviluppo delle routine e di capacità di integrazione dei sistemi digitali. Tali ritardi rendono nel tempo il recupero del gap rispetto agli “early adopters” più complesso, rafforzando le dinamiche di polarizzazione.

Questo processo risulta coerente con le evidenze empiriche che documentano l'emergere di divari significativi nell'adozione dell'IA tra imprese, settori e contesti territoriali, spesso legati a differenze nelle infrastrutture disponibili, nelle risorse finanziarie, nei quadri regolatori e, soprattutto, nei livelli di capitale umano. In particolare, la capacità di apprendimento e la conseguente disponibilità di competenze adeguate — non solo tecniche, ma anche organizzative e manageriali — emergono tra i fattori centrali nel determinare la capacità delle imprese di trasformare l'adozione dell'IA in un reale processo di trasformazione produttiva, anziché in un insieme di iniziative isolate e di impatto limitato<sup>34</sup>.

## **8.4 Intelligenza amplificata e innovazione di prodotto nel marketing**

### **8.4.1. Dal paradigma dell'automazione a quello dell'intelligenza amplificata**

Anche nel dibattito sull'adozione di sistemi avanzati nei processi di marketing e di innovazione, sta emergendo con crescente chiarezza un cambio di prospettiva: dall'idea di automazione delle decisioni a quella di intelligenza amplificata (che Hassani cita come “Intelligence Augmentation”), intesa come punto di incontro tra l'intelligenza umana e le capacità computazionali interamente automatizzate<sup>35</sup>. Nel contesto dell'innovazione di prodotto, l'intelligenza artificiale assume un ruolo particolarmente rilevante poiché consente di potenziare il processo di sviluppo come processo informativo. In particolare, le tecnologie di analisi e di generazione consentono di raccogliere, elaborare e sintetizzare grandi volumi di dati, accelerando l'esplorazione di alternative progettuali e supportando le decisioni

---

<sup>34</sup> Sintesi ed elaborazione dell'autore dalla seguente fonte: OECD (2025), *Generative AI and the SME Workforce: New Survey Evidence*, OECD Publishing, C8nParis. Elaborazione interpretativa dell'autore.

<sup>35</sup> Fonte: HASSANI, H., *Artificial Intelligence or Intelligence Augmentation*, MDPI, 2020.

nelle fasi iniziali dello sviluppo del nuovo prodotto<sup>36</sup>. Al tempo stesso, diversi contributi sottolineano che l'intervento umano ("Human in the loop") rimane centrale nei sistemi che prevedono un'integrazione tra capacità computazionali e processi decisionali, soprattutto in contesti caratterizzati da incertezza, incompletezza dei dati e elevati costi dell'errore<sup>37</sup>.

Alla luce di questi contributi, possiamo quindi sostenere che l'intelligenza amplificata può essere interpretata come un sistema socio-tecnico in cui l'essere umano mantiene il controllo delle finalità e delle scelte rilevanti, mentre gli strumenti analitici svolgono un ruolo di supporto all'esplorazione e alla valutazione delle alternative.

#### **8.4.2. Il ruolo umano: definizione del problema e interpretazione degli insight**

Le prime fasi del processo di innovazione del prodotto coincidono con ciò che Cooper definisce "front-end homework"<sup>38</sup>, ovvero l'insieme di attività informative che precedono la decisione di avviare lo sviluppo.

Cooper descrive il processo idea-to-launch come un percorso informativo pensato per ridurre l'incertezza e gestire il rischio. In questo quadro, gli strumenti analitici danno il massimo contributo nelle fasi iniziali – ideazione, costruzione del business case e sviluppo –, mentre il loro impatto tende a diminuire nella fase di commercializzazione, in cui entrano in gioco variabili diverse.

È proprio qui che emerge il concetto di intelligenza amplificata. I sistemi di analisi sono estremamente efficaci nel sintetizzare grandi volumi di dati non strutturati – recensioni, forum, contenuti generati dagli utenti – ma trasformare questi segnali in insight davvero rilevanti resta un compito umano. Servono capacità interpretative per dare un senso ai dati e tradurli in problemi di marketing ben formulati. Un esempio concreto proviene da un caso citato da Cooper: Applied Marketing Science ha utilizzato l'analisi algoritmica delle conversazioni online di pazienti diabetici per far emergere un ampio insieme di bisogni. Ma è stato il lavoro degli esperti a fare la differenza, selezionando e prioritizzando gli insights per guidare lo sviluppo di un medical device. Il valore, in altre parole, non sta nell'output dell'al-

---

<sup>36</sup> Sintesi ed elaborazione dell'autore dalla seguente fonte: Cooper, R.G. (2024), The AI transformation of product innovation, *Industrial Marketing Management*.

<sup>37</sup> Sintesi ed elaborazione dell'autore dalla seguente fonte: Wu, X. *et al.* (2021), A Survey of Human-in-the-Loop for Machine Learning, arXiv:2108.00941.

<sup>38</sup> Fonte: COOPER, R.G. (2024), The AI transformation of product innovation, *Industrial Marketing Management*.

goritmo in sé, ma nella capacità umana di valutarne la rilevanza strategica e di collegarlo a una promessa di prodotto credibile.

### **8.4.3. Intelligenza amplificata e costruzione del business case**

Un secondo snodo critico è costituito dalla definizione del business case e dalle decisioni di investimento. Cooper individua questa fase tra le più soggette a errori, sottolineando che la qualità delle decisioni dipende dalla capacità di integrare informazioni eterogenee relative al mercato, alla tecnologia e ai vincoli economici.

In questo contesto, dunque, l'intelligenza amplificata consente di accelerare la raccolta e l'analisi delle informazioni, mentre la valutazione delle ipotesi e la scelta tra le alternative restano parte del processo decisionale.

Anche la letteratura sull'impiego dell'intelligenza artificiale nella supply chain evidenzia come tali strumenti contribuiscano a migliorare la qualità delle decisioni, fornendo simulazioni, insight analitici e una maggiore visibilità del sistema complessivo<sup>39</sup>. Anche in questo contesto, tuttavia, le decisioni continuano a inserirsi in processi collaborativi e interconnessi, che richiedono capacità di interpretazione e valutazione da parte degli attori coinvolti. In termini di marketing, ciò significa che la promessa di valore incorporata nel business case deve essere validata non solo sulla base di pattern emergenti dai dati, ma anche alla luce della fattibilità operativa e della coerenza con il posizionamento del brand.

### **8.4.4. Sviluppo e selezione delle alternative**

Nelle fasi iniziali di sviluppo e di esplorazione concettuale del prodotto emerge con particolare chiarezza il carattere collaborativo dell'intelligenza amplificata. Kumar e altri studiosi documentano come gli strumenti di IA generativa vengano utilizzati per produrre rapidamente rappresentazioni concettuali e varianti di prodotto, citando il caso Toyota, in cui le tecniche di text-to-image supportano la creazione di concept di veicoli elettrici nelle prime fasi del design<sup>40</sup>. Tuttavia, la documentazione del Toyota Research Institute chiarisce che, anche in questo caso, gli strumenti di IA non operano in autonomia. Vengono utilizzati come supporto nelle prime fasi del processo creativo, affiancando i designer anziché sostituirli. I progettisti possono integrare fin dall'inizio schizzi, indicazioni stilistiche e vincoli in-

---

<sup>39</sup> Fonte: AZMAN *et al.*, Adoption of Artificial Intelligence for Improved Supply Chain and Logistic Performance.

<sup>40</sup> Fonte: KUMAR, V. *et al.*, Generative AI in Marketing: Promises, Perils, and Public Policy Implications, 2024.

gegneristici, riducendo così il numero di iterazioni necessarie per riallineare design e fattibilità tecnica<sup>41</sup>.

#### **8.4.5. Apprendimento iterativo e modelli human-in-the-loop**

La collaborazione cognitiva tra esseri umani e sistemi analitici è essenziale per affrontare i complessi problemi dell'innovazione. In altri termini, l'intelligenza amplificata non elimina la necessità di scegliere, ma rende la scelta più informata e, potenzialmente, più tempestiva.

Questo approccio è ripreso dalla letteratura sui modelli “human-in-the-loop”, che mostrano come il contributo umano, in termini di conoscenza del dominio e di feedback, all'interno del processo di apprendimento automatico, possa migliorare le prestazioni, la robustezza e l'affidabilità del sistema<sup>42</sup>. Studi in ambito sanitario e industriale documentano l'adozione di sistemi ibridi in contesti caratterizzati da elevata variabilità e incertezza, nei quali l'intervento umano svolge un ruolo centrale nel supportare il processo decisionale.

Dal punto di vista del marketing e dell'innovazione di prodotto, questo significa che l'essere umano non è un semplice “revisore finale”, ma una parte attiva del processo di esplorazione, valutazione e apprendimento. L'innovazione diventa così un percorso iterativo, in cui insight, concept e decisioni vengono continuamente ricalibrati attraverso l'interazione costante tra la potenza computazionale e le competenze umane.

#### **8.4.6. Implicazioni manageriali: centralità dell'essere umano e governance dell'innovazione**

L'adozione di un paradigma di intelligenza amplificata comporta implicazioni rilevanti a livello manageriale. Non si tratta semplicemente di introdurre nuovi strumenti, ma di ridefinire ruoli, responsabilità e competenze, assicurando che le decisioni critiche restino sotto il controllo di figure in grado di contestualizzare gli output analitici e di bilanciare evidenze quantitative e giudizi qualitativi. Cooper, riprendendo uno studio McKinsey del 2023, evidenzia 4 categorie di rischi percepiti nell'adozione dell'AI: accuratezza dei risultati, cybersecurity, proprietà intellettuale e conformità normativa<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Fonte: Toyota Research Institute (TRI), Toyota Research Institute unveils new generative AI technique for vehicle design, 2023.

<sup>42</sup> Sintesi ed elaborazione dell'autore dalla seguente fonte: HUANG, Y. *et al.* (2025), Application of human-in-the-loop hybrid augmented intelligence approach in security inspection system, *Frontiers in Artificial Intelligence*.

<sup>43</sup> MCKINSEY (2023). *The state of AI in 2023: AI's breakout year*. Quantum Black, August 1.

In questa prospettiva, l'intelligenza amplificata diventa una chiave di lettura efficace per comprendere come l'innovazione di prodotto nel marketing non sia il risultato di sistemi automatici che decidono da soli, bensì di processi decisionali potenziati. Processi in cui l'essere umano resta centrale: definisce gli obiettivi, interpreta in modo critico gli output e, alla fine, sceglie consapevolmente tra le diverse opzioni.

## **8.5 L'impatto ambientale dell'Intelligenza Artificiale**

L'IA promette di rivoluzionare il marketing grazie alla personalizzazione avanzata, all'automazione intelligente e agli insight predittivi. Tuttavia, emerge una domanda cruciale: quanto costa al pianeta questa trasformazione digitale? Ogni query di IA, ogni campagna generata automaticamente, attiva processi computazionali in enormi data center che consumano risorse su larga scala. Il paradosso è evidente: gli strumenti che potrebbero aiutarci a costruire economie più sostenibili richiedono, essi stessi, enormi quantità di energia e risorse naturali.

### **8.5.1. L'impronta ambientale dell'AI: i punti essenziali**

#### **Consumo elettrico**

L'utilizzo dell'IA cambia il nostro modo di interagire con le tecnologie informatiche, ma questo ha anche implicazioni importanti sul nostro consumo di energia: per esempio, una singola richiesta a ChatGPT consuma cinque volte l'energia di una normale ricerca su internet<sup>44</sup>.

I data center oggi rappresentano circa l'1,5% del consumo elettrico globale<sup>45</sup> e sono tra i settori con la crescita più rapida della domanda di energia. Spinti dall'adozione dell'intelligenza artificiale, i loro consumi stanno aumentando molto più velocemente rispetto al consumo elettrico complessivo a livello mondiale. Entro il 2030, il fabbisogno energetico dei data center è destinato a più che raddoppiare, con l'IA che diventerà una delle principali voci di consumo.

#### **Consumo idrico**

Oltre all'energia, l'IA esercita una pressione crescente sulle risorse idriche, a causa del raffreddamento dei data center. Il consumo globale di acqua

---

<sup>44</sup> Fonte: MIT News (2025), Explained: Generative AI's environmental impact.

<sup>45</sup> Fonte: IEA (2025), Energy and AI.

dei data center è destinato a crescere rapidamente entro il 2030, e la componente legata all'IA rappresenterà una quota sempre più rilevante di tale consumo. Le stime disponibili indicano che l'impatto idrico non riguarda solo il raffreddamento diretto, ma anche gli effetti indiretti legati alla produzione di energia e di semiconduttori<sup>46</sup>.

### **Emissioni di CO<sub>2</sub>**

L'aumento dei consumi energetici si traduce in una crescita significativa delle emissioni di CO<sub>2</sub> associate ai data center. Senza una rapida decarbonizzazione del mix elettrico, le emissioni del settore sono destinate a crescere in modo sostanziale entro il 2030, con l'IA che contribuirà in misura sproporzionata rispetto ad altri carichi computazionali. (Öko-Institut & Greenpeace).

### **Perché conta**

Anche con forti miglioramenti di efficienza, l'IA sta spostando il problema dalla singola applicazione al sistema nel suo complesso. La questione non è più se l'IA consumi energia, ma quanto velocemente stia ampliando la propria impronta ambientale e quanto il sistema energetico sarà in grado di assorbirla in modo sostenibile.

#### **8.5.2. Strategie di intervento**

Le aree di intervento per la riduzione dell'impatto energetico dei sistemi di intelligenza artificiale si articolano su più livelli complementari.

In primo luogo, l'efficienza dell'infrastruttura computazionale: ad esempio, Google, secondo i propri dati riportati nell'Environmental Report 2004, ha reso più efficienti i propri data center, con un valore medio di Power Usage Effectiveness (PUE) pari a 1,10<sup>47</sup>. Questo valore risulta significativamente inferiore alla media del settore, pari a 1,58, e implica un consumo di energia ausiliaria (raffreddamento, alimentazione e altri servizi di supporto) di circa 5,8 volte inferiore per unità di energia destinata all'elaborazione.

In secondo luogo, c'è il tema dell'ottimizzazione dei modelli di intelligenza artificiale. Patterson ed altri autori (2022) identificano quattro

---

<sup>46</sup> Elaborazione su dati e analisi da Öko-Institut & Greenpeace (2025), Environmental Impacts of Artificial Intelligence.

<sup>47</sup> Il PUE è un indicatore che misura l'efficienza energetica di un data center, mettendo in relazione l'energia totale consumata con quella effettivamente utilizzata dai sistemi informatici.

leve – che chiamano “4M” – capaci di ridurre insieme il costo ambientale dell’addestramento dei modelli di IA: 1) la scelta dell’architettura (Model): architetture più efficienti, a parità di qualità, richiedono meno calcolo. 2) l’hardware (Machine), ovvero sia l’utilizzo di processori specializzati per il machine learning e più efficienti rispetto ai processori “general-purpose”; 3) l’infrastruttura (Mechanization): i data center cloud, progettati per l’efficienza, riducono ulteriormente i consumi rispetto alle installazioni “on-premise”; 4) la geografia (Map): scegliere un data center alimentato da fonti rinnovabili può ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> di un fattore aggiuntivo compreso tra 5 e 10 volte, a parità di condizioni<sup>48</sup>. Questi progressi contribuiscono a ridurre l’intensità energetica complessiva dei processi di addestramento e di utilizzo dei modelli, rafforzando il ruolo dell’innovazione hardware come leva strutturale per la sostenibilità dei sistemi di intelligenza artificiale (Google Environmental Report 2024).

### **8.5.3. Raccomandazioni e policy**

Il report dell’Öko-Institut propone cinque principi per un’IA sostenibile: definire obiettivi di sostenibilità chiari; valutare se l’uso dell’IA sia necessario o se soluzioni più semplici siano sufficienti; scegliere modelli snelli adeguati allo scopo; monitorare continuamente l’efficienza; rendere più trasparente l’impatto ambientale.

Le raccomandazioni di policy puntano soprattutto a una maggiore trasparenza e responsabilità ambientale: obblighi di rendicontazione delle metriche energetiche e idriche, sistemi di etichettatura dell’efficienza dei data center, disclosure dell’impatto ambientale dei servizi cloud e una migliore integrazione con le reti elettriche, per prevenire sovraccarichi a livello locale: l’Europa si è già attivata in tal senso, introducendo requisiti di reporting dettagliati sul tema.

### **8.5.4. Implicazioni per il marketing**

L’intelligenza artificiale nel marketing è uno strumento il cui impatto dipende dalle scelte su come implementarla e utilizzarla. Chi utilizza l’IA per ottimizzare una supply chain globale, riducendo migliaia di tonnellate di emissioni di trasporto, sta generando un impatto netto e positivo. Chi produce migliaia di varianti creative solo per testare incrementi marginali del tasso di “click-through” potrebbe contribuire al problema più che alla soluzione.

---

<sup>48</sup> Sintesi dell’autore della fonte PATTERSON, D. *et al.*, *The Carbon Footprint of Machine Learning Training Will Plateau, Then Shrink*, IEEE Computer, 2022.

I professionisti del marketing occupano una posizione chiave nel definire questa traiettoria. Ogni scelta – dal modello di IA adottato a una campagna AI-driven, fino alle partnership con i fornitori tecnologici – ha conseguenze ambientali concrete e misurabili.

## 9. Il piano di marketing per il lancio del nuovo prodotto

*Giovanni Mattia*

Una volta validato il concept (vedi capitolo 3) con il prototyping e testato il prototipo ovvero dopo essersi assicurati che l'idea innovativa abbia reali speranze sul mercato, seguono i passi necessari per la sua trasformazione in un prodotto di successo o, comunque, in grado di raggiungere gli obiettivi per i quali è stato progettato. È cioè possibile procedere con la stesura del piano di marketing.

Il piano di marketing è un documento statico, stilato per comunicare sia dentro che fuori l'impresa qual è il progetto e come verrà eseguito. Il suo scopo principale è “vendere” la propria idea agli stakeholder che possono essere gli investitori esterni, per esempio banche o fondi, oppure interni come il top management dell'azienda, e guidare i responsabili in tutta la fase di sviluppo e lancio del nuovo prodotto. In pratica, descrive e misura economicamente l'opportunità intercettata sul mercato e le variabili relative alla soluzione identificata, includendo una previsione (triennale o quinquennale) dei risultati economici e finanziari che si pensa ne deriveranno. In sostanza, è un esercizio di analisi qualitativa e quantitativa che deve essere effettuato prima di procedere con lo sviluppo concreto dell'idea per essere certi della sua fattibilità e della convenienza dell'investimento.

In particolare, in questa fase, approfondendo le analisi già avviate in fase di generazione del concept, si cerca di individuare, in modo più preciso e dettagliato, il profilo dei consumatori interessati all'acquisto, facendo in modo che il prodotto possieda gli attributi giudicati rilevanti e sia percepito come unico o facilmente riconoscibile.

La trasformazione dell'idea in prodotto e la successiva commercializzazione passa per gli stadi tipici di un processo di marketing e ne adotta la strumentazione. Tali obiettivi presuppongono un complesso di attività, e decisioni conseguenti, che possono essere riassunte nella maniera che segue:

- targeting e posizionamento del prodotto;
- valutazioni e previsioni economiche su vendite, quota di mercato, margini, redditività, investimenti necessari
- sviluppo del marketing mix più adeguato;
- piano di lancio e commercializzazione.

I test di marketing accompagnano ininterrottamente le fasi di svi-

luppo: servono all'impresa per comprendere se il prodotto riscuote un gradimento apprezzabile, se le sue caratteristiche lo rendono sufficientemente differenziato dai concorrenti nella percezione dei consumatori e se, infine, il potenziale di mercato è in linea con gli obiettivi fissati.

In questo capitolo, con la sequenza appena illustrata, saranno sviluppati i contenuti di tale processo.

**Figura 9.1**  
**Il tradizionale processo di sviluppo del nuovo prodotto**



## 9.1 Definire e scegliere il cliente di riferimento: targeting

È bene ribadire che il successo di un nuovo prodotto dipende dalla sua capacità di soddisfare i bisogni dei clienti potenziali, e che un'efficace analisi della struttura della domanda e delle sue tendenze evolutive è il presupposto per realizzare prodotti competitivi.

Di solito, si risolve il problema raggruppando i clienti in insiemi omogenei – detti segmenti – in base ad elementi comuni. I segmenti di mercato consistono in gruppi di persone o di organizzazioni che sono simili nel modo in cui percepiscono una certa esigenza e mettono in atto il loro processo d'acquisto e di consumo rispondendo agli stimoli dell'azienda e alla sua offerta.

Partire dai segmenti di domanda permette di ideare nuovi prodotti e programmi di marketing, che realizzano la migliore corrispondenza fra domanda e offerta.

I segmenti possono essere adatti come target se possiedono i seguenti requisiti:

- *misurabilità*, cioè la possibilità di quantificare il numero di consumatori (od organizzazioni che ne fanno parte) e definire il volume di vendite (a quantità e a valore) che essi assorbono;
- *accessibilità*, ossia la possibilità di essere raggiunti con azioni di marketing specifiche (livelli di prezzo, canali di distribuzione utilizzati, tipo di comunicazione);
- *significatività*, ossia dimensionamento (in rapporto al tipo di prodotto e di mercato) tale da giustificare l’allocazione di risorse e la realizzazione di attività di marketing dedicate;
- *differenzialità*: i segmenti dovrebbero comprendere individui che sono quanto più possibile omogenei tra loro rispetto alle caratteristiche prescelte. Perciò una corretta attività di segmentazione presuppone che i segmenti siano diversi fra loro, ma simili al loro interno;
- *esaustività*, ossia capacità di contenere tutti gli individui che corrispondono alle variabili di segmentazione prescelte;
- *stabilità*, cioè opportunità di indirizzare azioni di marketing su di essi senza timore che le loro caratteristiche mutino repentinamente e vanifichino gli sforzi compiuti.

Una volta profilati, occorre scegliere i segmenti sui quali l’impresa intende concentrarsi. La scelta dei segmenti dipende da vari fattori che devono essere opportunamente armonizzati: obiettivi strategici, intensità concorrenziale nel segmento, risorse a disposizione e, soprattutto, capacità di realizzare prodotti in grado di competere efficacemente.

Una prima ipotesi strategica è quella di scegliere un solo segmento su cui indirizzare la propria offerta, secondo l’approccio cosiddetto di “marketing concentrato”.

Di solito, le imprese di dimensione maggiore con più prodotti o linee, hanno risorse e competenze sufficienti a gestire più di un segmento, secondo una strategia cosiddetta di marketing “differenziato”.

Tuttavia, anche per queste possono presentarsi notevoli difficoltà nel servire una domanda molto differenziata (di solito il numero di segmenti serviti è quattro/cinque): per ogni segmento, infatti, anche prodotti apparentemente standardizzati dovrebbero subire opportuni adattamenti, che minimizzino i rischi di appiattimento dell’offerta.

Il problema non è tanto di comprendere se esiste o meno un numero ideale di segmenti, ma piuttosto se quelli che si sono individuati siano strategici per l'impresa e meritino l'impiego di risorse per la realizzazione di programmi di marketing mirati.

A valle del processo di segmentazione, l'azienda deve essere in grado di dare risposta ad una serie di quesiti per ciascuno dei target identificati (vedi tabella seguente) e la decisione di lanciare un prodotto da destinare ad uno specifico target dipenderà a quel punto dalla struttura della concorrenza e dalle risorse e capacità dell'impresa.

**Figura 9.2**  
**Descrizione dei segmenti**

Descrizione segmenti	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Chi sono i consumatori? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquirenti</li> <li>• Utilizzatori</li> </ul>				
Cosa comprano? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importo speso</li> <li>• Marche</li> <li>• Caratteristiche dei prodotti</li> </ul>				
Che uso fanno del prodotto?				
Quando comprano? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo</li> <li>• Vendite normali/promozioni</li> </ul>				
Come scelgono? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo d'acquisto</li> <li>• Razionalità/impulso/entrambi</li> </ul>				
Perché scelgono il prodotto? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attributi funzionali</li> <li>• Servizi accessori</li> <li>• Immagine</li> <li>• Valore del brand</li> </ul>				
Compreranno ancora? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di soddisfazione</li> <li>• Intenzione al riacquisto</li> </ul>				
Sensibilità agli elementi del marketing mix: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotto</li> <li>• Prezzo</li> <li>• Distribuzione</li> <li>• Pubblicità</li> <li>• Promozione</li> <li>• Servizio</li> </ul>				

A parità di caratteristiche, sono tre gli elementi che definiscono l'attrattività di un segmento, e che devono essere presenti contemporaneamente:

- capacità dell'azienda di offrire un prodotto che possa competere efficacemente su quel segmento;
- andamento crescente della domanda da parte dei consumatori che ne fanno parte;
- ridotta presenza di concorrenti minacciosi.

In assenza di queste condizioni, è preferibile dirottare le risorse disponibili altrove, a meno che indicazioni strategiche più generali (volontà di presenza sul segmento, azione di traino per altri prodotti, mantenimento d'immagine, acquisizione di un vantaggio competitivo in anticipo sulla concorrenza ecc.) suggeriscano comunque una azione di presidio diretto.

### **B2B e B2C: una precisazione**

Una volta definita una nuova idea di prodotto e quindi un'innovazione, bisogna chiedersi se il tipo di cliente verso il quale ci si orienta è un cliente azienda – in questo caso si parla di business to business o B2B – o un individuo consumatore finale: business to consumer o B2C.

Nel mondo digitale, ma non solo, non sempre è così ovvia la differenza: servizi che possono essere percepiti come “consumer” in realtà vengono finanziati da aziende e quindi sono B2B (per esempio Google, Instagram, YouTube e TikTok) altri restano prevalentemente B2C (come Netflix o Sky). Per capire la differenza tra le due tipologie di aziende bisogna capire chi è che paga per il prodotto. Nel caso di Google, per esempio, sebbene i suoi servizi (Gmail, motore di ricerca, Meet, ecc.) vengano usati prevalentemente dagli individui, di fatto chi paga sono le aziende inserzioniste. Gli individui quindi sono solo gli utenti o, in termini di marketing, il “prodotto” dell'azienda. Nel mondo digitale tutto ciò che è gratuito (compresi i social e i servizi di instant messaging come Whatsapp) si basano sullo stesso modello di business dei media tradizionali (pensiamo alla rete televisive generaliste come Canale 5 o La7) che si finanziano vendendo i “contatti” ossia i telespettatori o, nel mondo digitale, le informazioni che li riguardano (preferenze, dati anagrafici, comportamenti d'acquisto, ecc.).

Essere clienti o solo utenti è ben diverso. Basti pensare che la stessa “customer satisfaction” viene misurata sul cliente e non sull'utente.

## **9.2 Il posizionamento del prodotto (positioning)**

Il lancio di un nuovo prodotto ha anche a che fare con l'attività di posizionamento, cioè il modo in cui il prodotto sarà percepito dagli acqui-

renti nel confronto con le altre marche eventualmente già presenti nel segmento target. Con l'azione di targeting si individuano i segmenti più attrattivi verso i quali orientare il proprio marketing mix; con il posizionamento si cerca di individuare il modo più efficace di competere all'interno di ciascuno di essi.

Per sua stessa definizione, il posizionamento incorpora l'idea di vantaggio per il target del prodotto e dunque rappresenta un fattore rilevante nello spiegarne il successo. La definizione di vantaggio del prodotto comprende l'unicità del beneficio trasferito ai clienti, prima non disponibile, e il raggiungimento di livelli di soddisfazione superiori per chi lo acquista.

Astrattamente, si potrebbe affermare che se le imprese fossero così abili da individuare gruppi di consumatori accomunati da un bisogno che i prodotti concorrenti non sono stati in grado di soddisfare, non ci sarebbe la necessità di effettuare analisi di posizionamento: basterebbe realizzare il prodotto che corrisponde al bisogno non soddisfatto. Di fatto, però, tale condizione è molto difficile da realizzare perché le imprese operano quasi costantemente in eccesso di offerta, cioè concorrono sul mercato diverse marche in gara tra loro per assicurarsi le preferenze degli acquirenti.

In estrema sintesi, il posizionamento consiste nel differenziare il proprio prodotto da quello degli altri presenti sul mercato, attraverso l'individuazione di un elemento (oggettivo o percettivo) che lo renda unico o almeno riconoscibile. Attraverso il posizionamento si riescono a legare le caratteristiche dei consumatori con l'identità del brand in maniera da riuscire, al tempo stesso, a:

1. realizzare il prodotto che i consumatori desiderano;
2. valorizzare la forza del brand rispetto ai concorrenti;
3. massimizzare i risultati economici.

Questo risultato può essere raggiunto operando prevalentemente sulla comunicazione e il prezzo oppure, più frequentemente, con l'azione congiunta di un numero più ampio di variabili, che comprendono l'immagine della marca, la tecnologia produttiva e tutte le altre leve del marketing mix.

Le decisioni di posizionamento, come quelle di targeting, sono facilitate da una adeguata attività di ricerca sul consumatore, attraverso la quale si cerca di individuare tutte le variabili di atteggiamento e comportamentali (occasioni di utilizzo, vantaggi ricercati nel prodotto) che hanno influenza nella decisione d'acquisto e di comprenderne l'importanza: per esempio, ci sono alcuni elementi che rappresentano un "costo di ingresso" e sono oggetto di una valutazione esplicita da parte dei consumatori, altri che invece non vengono valutati razionalmente, ma che comunque concorrono ad orientarne la percezione. I costi di ingresso sono generati da

quegli elementi cui i consumatori attribuiscono importanza e che si aspettano di trovare nel prodotto: si tratta di attributi “base” o cosiddetti “igienici” (efficacia, funzionalità) la cui presenza costituisce una sorta di “chiave di accesso” al mercato, obbligatoria per non perdere vendite. Le variabili “percettive”, invece, sono elementi legati in prevalenza alla personalità del brand e alla sua reputazione complessiva. Questi generano una sorta di fiducia anticipata e contribuiscono ad accrescere l’intenzione d’acquisto prima e, in seguito, la fidelizzazione. I consumatori assegnano a ciascuno di questi attributi una priorità e ogni prodotto concorrente li contiene in diversa misura: quanto più le imprese riescono ad avere prodotti capaci di corrispondere alla combinazione di attributi richiesta e a farlo con l’intensità voluta dai consumatori, tanto più aumenta la probabilità di successo del prodotto.

Per effettuare analisi di posizionamento si utilizza uno strumento denominato mappa di posizionamento. Si tratta di una raffigurazione delle percezioni dei consumatori, che traduce in forma visiva e sinottica le analisi svolte sulle preferenze dei consumatori rispetto a prodotti e marche di un certo mercato. Esse vengono costruite a partire da indagini di mercato, il cui scopo è quello di aiutare a prendere decisioni migliori visualizzando come sono collocati i concorrenti a partire da uno schema di preferenze.

Le mappe di posizionamento consistono in diagrammi i cui assi sono definiti dalle variabili che impattano in modo significativo sulle decisioni d’acquisto. Il modo di posizionare le diverse offerte concorrenti è il risultato di due approcci differenti: ci si può avvalere di apposite tecniche statistiche di analisi dei dati – come l’analisi discriminante o il multidimensional scaling – oppure si può far ricorso a una metodologia di più facile comprensione, denominata Multi-attribute attitude model<sup>1</sup> e strutturata in sei fasi principali:

1. individuazione degli attributi qualificanti del prodotto (cosiddetti Fattori Rilevanti d’Acquisto, F.R.A.);
2. richiesta ai consumatori di due ordini di valutazioni:
  - a) un ranking di importanza degli attributi, attraverso l’assegnazione di un peso numerico, sulla base di quanto la presenza di ciascuno di essi è in grado di indirizzare la preferenza;
  - b) un punteggio (in scala prefissata) di valore (capacità) della marca in relazione a ciascuno specifico attributo;
3. ponderazione (prodotto fra peso e valore) di ciascun attributo;
4. sommatoria dei punteggi di capacità ponderati;

---

<sup>1</sup> FISHBEIN, M.A., AJZEN, I. (1975), *Belief, attitude, intention and behaviour*, Addison Wesley.

5. determinazione del giudizio complessivo di immagine della marca;
6. confronto con marche concorrenti utilizzando la medesima modalità precedente.

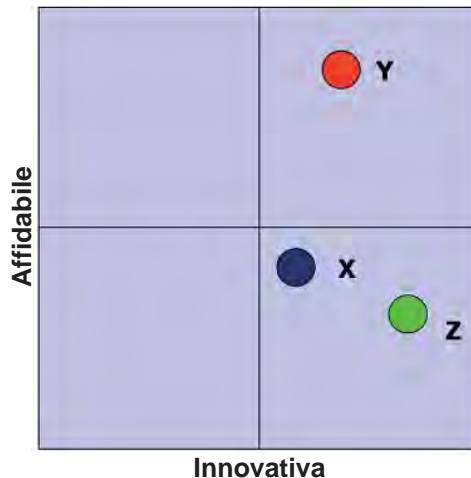
Un risultato dell'applicazione di questa tecnica è riportato nella figura successiva.

**Figura 9.3**  
**Analisi di posizionamento**

Attributi (F.R.A.)	Peso (a) (scala 0-1)	Marca X (b) (scala 1-10)	Marca Y (c) (scala 1-10)	Marca Z (d) (scala 1-10)	a x b	a x c	a x d
Giovanile	0,2	7	3	8	1,4	0,6	1,6
Innovativa	0,3	6	7	8	1,8	2,1	2,4
Affidabile	0,4	4	9	3	1,6	3,6	1,2
Tecnologica	0,1	9	5	4	0,9	0,5	0,4
TOTALE	1,0	26	24	23	5,7	6,8	5,6

Per passare a una mappa di posizionamento (bidimensionale), comunemente vengono selezionati i due fattori rilevanti d'acquisto con il peso maggiore, oppure un'altra coppia ritenuta significativa dagli analisti: la collocazione dei concorrenti all'interno della mappa sarà determinata incrociando la performance ottenuta su ciascuno di tali fattori.

**Figura 9.4**  
**Mappa di posizionamento**



Una volta verificata la posizione dei prodotti concorrenti, si attuerà la strategia di posizionamento che l'azienda ritiene più consona. Alcuni esperti sostengono che dovrebbero essere utilizzate strategie di posizionamento diverse a seconda che l'impresa detenga o meno la leadership di mercato; argomentano inoltre che un'azienda che non detiene una tale posizione di forza non dovrebbe cercare di competere direttamente contro l'azienda leader di settore. Il punto importante da rimarcare è che in un dato momento, in un dato mercato, vi possono essere dei segmenti, apparentemente abbordabili, che in realtà sarebbe meglio trascurare in quanto i prodotti della concorrenza hanno già un posizionamento dominante sia come vendite, sia come percezione dei consumatori. Pertanto, sarebbe consigliabile selezionare un segmento target più piccolo, o meno ambito, poiché la competizione con i leader del settore è dispendiosa e di rado vincente.

Una ulteriore notazione sulle mappe di posizionamento: abbiamo appena affermato che la posizione dei concorrenti nella mappa dipende dalla diversa intensità con cui essi sono in grado di soddisfare determinati attributi di performance. Ci si chiede allora da cosa dipenda la sopravvivenza di prodotti apparentemente deboli, cioè con ridotta capacità su tali fattori. La spiegazione è che questa può dipendere dal prezzo, dal momento che i consumatori ritengono comunque di assicurarsi una utilità soddisfacente, giustificata dalla convenienza di questi prodotti. Da una mappa di posizionamento nella quale il fattore prezzo non viene considerato, si può quindi passare a una mappa cosiddetta del valore, che invece ne tiene conto per misurare le distanze competitive<sup>2</sup>. La logica su cui si basa la mappa del valore è che i consumatori non acquistano soltanto la combinazione di attributi di un prodotto ritenuta più favorevole, ma effettuano valutazioni combinate di prezzo e benefici attesi. Per stabilire il posizionamento dei concorrenti, si divide il giudizio espresso sugli attributi di performance per il prezzo calcolato sull'unità di volume di prodotto. In tal modo, viene ottenuta una nuova mappa che rappresenta i diversi posizionamenti in termini di rapporto qualità prezzo.

Vogliamo costruire una mappa del valore per quattro marche di yogurt (A, B, C, D). Abbiamo rilevato che i due attributi di performance maggiormente rilevanti risultano essere la cremosità e la delicatezza del gusto. Nella figura che segue vengono riportati i giudizi medi espressi dai consumatori su questi due attributi per singola marca, e inoltre il prezzo per unità di prodotto praticato dalle marche concorrenti.

---

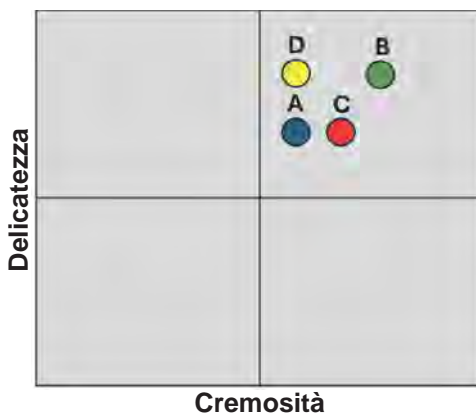
<sup>2</sup> GLEN L.U., HAUSER J.R., Design e marketing dei nuovi prodotti, Isedi, 1997.

Figura 9.5  
Giudizi medi espressi dai consumatori

	Marca A	Marca B	Marca C	Marca D
Creiosità (1-10)	6	8	7	6
Delicatezza (1-10)	7	8	7	8
Prezzo (euro/hg)	0,45	0,60	0,70	0,55
Creiosità/Prezzo	13	13	10	11
Delicatezza/Prezzo	16	13	10	15

Rappresentiamo ora il posizionamento delle quattro marche, nella Figura 9.6 in una mappa percettiva che non considera il prezzo, nella Figura 9.7 in una mappa del valore.

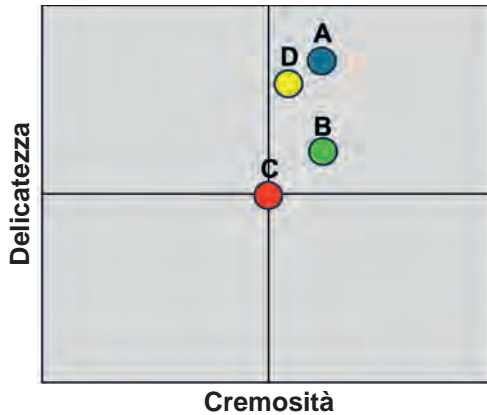
Figura 9.6  
Mappa di posizionamento



Tutti i prodotti si collocano nel quadrante in alto a destra, indicando una percezione complessivamente positiva su entrambe le dimensioni. Osservando la combinazione di entrambi gli attributi (più la marca è in alto a destra, meglio è posizionata), il prodotto B si può considerare quello che ottiene risultati migliori in termini di percezione complessiva di creiosità e delicatezza.

Di seguito si riporta la mappa di posizionamento tenendo conto del prezzo del prodotto.

**Figura 9.7**  
**Mappa di posizionamento a valore**



L'introduzione del prezzo come variabile di confronto modifica significativamente il posizionamento percepito. Rispetto alla mappa precedente, in cui tutte le marche risultavano concentrate nel quadrante ad alte performance su entrambi gli attributi, la mappa che rapporta cremosità e delicatezza al prezzo evidenzia differenze più marcate tra le marche. In particolare, il prodotto C subisce un forte ridimensionamento in quanto percepito meno competitivo se rapportato al prezzo. Le marche A, B e D mantengono invece una collocazione positiva, segno di un migliore rapporto qualità/prezzo.

In sintesi, si può affermare che uno studio di posizionamento mira a:

- differenziare un prodotto rispetto ai concorrenti, sulla base dei giudizi dei clienti (attuali e potenziali);
- definire i punti di forza e debolezza di ciascuna offerta, visto che l'analisi è basata sulla valutazione di una combinazione di attributi incorporati nei prodotti;
- misurare, in termini di somiglianza o diversità, la distanza fra i prodotti concorrenti (e quindi il grado di intensità competitiva) e la presenza di eventuali bisogni non adeguatamente soddisfatti, fornendo informazioni utili nella formulazione della strategia di marketing;
- aiutare nella realizzazione di prodotti “mirati” alle esigenze dei segmenti prescelti, in modo da generare customer satisfaction ed accrescere la competitività.

È possibile individuare alcune regole fondamentali per realizzare un posizionamento efficace:

- il posizionamento è riferito alla percezione dei clienti, quindi le imprese non devono commettere l'errore di commercializzare prodotti che incorporino esclusivamente un concetto "oggettivo" di performance;
- perché sia efficace, il posizionamento deve essere memorizzato dai clienti;
- per posizionare il nuovo prodotto meglio degli altri concorrenti, occorre "riempire" spazi vuoti nella mente dei consumatori.

Pertanto, prima di decidere il posizionamento di un nuovo prodotto, occorre sempre poter rispondere affermativamente ai quesiti seguenti:

- ci sono prodotti concorrenti già posizionati nella mente dei consumatori che si intende raggiungere e che utilizzano gli stessi attributi del nuovo prodotto?
- gli attributi utilizzati sono realmente importanti per i consumatori di riferimento?
- il prodotto è in grado di mantenere le promesse che si stanno comunicando?
- le risorse a disposizione sono sufficienti per trasferire ai consumatori tale idea del prodotto?
- che caratteristiche dovrebbe avere il prodotto ideale, cioè il prodotto che i consumatori sicuramente sceglierebbero per la sua capacità di racchiudere al massimo livello gli attributi che essi vorrebbero trovare?

Al termine del processo il posizionamento dovrebbe essere:

- semplice, cioè capace di far riconoscere immediatamente il prodotto (una sola idea, ma molto forte, comunicata in modo comprensibile, eventualmente con una frase breve);
- rilevante, cioè utile per i consumatori e distintivo rispetto ai prodotti concorrenti (il prodotto deve possedere caratteristiche uniche, percepite dai consumatori come desiderabili; ad esso deve potere essere associato un vantaggio, una fonte di generazione di valore);
- credibile, cioè in grado di mantenere le promesse (le conseguenze di una promessa roboante, impossibile da mantenere, si traducono nell'allontanamento dei consumatori dal prodotto);
- coerente con la strategia di marca, quindi tale da rispettarne l'immagine e la credibilità.

Va comunque sottolineato che l'analisi di posizionamento non viene effettuata ad ogni lancio, specialmente per innovazioni di minore im-

portanza o nel caso in cui il nuovo prodotto vada ad ampliare una linea (line extension) che già gode di buona immagine ed è chiaramente posizionata nella mente dei consumatori.

Anche la periodicità dell'analisi non deve necessariamente seguire una cadenza regolare: la lunghezza dell'intervallo temporale con cui si effettua dipende dalla necessità di verificare se i valori della marca sono allineati alla percezione di chi compra e, in caso di distonie, di apportare gli opportuni correttivi. In tal caso, tali analisi vengono gestite a livello corporate (in sede di valutazione del portafoglio di attività) quando, ad esempio, è necessario decidere la rivitalizzazione o la soppressione di un brand in difficoltà. Infatti, l'introduzione di un nuovo prodotto può servire per effettuare il riposizionamento competitivo di un brand, considerato che innovazione e comunicazione sono i due strumenti su cui si agisce con maggiore insistenza per rivitalizzare una marca.

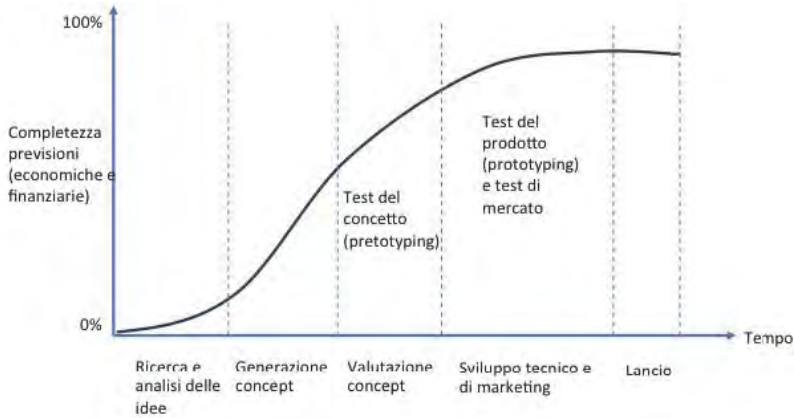
### **9.3 Le valutazioni e le previsioni economico-finanziarie**

La preoccupazione più grande per i responsabili dello sviluppo di un nuovo prodotto è di commettere un errore di valutazione sulle sue potenzialità, cioè di allocare tempo, risorse umane ed investimenti ad un progetto che non presenta prospettive di successo adeguate. L'innovazione di prodotto costituisce un costo significativo e pertanto la decisione di proseguire o interrompere lo sviluppo è influenzata, oltre che da variabili strategiche, anche da analisi di tipo economico-finanziario, effettuate lungo tutte le fasi di sviluppo del prodotto.

La stima dell'investimento necessario per la produzione e la commercializzazione e la sua definizione nei diversi capitoli di spesa prende l'avvio sin dalla fase iniziale, quando si individua un concept a potenziale elevato, di cui è stata accertata la fattibilità da un punto di vista tecnologico e produttivo. Da quel momento in avanti si effettuano proiezioni ripetute sui risultati di costo, ricavo e redditività che il prodotto, sulla base delle informazioni che man mano si rendono disponibili, è in grado di generare.

Si tratta di un processo di continuo perfezionamento, in termini di precisione e dettaglio delle stime, dal quale emergono valutazioni indispensabili per le scelte strategiche legate al lancio.

**Figura 9.8**  
**Le valutazioni economico-finanziarie durante il processo di sviluppo**



Fonte: adattato da Crawford e Di Benedetto, 2000

Il primo obiettivo consiste nel fissare un ammontare di massima dei costi e degli investimenti in funzione delle previsioni di domanda e delle stime di vendita. In questo senso, le previsioni economiche costituiscono un prezioso strumento per simulare gli effetti di diverse ipotesi strategiche di lancio, a diversi livelli di investimento e mix alternativi delle variabili di offerta. I parametri economici e finanziari costituiscono un blocco di hurdle rate (valori soglia), in aggiunta a quelli utilizzati per valutare il gradimento del concept da parte dei consumatori, dal momento che elementi di economicità e redditività inadeguati possono spingere le imprese ad interrompere lo sviluppo del prodotto. In tal caso, vengono riviste le ipotesi iniziali fino a che non si raggiunge un compromesso soddisfacente tra contenimento dei costi e probabilità di successo del lancio.

In linea di principio, la definizione di massima dell'entità dell'investimento per una azione di lancio non implica decisioni particolarmente complesse; in molti mercati le imprese sono abituate ad introdurre nuovi prodotti e hanno memoria dei risultati raggiunti in precedenza da loro stesse o dai concorrenti. Uno scenario così ricco di esperienze lascia facilmente presagire il costo del nuovo prodotto (almeno come prima stima), l'efficacia che potrà avere un certo investimento pubblicitario, oppure quanto sia giusto investire per raggiungere un livello di copertura distributiva ritenuto ottimale.

In particolare, l'entità del budget di marketing che le imprese decidono di investire per il lancio è funzione di un complesso di fattori, che

possono essere sintetizzati in due punti:

- il livello di innovatività del prodotto e la sua capacità di apportare un significativo accrescimento alla posizione competitiva dell'impresa nello specifico mercato di riferimento (appeal del concept);
- l'impostazione strategica complessiva dell'impresa; ci sono imprese che basano il proprio vantaggio competitivo sul contenuto di innovazione di cui il prodotto è portatore e altre che, invece, tendono a lanciare prodotti meno innovativi, puntando su ingenti investimenti di marketing per acquisire quota di mercato.

**Figura 9.9**  
**Il circolo strategia/investimenti/ricavi**



La decisione definitiva dipende soprattutto dalla maggiore o minore aggressività della strategia adottata per quello specifico lancio, tenendo conto della situazione competitiva del momento, degli obiettivi di margine, profitto operativo e redditività che l'impresa ha deciso di conseguire. A seconda della strategia di ingresso prescelta, si ha infatti una differente interrelazione fra le variabili del marketing mix: nel caso di strategie aggressive, l'accento viene posto sui costi di advertising, sulla forza di vendita e sulla velocità nel raggiungimento della massima copertura distributiva. Strategie più conservative prevedono invece un'enfasi maggiore sulla forza di vendita e sulla promozione.

Nel conto economico previsionale vengono considerate tutte le voci di costo da attribuire al nuovo prodotto, sia quelle sotto il controllo diretto del marketing – che quindi ne è responsabile – sia quelle che sono generate dalle altre funzioni (produzione, logistica), nella misura allocata al prodotto.

Gli investimenti in conto capitale, come i costi di ricerca e sviluppo o la realizzazione di una nuova linea produttiva, vengono valutati anticipatamente e poi sottoposti all'approvazione del top management. Sin dall'inizio, si offre così un quadro d'insieme delle risorse assorbite dal progetto e nello stesso tempo si è in grado di organizzare le attività per tempo, riducendo al minimo il rischio di ritardi dovuti ad una programmazione inadeguata.

I costi sotto la gestione diretta della Direzione Marketing sono:

- i costi di comunicazione;
- i costi di promozione;
- i costi di distribuzione, da quelli logistici a quelli di incentivazione al trade, fino ai cosiddetti listing fee, ossia il compenso richiesto dai retailer per l'inserimento del nuovo prodotto nei punti vendita.

Nel conto economico, le spese di marketing e distribuzione hanno un'incidenza considerevole, arrivando anche a rappresentare una quota superiore al 50% del totale. La parte rimanente riflette la quota di costi generali e di produzione che il prodotto assorbirà: si tratta in prevalenza di costi fissi, sostenuti dall'impresa a prescindere dall'effettuazione del lancio. Se non per la parte legata ad un investimento addizionale, cui si faceva cenno in precedenza, questi dipendono dai criteri di imputazione decisi dall'impresa, ma comunque non hanno mai una incidenza così rilevante: il che significa che le valutazioni economiche vengono prevalentemente concentrate sugli elementi di costo incrementali, cioè quelli che scaturiscono in via diretta dal progetto.

Di solito, il budget di massima fissato all'inizio non viene rivisitato in modo sostanziale, a meno che, con il procedere dei test di sviluppo, ci si accorga che il prodotto riscuote un gradimento da parte dei consumatori superiore alle aspettative: in tal caso è verosimile che si decida di incrementare l'investimento, sfruttando al meglio le potenzialità che questo offre.

Se invece le stime portano a risultati di redditività inferiori agli obiettivi e non è possibile (o vantaggioso) incrementare l'investimento iniziale, si effettua una revisione al ribasso delle voci che compongono il conto economico, oppure si distribuiscono in modo diverso le risorse nelle diverse voci di spesa.

**Figura 9.10**  
**Schema di conto economico previsionale**

<b>Prodotto Alfa</b>	<b>Euro</b>	<b>Incidenza %</b>
Ricavi totali (1)		
Costo del prodotto (2)		
Gross profit (1-2)		
Pubblicità (Adv) (3)		
Promozioni al consumatore (4)		
Promozioni al trade (5)		
Listing fees (6)		
Totale Adv & Promotion (3+4+5+6)		
Contribution (Gross profit-Adv & Promotion)		
Ricerca & Sviluppo (7)		
Incentivi ai venditori (8)		
Spese di marketing (9)		
Trasporti (10)		
Forniture (11)		
Ammortamenti (12)		
Amministrazione (13)		
Legale (14)		
Spese generali (7+8+9+10+11+12+13+14)		
Utile operativo (Contribution-Spese generali)		

Nella fase iniziale dello sviluppo del concept, dopo che se ne è verificata la fattibilità, è già stata formulata una prima stima di costo (in particolare componenti e package); se nel corso dello sviluppo ci si rende conto di un sforzo eccessivo, che deve essere ridimensionato rispetto alle ipotesi iniziali, si verifica, di concerto con la Ricerca e Sviluppo e con i responsabili dello sviluppo del package, se è possibile rivedere la proposizione originaria del prodotto, impoverendo i componenti (ovviamente con la minima perdita di efficacia), o la confezione (dispenser, struttura del package). Se necessario, si interviene anche sulle variabili più attinenti alle azioni di marketing (comunicazione e distribuzione); queste hanno un impatto diretto sulla quota di mercato e sul tempo necessario a raggiungerla, pertanto la loro revisione ha un riflesso strategico rilevante.

Infine, partendo dai risultati dei test – o da valutazioni empiriche se questi non sono stati effettuati – si simula l’impatto sui risultati previsionali di diversi livelli di prezzo: se le correzioni non alterano in modo significativo la domanda e sono compatibili con la strategia di ingresso (una strategia di penetrazione o di allineamento ai prodotti concorrenti difficilmente consentono rialzi significativi), le previsioni economiche tengono conto sia di interventi sui costi che sul prezzo di vendita, diversamente la possibilità di intervento si limita alla sola riduzione dei costi.

Le previsioni economiche per un nuovo prodotto coprono solitamente un arco temporale di cinque anni: tra gli hurdle rate economico finanziari, un elemento cui si presta particolare attenzione è il tempo di ritorno dell’investimento (cosiddetto payback o break even point finanziario), cioè il momento nel quale i flussi di cassa in uscita (investimento iniziale e costi cumulati successivi) eguagliano i flussi di cassa in entrata e il prodotto inizia a generare reddito.

La lunghezza del payback è influenzata da numerosi fattori, interni ed esterni: da un lato, infatti, esistono variabili strutturali che sono tipiche di ciascun sistema competitivo; una elevata intensità di capitale, oppure la compressione dei margini dovuta ad una concorrenza particolarmente serrata, accrescono la durata del periodo di ritorno dell’investimento (di solito in questi casi si considera accettabile un payback di cinque anni).

Dall’altro, anche la strategia assume rilevanza significativa, in quanto:

- imprese che puntano alla massimizzazione del profitto nel breve periodo, oppure che non considerano uno specifico prodotto particolarmente rilevante nel loro portafoglio, sono poco interessate ad investimenti che si ripagano con lentezza;
- al contrario, imprese che hanno come obiettivo la stabilizzazione

della quota di mercato, sono portate ad effettuare investimenti di lungo periodo.

Al payback si aggiungono due ulteriori indicatori di opportunità dell'investimento: il Valore Attuale Netto (V.A.N.) e il Tasso Interno di rendimento (T.I.R.).

Il VAN si basa sull'attualizzazione dei flussi di cassa (positivi e negativi) e rappresenta la creazione di valore di un progetto di investimento. Coincide con il valore attuale dei flussi monetari in entrata al netto dell'esborso sopportato.

La formula è la seguente:

$$\text{VAN} = \sum_{t=0;n} \text{FC}_t / (1+r)^t$$

dove:

$\text{FC}_t$  è il flusso di cassa generato nel periodo  $t$ ;

$r$  è il tasso di attualizzazione.

Il flusso di cassa costituisce l'eccedenza delle entrate (ricavi di competenza di ciascun esercizio che hanno dato luogo ad un'entrata monetaria) e delle uscite (costi di competenza di ciascun esercizio che hanno dato luogo ad una uscita monetaria). Esso consente di valutare se un'impresa è in grado di coprire autonomamente, attraverso la gestione, il proprio fabbisogno di risorse.

Il TIR è il tasso di rendimento di una serie di flussi di cassa generati da un investimento. Può anche essere definito come il tasso di attualizzazione che rende nullo il valore attuale di un investimento, cioè eguaglia il valore attuale dei flussi di cassa in uscita con il valore attuale dei flussi di cassa attesi in entrata.

Per valutare la convenienza dell'investimento, si confronta il tasso di rendimento interno con un tasso minimo di accettazione (cut-off rate) fissato dall'impresa. L'investimento viene effettuato se il tasso di rendimento interno è maggiore del cut-off rate.

La formula è la seguente:

$$\text{TIR} = \left( \sum_{t=1;n} \text{FC}_t \right)_{1/t} / \text{Invest. Iniziale} - 1.$$

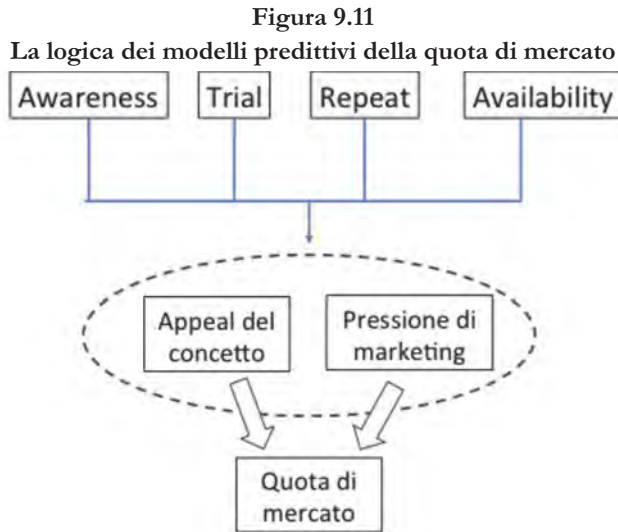
### **I modelli predittivi della quota di mercato**

Il punto di partenza per la costruzione del conto economico è rappresentato dalla previsione delle vendite. Per ottenere una stima della quota di mercato che il nuovo prodotto sarà in grado di conseguire si utilizzano appositi modelli predittivi basati sulle variabili di Awareness, Trial, Availability e Repeat, da cui l'acronimo A.T.A.R. con il quale vengono definiti:

- Awareness, è la conoscenza del prodotto che deriva principalmente dalla pressione pubblicitaria;
- Trial è la percentuale di consumatori che, conoscendo il prodotto, effettua un acquisto di prova;
- Availability è il livello di copertura distributiva che l'impresa è in grado di raggiungere;
- Repeat è la percentuale di consumatori che, avendo effettuato un acquisto di prova, ripete l'esperienza essendo rimasta soddisfatta dal prodotto.

Si tratta di una sorta di approccio a imbuto, che assottiglia progressivamente la quota di mercato in base all'ammontare delle quattro grandezze considerate. Se si ipotizza un livello di awareness pari al 70%, un trial del 30% (il 30% dei consumatori che conosce il prodotto lo acquista effettivamente), una availability (espressa dal livello di distribuzione ponderata) dell'80% e un repeat del 20% (il 20% dei consumatori che ha acquistato il prodotto la prima volta decidere di ripetere l'operazione), la quota di mercato che il prodotto sarà in grado di raggiungere in un arco di tre anni dal lancio, è pari a  $0,70 * 0,30 * 0,20 * 0,80 = 3,4\%$ .

La possibilità di disporre dei dati storici sui risultati di numerosissimi lanci di nuovi prodotti ha permesso di rendere i modelli predittivi della quota di mercato basati sulla logica A.T.A.R. sostanzialmente affidabili e molte imprese (soprattutto del largo consumo e del settore farmaceutico) vi ricorrono abitualmente, considerandolo una sorta di punto di partenza "privilegiato" per effettuare previsioni.



Tra i modelli predittivi della quota di mercato attualmente più usati nel largo consumo va menzionato il BASES Test (vedi box), di proprietà della A.C. Nielsen, anche se occorre precisare che altri istituti di ricerca utilizzano test predittivi basati sul medesimo approccio concettuale e metodologico.

Il BASES serve a facilitare l'attività di ricerca nel processo di sviluppo del nuovo prodotto, dallo screening del concept iniziale alla gestione o ridefinizione del brand, valutando, in ciascuna fase, l'impatto in termini di vendite potenziali e forza relativa rispetto agli altri prodotti.

È strutturato su tre livelli:

- Pre Bases, che serve a comprendere il potenziale di vendita di un concept;
- Bases I, col quale si verifica se il potenziale di vendita è in grado di rispondere agli obiettivi di business dell'impresa nel medio periodo (quota di mercato a tre anni);
- Bases II, che ottimizza il posizionamento del prodotto vero e proprio.

Per effettuare la valutazione del potenziale del concept (Concept Potential Score), esiste poi il Pre-BASES, che utilizza un insieme di parametri in grado di influenzare il volume di vendita raggiungibile:

- l'intenzione d'acquisto (purchase intent);
- l'ammontare dell'acquisto medio (transaction size);

- il numero di acquisti per acquirente (purchase frequency);
- la percezione di valore (value perception) in relazione al prezzo di vendita;
- il livello previsto delle attività di marketing (pressione pubblicitaria e promozionale, copertura distributiva).

Tutti questi parametri vengono sintetizzati in un unico giudizio di potenziale, che può essere confrontato con un database di circa 30.000 concetti per determinare il volume di vendite raggiungibile. Attraverso il test è possibile effettuare una ulteriore comparazione tra concetti appartenenti alla stessa categoria e allo stesso mercato geografico.

Attraverso i test Bases I and II, si sottopone ai consumatori l'idea di prodotto non soltanto in termini di concept, ma anche di prototipo, del tutto simile al prodotto che sarà collocato sul mercato; inoltre, viene esplicitato il prezzo di vendita e si mostra lo spot che pubblicherà il prodotto, valutandone l'impatto.

Con il Bases II, in particolare, viene effettuata una prova di prodotto indirizzata su quei consumatori che in prima battuta hanno manifestato impressione favorevole nei confronti del concetto e che pertanto possono essere considerati come probabili acquirenti. Dopo l'utilizzo, essi vengono ricontattati per una nuova intervista che ha l'obiettivo di valutare la loro esperienza con il prodotto e l'intenzione al riacquisto. Il modello Bases globale integra le risposte dei consumatori nei confronti del concetto e del prodotto già definito con le attività di marketing (tipo ed investimenti ad esse destinati) che l'impresa produttrice intende realizzare a sostegno della commercializzazione. Il suo output consiste in un'analisi dettagliata delle risposte ottenute dai consumatori, nel confronto con i risultati dei prodotti appartenenti alla medesima categoria e nella previsione delle vendite.

Il test BASES mostra una buona attendibilità di previsione: mediamente, ad un anno dal lancio l'errore della previsione è di circa il 10% in oltre il 60% dei casi.

Di seguito si riporta una sintesi dei risultati principali emersi da un test BASES, predittivo della quota di mercato.

**Figura 9.12**  
**Risultati di un bases test**

<p><b>BACKGROUND</b>          Abbiamo condotto un test completo sul Vostro deodorante per determinare l'appeal nei confronti dei consumatori, l'accettazione ed il potenziale di vendita; Il prodotto offre i seguenti benefici (...) e si posiziona rispetto ai concorrenti per essere (vengono indicati gli attributi prevalenti).          È disponibile in due fragranze a) e b), allo stesso prezzo e in un'unica confezione. Viene venduto nel canale profumerie.          Bases ha testato la sola fragranza a).</p>
<p><b>INDAGINE EFFETTUATA</b>          Numero di intervistati 500          Intenzione d'acquisto "top box" (giudizio più elevato) 18% (posizione rispetto al nostro database (40-59%)          Intenzione d'acquisto "top two box" (primo e secondo giudizio più elevato) 60% (60-79%)          Giudizio di gradimento (scala 1-6) 4,0 (60-79%)          Giudizio di valore del prodotto (scala 1-5) 2,9 (20-39%)          Giudizio di unicità (scala 1-5) 2,5 (20-39%)          Unità di prodotto per acquisto 1,8 (60-79%)          Frequenza d'acquisto 27,6 (20-39%)</p>
<p><b>IMPRESSIONI SUL DOPO USO</b>          Numero di intervistati 300          Intenzione d'acquisto "top box" (giudizio più elevato) 40% (posizione rispetto al database 60-79%) Intenzione d'acquisto "top two box" (primo e secondo giudizio più elevato) 83% (&gt;80%)          Giudizio di gradimento (scala 1-6) 5,0 (&gt;80%)          Giudizio di valore del prodotto (scala 1-5) 3,8 (60-79%)          Giudizio di unicità (scala 1-5) 3,2 (60-79%)          Unità di prodotto per acquisto 1,7 (60-79%)          Frequenza d'acquisto 28,0 (60-79%)          Performance giudicata migliore delle attese 58% (60-79%)          Performance giudicata peggiore delle attese 6% (&lt;20%)</p>

ASPETTI SALIENTI DELL'ANALISI

Il prodotto mostra potenzialità elevate

La gradevolezza della fragranza è il motivo primario dell'interesse verso il prodotto

La marca e il package rappresentano altri fattori influenzanti

Il prezzo non è percepito come un elemento di dislike

I consumatori si aspettano di trovare il prodotto esclusivamente nelle profumerie

Dopo l'uso, il prodotto fa registrare punteggi superiori rispetto ai prodotti del database.

I consumatori suggeriscono un miglioramento della grafica del package e della funzionalità del dispenser per accrescere il valore del prodotto.

ASPETTI ECONOMICI

Sulla base dell'opzione di piano di investimenti di marketing raccomandato (vedi di seguito), stimiamo che le vendite al primo anno siano pari a 2 mm di pezzi per un ricavo di 14 mm di Euro; a 2,2 mm di pezzi, pari ad un ricavo di 14,5 mm di Euro, nel secondo.

Il volume incrementale (al netto dell'effetto cannibalizzazione) è pari a 1,3 mm di pezzi

Opzione 1 di piano di marketing:

Anno 1

Investimenti di marketing 7,5 mm di Euro, di cui: Advertising 4,0 mm

Promozioni su consumatori 1,0 mm

Incentivi al trade 2,5 mm

Anno 2

Investimenti di marketing 5 mm di Euro, di cui: Advertising 2,0 mm

Promozioni su consumatori 1,5 mm

Incentivi al trade 1,5 mm

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Sulla base dei dati economico-finanziari suggeriamo di:

Effettuare il lancio

Insistere su l'evidenziazione dei benefici

Effettuare azioni promozionali mediante campioni omaggio

Valutare di ridurre la dimensione del package per aumentare il valore percepito

Stabilizzare le vendite nel secondo anno con un sostegno degli investimenti di marketing adeguato

Intervenire sulla grafica del package e sulla funzionalità del dispenser

Comunicare chiaramente ai consumatori dove si può trovare il prodotto

Attuare l'opzione 1 di piano di marketing

Raggiungere il 70% la copertura distributiva ponderata entro il primo anno.

Fonte: adattato da <www.ACNielsenBases.com>

Il vantaggio nell'utilizzazione di modelli predittivi della quota di mercato consiste nel poter effettuare delle vere e proprie simulazioni. È possibile configurare diversi scenari di lancio, verificando come si modificherebbero i risultati di vendita a parità di gradimento del concept, ma con una diversa combinazione delle leve di marketing:

Si possono così ipotizzare:

- uno scenario base, con investimento in comunicazione e in copertura distributiva medi;
- uno aggressivo, con investimenti maggiori;
- uno conservativo, puntando soprattutto sulla spinta innovativa del concetto.

In questo modo è possibile effettuare valutazioni di opportunità sulla modulazione dell'investimento, ad esempio verificando gli effetti di un raddoppio della spesa pubblicitaria sulla quota di mercato prevista.

Inoltre, la distinzione delle vendite tra primi acquisti ed acquisti ripetuti, consente una migliore diagnosi della strategia di marketing. A tale riguardo, possono verificarsi quattro situazioni (vedi figura seguente), che ovviamente richiedono una diversa modulazione delle leve di marketing:

- alto trial e alto repeat: si è di fronte ad un concetto con un potenziale elevato, sul quale è opportuno investire; una volta lanciato, esso ha una probabilità di successo consistente e la strategia di marketing dovrà puntare ad allungare la vita utile del prodotto, sostenendo la naturale tendenza alla crescita delle vendite;
- alto trial e basso repeat: si attiva una strategia di “mordi e fuggi”, che punta a rendere massima la penetrazione nel breve periodo; in questo caso occorrerà investire molto, in fase di introduzione, sulla comunicazione. È un po' quello che succede per alcuni prodotti di cui si prevede la breve durata commerciale, ad esempio perché sfruttano una moda: in questi casi, il lancio è accompagnato da una grande pressione pubblicitaria, in maniera da indurre all'acquisto il maggior numero possibile di consumatori sin dai primi momenti;
- basso trial e alto repeat: il concept non è abbastanza attraente da indurre un numero consistente di consumatori alla prova del prodotto, che tuttavia è di qualità molto elevata. Si realizza allora una crescita dapprima lenta, poi sempre più veloce, ancora una volta grazie all'effetto del passa parola: gli acquirenti che provano il prodotto, inizialmente pochi, rimangono estremamente soddisfatti e ripetono l'acquisto, consigliandone l'uso ad altri. In questo caso è conveniente agire su attività promozionali ripetute nel tempo, fa-

- cendo provare il prodotto al maggior numero possibile di consumatori;
- basso trial e basso repeat: si è di fronte ad un concept a basso potenziale, che molto probabilmente non verrà sviluppato.

**Figura 9.13**  
Le decisioni di lancio sulla base di trial e repeat



### Il problema della cannibalizzazione

Un ulteriore aspetto importante da considerare in sede di valutazione economica del nuovo prodotto è l'effetto di cannibalizzazione che questo potrà provocare. All'ampliarsi della gamma aumenta infatti il rischio di sovrapposizione dell'offerta e, considerato che all'impresa non interessa tanto la redditività di un singolo prodotto, quanto piuttosto il ritorno economico complessivo del suo portafoglio, occorre evitare il rischio che i buoni risultati di un lancio comportino una significativa riduzione delle vendite di altri prodotti, con danni in perdita di fatturato, o margini di profitto.

Di questo effetto si deve tenere conto sia in fase di fissazione del prezzo, effettuando dei test di elasticità incrociata, sia nella previsione delle vendite, costruendo uno schema di conto economico per il nuovo prodotto di tipo incrementale. Ciò significa che se in prima battuta si prevede di raggiungere un certo volume ad un prezzo determinato, il suo fatturato complessivo deve essere ridotto in misura pari alla cannibalizzazione prevista.

Per misurare l'effetto cannibalizzazione si ricorre di solito ad un test con il quale si definisce la percentuale di intervistati che dichiara un'in-

tenzione d'acquisto del nuovo prodotto in sostituzione o in aggiunta di prodotti esistenti, sia dell'impresa che dei concorrenti.

Si possono realizzare due scenari possibili prodotti dall'effetto della cannibalizzazione:

- il nuovo prodotto va a sovrapporsi a uno già presente nella gamma: questa condizione deve essere voluta e prevista dall'impresa e presume che in tempi brevi il vecchio prodotto venga eliminato dal mercato (in caso contrario, si verifica la cannibalizzazione pressoché totale di un prodotto a scapito dell'altro, con conseguenze economiche negative, specialmente se il vecchio prodotto garantiva margini di profittabilità superiori);
- il nuovo prodotto completa la gamma esistente e contribuisce a migliorare i risultati economici complessivi; in questo caso occorre distinguere se l'introduzione del nuovo prodotto riesce ad erodere quota di mercato ai concorrenti, oppure si limita ad attrarre nuovi clienti. Nei mercati maturi con domanda ormai stabilizzata, di solito si verifica la prima condizione, e questo innesca un meccanismo di reazione inevitabile, che l'impresa dovrà fronteggiare con un nuovo ciclo di innovazione.

Occorre altresì considerare che il contenuto di innovazione di un prodotto varia sensibilmente: si parte dal semplice affinamento delle caratteristiche originarie (un semplice restyling), all'adattamento della forma in base alla funzione d'uso di particolari segmenti di domanda (ad esempio uno yogurt nel formato famiglia da 500 grammi), per arrivare all'introduzione di una nuova tecnologia che ne migliora le prestazioni (ad esempio un forno autopulente). Sono una minoranza i casi in cui un prodotto rappresenta un punto di discontinuità della tecnologia e, al tempo stesso, definisce un nuovo bisogno, del tutto inespresso (breakthrough).

Per lo più i nuovi prodotti non hanno un contenuto di innovazione così spinto da rendere impossibile qualunque confronto con i prodotti esistenti; questo rende ragionevole effettuare previsioni a partire dall'osservazione delle vendite storiche, ipotizzando che le variabili ambientali (comportamento dei consumatori, intensità della concorrenza, livello della tecnologia ecc.) si mantengano inalterate anche nel futuro. Per quanto esistano componenti erratiche o cicliche che influenzano le vendite passate, sarà sempre possibile definire una tendenza generale. Supponendo la stabilità delle variabili ambientali, si può assumere che le vendite future, almeno in prima battuta, rispettino l'andamento delle vendite passate. La condizione per utilizzare le serie storiche è che queste coprano un orizzonte

temporale sufficientemente ampio, in modo da minimizzare l'impatto di fluttuazioni occasionali sulla formulazione delle previsioni.

I metodi di forecasting basati sulle serie storiche forniscono perciò una prima stima, sulla quale fondare valutazioni successive che porteranno al dato previsionale definitivo. Marketing manager e Product manager tendono ad assegnare molta importanza all'elemento "esperienza" nell'adattamento delle previsioni: pertanto, gli output delle stime basate sulla estrapolazione di trend futuri dai dati storici vengono sottoposti ad una analisi critica di accettabilità e calibrati in maniera da includere l'impatto delle variabili di scenario, quali:

- l'appeal del concetto;
- l'importanza assegnata al prodotto nell'ambito del portafoglio complessivo (quindi l'ammontare delle risorse allocate);
- la modulazione degli investimenti di marketing;
- le valutazioni sulle mosse più probabili dei concorrenti.

#### **9.4 Le decisioni sul marketing mix**

Il vantaggio generato dal prodotto è una condizione necessaria, ma non sufficiente di successo. Le probabilità sono strettamente legate alla gestione sinergica di tutte le altre leve del marketing mix e, rispetto a questo, le decisioni di investimento in comunicazione, promozione e distribuzione, così come la fissazione del prezzo, dipendono dalla strategia di ingresso e dalle caratteristiche del mercato obiettivo (clienti potenziali, sistema competitivo, stadio del ciclo di vita della categoria). È bene sottolineare che non esistono schemi precostituiti, ma al massimo possono essere definite delle linee guida: la crescente complessità e la frammentazione dei mercati rendono assai difficile standardizzare le condotte competitive, specialmente perché il ciclo di vita dei prodotti tende ad accorciarsi e le imprese sono impegnate nella ricerca continua di nuove fonti di vantaggi sostenibili.

Nei paragrafi successivi saranno analizzati gli aspetti salienti da considerare nella costruzione del marketing mix di un nuovo prodotto.

##### **La marca (o brand)**

La marca può essere considerata da due diversi punti di vista: da un lato, come veicolo primario per identificare un prodotto e/o l'azienda che lo propone<sup>3</sup>; dall'altro, come un complesso di attributi (tangibili o intangibili, ra-

---

<sup>3</sup> Questa era la funzione originaria del marchio come risultato della "marchiatura", ossia

zionali o emozionali, reali o illusori) che i consumatori acquistano e dai quali scaturisce la loro soddisfazione<sup>4</sup>. Quest'ultima considerazione è rilevante in quanto si riferisce in modo diretto all'impatto di un brand nel lancio di un nuovo prodotto, quando nelle azioni di marketing si cerca la massima sinergia fra potenziale del prodotto e sfruttamento dei vantaggi competitivi già acquisiti dall'azienda, di cui la marca costituisce un fattore rilevante.

La marca è un insieme di valori (per esempio "attenzione al cliente") e di personalità (per esempio "giovane e trasgressiva") che servono a caratterizzarla nei confronti dei consumatori, un po' come se si trattasse di un individuo. Ciò implica che le marche operanti negli stessi mercati devono avere un'essenza diversa, poiché da questo dipende buona parte della loro differenziazione.

La marca gode, al tempo stesso, di una immagine (ciò che i consumatori pensano) e di una propria identità (ciò che l'impresa vuole che la marca rappresenti sul mercato), e riveste un ruolo strategico nel definire il posizionamento del prodotto: le marche più forti sono tutte caratterizzate dal fatto di essere in grado di comunicare efficacemente ai consumatori il vantaggio, ma più in generale la personalità, di cui sono portatori i loro prodotti.

Un nuovo prodotto può essere commercializzato con una marca nota, oppure l'impresa può ritenere conveniente, ad esempio per rinforzare l'identità o perché è particolarmente innovativo (e quindi poco coerente con l'equity del brand esistente), la creazione di una nuova marca ad hoc (new brand).

A causa dei costi e dei rischi molto elevati cui l'impresa si sottopone nel lanciare un nuovo brand, le ipotesi che si realizzano con maggiore frequenza sono la brand extension. Ossia l'introduzione di un nuovo prodotto che fa parte di una nuova categoria, attualmente non coperta dal brand: si tratta di una vera e propria strategia di diversificazione del brand, utilizzata per penetrare nuovi mercati con nuovi prodotti.

La ragione è intuibile: la marca rappresenta un fattore strategico di leverage competitivo, in quanto utilizzando una marca già consolidata con un posizionamento definito si accrescono le probabilità di successo del

---

attività necessaria per riconoscere la proprietà dei capi di bestiame.

<sup>4</sup> In questo caso si parla di "sublimazione" per intendere il passaggio dal valore tangibile e funzionale rappresentato dal prodotto fisico ai valori intangibili portati dal brand. Alcuni marchi non superano mai il livello di prodotto (pensiamo a "Fiat") altri riescono invece a compiere questa evoluzione (pensiamo a Audi) e questo non solo per effetto della qualità del prodotto. Si veda: PRATESI C.A., MATTIA, G. (2006), Branding, McGraw Hill.

nuovo prodotto. Un nuovo prodotto commercializzato sotto l'ombrello di una marca già esistente ne acquista implicitamente il posizionamento: una marca affermata ha perciò una forte funzione di traino, in quanto permette all'impresa di contenere i costi di comunicazione e, al tempo stesso, rappresenta per i consumatori un elemento di garanzia tale da frenare lo spostamento di preferenze verso prodotti concorrenti.

Un ruolo rilevante viene giocato dall'equity del brand. Un brand con un equity elevata garantisce una maggiore facilità di estensione e, al tempo stesso, si rafforza a seguito dell'introduzione di nuovi prodotti di successo. Anche se non esiste una relazione dimostrabile fra successo di un nuovo prodotto e marca di appartenenza, nel caso di una brand extension l'accettazione da parte dei consumatori di un nuovo prodotto aumenta se alla marca di riferimento è associata un valore elevato, se viene percepita coerenza (equity fit) fra marca e nuova categoria di prodotto e se, infine, la nuova categoria viene percepita come complessa, quindi con la necessità di competenze acquisite.

Il concetto di coerenza lascerebbe intendere che i consumatori reagiscono negativamente al fatto che, sotto la stessa marca, vengano commercializzati prodotti merceologicamente dissimili. In realtà, questa non è una condizione che trova conferma nella realtà, poiché ci sono imprese (vedi la Virgin con la Virgin Cola o Bulgari con la sua catena di alberghi) che hanno fatto il loro ingresso in mercati diversi: ciò che conta allora, non è tanto l'omogeneità dei prodotti, quanto piuttosto un elemento di continuità di target e posizionamento, che i consumatori devono poter continuare a percepire.

**Figura 9.14**  
**Vantaggi e rischi nell'utilizzazione di una marca esistente**  
**per il lancio di nuovi prodotti**

<b>Rischi</b>	<b>Vantaggi</b>
Eccesso di fiducia nel brand (minori risorse allocate sull'attività di lancio)	Minori costi di generazione dell'awareness
Mancanza di coerenza fra nuovo prodotto e caratteristiche del brand	Maggiori garanzie di prova del prodotto
Spersonalizzazione del brand	Maggiore impatto della comunicazione
Cannibalizzazione fra linee esistenti	Maggiore accettazione delle estensioni
	Maggiori opportunità di difesa dai concorrenti
	Economie di scala

In una sorta di “sviluppo fisiologico tipico” assunto da un'azienda nel tempo, si può immaginare che dapprima vengano commercializzati uno o pochi prodotti complementari, frutto dell'idea imprenditoriale iniziale. In seguito, coerentemente con le scelte strategiche di innovazione e diversificazione, a questi se ne affiancano progressivamente altri, fino a realizzare un assortimento ampio e articolato. Anche se non mancano casi di aziende che hanno scelto deliberatamente di concentrarsi esclusivamente sul loro core business e di contenere al minimo la spinta all'ampliamento del product mix (Lavazza o Illycaffè nel caffè, Peroni nella birra), l'estensione di linee e la penetrazione in nuove categorie merceologiche è una scelta strategica diffusa, motivata dalla ricerca di nuove opportunità di crescita.

È possibile, come nell'esempio precedente, che l'azienda decida di utilizzare un unico brand da apporre su tutti i propri prodotti. Ma è altrettanto verosimile che con l'arricchirsi dell'offerta aziendale si possano creare marche più focalizzate, per esempio perché destinate a presidiare una specifica categoria merceologica o target mirati di consumatori; così come accade che l'azienda non desideri utilizzare a fini commerciali il proprio nome, preferendo creare dei brand ad hoc con i quali proporre la propria offerta ai consumatori.

Nella sua manifestazione più semplificata, la relazione tra brand e prodotto è di tipo biunivoco, nel senso che ad ogni prodotto è associata una specifica marca. Tuttavia, come si è avuto modo di accennare in precedenza, la realtà è ben più articolata: il primo effetto di questa complessità è che all'aumentare del numero di prodotti e di categorie merceologiche in cui l'azienda è presente aumenta anche il numero di brand. Il secondo è che nell'azienda viene spesso a configurarsi un "sistema di brand" – definito anche "architettura di brand" per richiamare l'idea di un edificio costruito secondo precisi criteri progettuali – nel quale interagiscono contestualmente marche che hanno finalità, portata e significati anche molto diversi.

In sostanza, quindi, creare e gestire un certo numero di brand costituisce una vera e propria scelta strategica, e implica che le marche considerate non possano – e non debbano – essere gestite soltanto individualmente, ma anche – soprattutto – in base alle loro interazioni: la metafora architettonica utilizzata in precedenza sta proprio a evidenziare la realizzazione di un sistema che agisce armonicamente ed è in grado di incrementare il valore dei singoli componenti (le marche) che ne costituiscono l'intelaiatura<sup>5</sup>.

Per semplicità, il sistema di brand può essere immaginato come un albero composto da quattro livelli distinti<sup>6</sup>, che identificano altrettante tipologie di marche. Più precisamente, partendo dall'alto:

- il corporate brand, cioè il brand aziendale: è quello che rappresenta l'azienda, simbolo della sua storia, valori, cultura e strategie (Samsung);
- il brand gamma, utilizzato nell'ambito di diverse categorie di pro-

<sup>5</sup> Hill e Lederer (2001) realizzano una sovrapposizione fra il concetto di brand mix e quello di sistema di brand: nella trattazione presente, si intende attribuire al primo la rappresentazione statica dell'insieme di marche che fanno capo a un'azienda, al secondo un significato dinamico, a evidenziare il modo in cui l'azienda ha deciso di fare interagire le marche nel proporre la propria offerta sul mercato. Si veda: HIL S., LEDERER C. (2001), *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value*, Harvard Business Review Press.

<sup>6</sup> Alcuni autori (Brondoni e Di Gregorio, 1996; Brondoni, 2000) ipotizzano una configurazione del sistema di brand maggiormente articolata. In particolare: 1) marca ombrello, cioè unica marca utilizzata per gruppi di prodotti anche disomogenei fra loro; 2) marca gamma, intesa come gruppi di prodotti caratterizzati da una pluralità di benefici interrelati; 3) marca linea, utilizzata per racchiudere più modelli/versioni di un'unica tipologia di prodotti; 4) marca prodotto, che prevede un collegamento diretto fra una marca e uno specifico prodotto; 5) marca garanzia, in grado di stabilire una relazione positiva con un'altra posta a un livello inferiore, conferendole credibilità indotta; 6) marca tipologica, la quale costituisce una componente aggiuntiva di una o più marche e riguarda una variante di uno specifico prodotto. Si veda: BRONDONI, S., DI GREGORIO, A. (1996), *Brand equity e politiche di marca*, Working paper. BRONDONI, S. (2000), *Marketing Lexicon*, CLUEB.

- dotto, senza per questo coincidere con il corporate brand (Rex di Electrolux);
- il brand linea, che fa riferimento a un'unica categoria di prodotti, ovvero a prodotti complementari, anche se appartenenti a categorie merceologiche diverse (Kinder di Ferrero);
  - il brand prodotto, apposto su uno specifico prodotto (Excel di Microsoft).

Il concetto di “altezza dei livelli” nel sistema di brand sta ad indicare la portata di ciascuna marca in termini di soggetto rappresentato: è massima (e quindi collocabile sul livello più alto) nel caso in cui rappresenti l'intera azienda, minima (livello più basso) qualora il brand contraddistingua un prodotto. L'altezza quindi, non definisce necessariamente l'importanza della marca considerata (l'azienda per esempio può anche ritenere di non proporsi al mercato con un brand che la identifica direttamente), ma è semplicemente un approccio concettuale per delimitare l'ambito di riferimento di ciascuna marca. Si presenta dunque il problema di individuare la strategia di branding più opportuna, intendendo con ciò la soluzione di una serie di criticità legate alla gestione del sistema di brand dell'azienda.

Il “sistema di brand”, infatti, deve essere organizzato e gestito efficacemente, in maniera da:

- risultare facilmente comprensibile per i consumatori, senza che si creino sovrapposizioni indesiderate fra marche e senza che il valore di ciascuna possa venire intaccato dalle altre;
- assicurare al management la possibilità di sviluppare strategie di marketing mirate per ogni brand;
- permettere l'allocazione ottimale delle risorse e massimizzare le opportunità di condivisione di sinergie produttive, distributive, commerciali;
- fare in modo che al sistema di brand corrisponda una struttura organizzativa coerente, in maniera da facilitare la condivisione di responsabilità e obiettivi;
- rendere il sistema di brand sufficientemente flessibile, così da consentire alle aziende di governare al meglio l'introduzione di nuovi prodotti e riducendo al minimo il rischio di cannibalizzazione.

L'esistenza di un insieme di livelli che costituiscono un sistema di brand implica delle specificità per ciascuno (corporate, gamma, linea, prodotto), come anche la possibilità per l'azienda di utilizzarli singolarmente o in relazione con i restanti. In particolare:

**Corporate brand.** Viene utilizzato quando l'azienda commercializza con il proprio nome, che assume a tutti gli effetti il ruolo di brand, ogni suo prodotto, indipendentemente dalla categoria merceologica di appartenenza.

Si possono riscontrare due possibili ambiti di azione del corporate brand:

- l'azienda produce un unico prodotto, ovvero diverse versioni, ma sempre nell'ambito della medesima categoria merceologica, e vi è perfetta coincidenza tra brand e prodotto (o servizio) offerto (Hilton Hotels nei servizi alberghieri);
- l'azienda opera in diverse categorie merceologiche (Bang & Olufsen nei sistemi audio-video): anche se ogni categoria viene gestita come se fosse una specifica linea di business, i prodotti recano tutti il medesimo brand e il loro elemento differenziante è rappresentato dal nome, che di solito identifica un modello o una versione.

Un prodotto lanciato sotto un corporate brand beneficia della sua immagine positiva e vanta un credito di credibilità da spendere presso gli stakeholder. Il corporate brand è una sorta di garanzia, un elemento protettivo per i prodotti sottostanti: si parla di “marchio di fabbrica”, per evidenziare che il prodotto assorbe il potenziale di immagine e fiducia di cui il corporate brand gode. Capitalizzare notorietà e buona reputazione concentrando su un unico brand permette all'azienda di ottenere un beneficio in termini di economie di scala nella comunicazione e nella distribuzione, poiché per esempio si facilita l'accettazione di nuovi prodotti presso il trade, e si rende più agevole l'ingresso in nuovi mercati (sia geografici che merceologici).

Il corporate brand ha bisogno di affermare un'identità indipendente dai prodotti, posizionandosi su un sistema astratto di valori. Ciò costituisce un vantaggio, ma in un certo senso può anche risultare un limite quando la marca è molto connotata e si deve operare una brand extension. All'aumentare del numero di categorie merceologiche presidiate, il corporate brand rischia pertanto di diventare un semplice riferimento, il connotato dell'origine dei prodotti, ma non più un segno di differenziazione e valore. Al riguardo, le probabilità di successo di un corporate brand molto esteso orizzontalmente sono proprio legate alla creazione – e all'affermazione – di un sistema di valori condivisibile dalle merceologie più svariate.

Infine, l'unitarietà di percezione del corporate brand, per quanto basata su valori astratti, rende più difficile all'azienda intervenire in caso di scadimento dell'immagine. Le ragioni sono intuibili: il declino di un corporate brand si ripercuote su tutti i business ad esso riconducibili e risulta molto più complesso da rivitalizzare sia sul piano degli investimenti che del rischio. Invece, un insieme di brand indipendenti consente maggiore

flessibilità, poiché l'eliminazione di uno provoca ripercussioni più blande – e di effetto meno immediato – sul valore degli altri.

Il corporate brand può essere utilizzato da solo, oppure in abbinamento con un brand linea e con un brand prodotto, mentre più difficilmente viene impiegato con un brand gamma. Ciò in quanto sia il corporate brand che il brand gamma fungono da elemento di assicurazione per i consumatori, e il loro impiego congiunto tenderebbe a creare una sovrapposizione di effetti, neutralizzandone le potenzialità.

**Brand gamma.** Al pari di quello corporate, anche il brand gamma viene utilizzato per commercializzare prodotti appartenenti a diverse categorie merceologiche. Il ricorso alla marca gamma di solito è alternativo al corporate brand, sul quale pone una sorta di filtro appannante. La presenza di un brand gamma, infatti, presuppone che l'azienda abbia rinunciato a una strategia di corporate branding per privilegiare le marche di livello inferiore e che il corporate brand si identifichi semplicemente con il nome dell'azienda, ma senza utilizzazione commerciale. Pertanto, il nome dell'azienda è impiegato principalmente a fini istituzionali, per esempio nelle relazioni con gli stakeholder, ma non assume alcun ruolo sul piano dei rapporti con i consumatori, né viene fatto oggetto di azioni comunicative in tal senso.

Questa sorta di opacità del brand a livello corporate serve a focalizzare più efficacemente gli investimenti ed è riconducibile ad alcune motivazioni principali:

- riduzione del rischio dell'investimento sulla creazione di un corporate brand, specialmente quando i business che l'azienda gestisce sono molto numerosi e diversificati;
- possibilità di gestire contemporaneamente più brand gamma indipendenti dall'altro e dunque attivando strategie di marketing specifiche;
- mantenimento dell'individualità di brand storici con un'immagine e un posizionamento consolidati;
- maggiore flessibilità nelle scelte strategiche di cessione e acquisizione di brand sul mercato.

Al pari del corporate brand, anche nel caso del brand gamma l'opportunità di estensione costituisce un limite se si è indotti a eccedere nell'aumentare l'eterogeneità dei prodotti che ne fanno parte. Quando si verifica questa situazione, le aziende tendono a reagire creando dei sub brand (linea o prodotto) con un posizionamento più marcato.

Anche il brand gamma, come quello corporate, prevede la possibilità di impiego in abbinamento ai livelli inferiori del sistema di brand, agendo come garanzia di qualità e affidabilità.

**Brand linea.** Un brand linea raccoglie un insieme di prodotti caratterizzati da un certo grado di complementarietà nella percezione degli acquirenti: i prodotti che ne fanno parte sono destinati a coprire un ampio numero di segmenti di mercato (Saiwa con le diverse tipologie di snack), ovvero a soddisfare un bisogno superiore mediante l'interazione di più prodotti complementari, utilizzabili parallelamente (Moulinex, con la sua linea di piccoli elettrodomestici, può essere considerato un vero e proprio "amico" nei lavori domestici).

Questo tipo di marca può essere presente sui prodotti da sola, ovvero in combinazione con il corporate brand; prevale comunque l'ipotesi di visibilità del corporate brand, poiché grazie ad esso si effettua un trasferimento di reputazione e competenze sul brand linea (per esempio, Barilla nei confronti di Mulino Bianco). Alternativamente, si può anche stabilire una relazione di dipendenza fra un brand gamma e un brand linea. In tal caso, il primo assolve una funzione di garanzia analoga a quella del corporate brand, che solitamente è assente (come nel già citato caso di Findus, family brand di proprietà Unilever, che ha sotto di sé le marche linea Quattro Salti in Padella e That's Amore).

E d'altra parte, per l'azienda è anche possibile utilizzare allo stesso tempo più brand linea indipendenti l'uno dall'altro, così come avviene per i brand gamma; ovviamente, anche in questa circostanza deve essere rispettata la condizione di massimizzare la distanza percettiva di una marca dall'altro, per evitare effetti indesiderati di cannibalizzazione.

Una brand linea può sfruttare al massimo le possibilità di estensione all'interno della linea medesima, assicurando un ridotto fabbisogno di risorse (di solito concentrate sul package, sulla distribuzione e più limitatamente sulla comunicazione) per il lancio di un nuovo prodotto. Come nei casi precedenti, un rischio connesso alla sua gestione è quello di sopravvalutarne la possibilità di allungamento, facendogli perdere il connotato originario e trasformandolo progressivamente in una marca di portata più ampia come un brand gamma; un secondo rischio è che le aziende tendano a considerare il brand linea come una sorta di marca rifugio, anche con riferimento a prodotti che invece sarebbe più opportuno introdurre con brand ad hoc: si pensi a un prodotto con un forte contenuto di innovazione, il cui lancio sotto un brand linea già esistente potrebbe ritardarne l'affermazione, proprio perché i consumatori tenderebbero a percepirlo come un completamento dell'esistente, piuttosto che una innovazione radicale<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Può essere opportuno effettuare il lancio di un prodotto a forte contenuto di innovazione

**Brand prodotto.** Consiste nell'assegnare a un prodotto un nome che contribuisce a identificarne il posizionamento (per esempio, i fazzolettini di carta Tempo). In pratica, si realizza una sovrapposizione tra marca e prodotto così accentuata da rendere virtualmente impossibile qualunque estensione: l'unico modo per allungare il ciclo di vita della marca consiste nel rinnovare il prodotto, oppure nell'aumentarne le versioni, per esempio introducendo nuovi formati. Una simile opzione viene di solito adottata da aziende che intendono puntare a presidiare contemporaneamente una molteplicità di segmenti, allo scopo di:

- garantirsi la più alta copertura della domanda;
- raggiungere la quota di mercato, nell'ambito delle medesima categoria, più elevata possibile.

Il presupposto è una forte specializzazione del singolo brand, che serve ad accentuare le differenze funzionali di prodotti sostanzialmente simili (per esempio un prodotto detergente per la casa, ma con diversi ingredienti a seconda della modalità di impiego). Non solo, ma la creazione di brand ad hoc associati a uno specifico prodotto offre una sorta di rendita di posizione alle aziende che per prime si affacciano sul mercato, poiché di fatto fissano una sorta di standard qualitativo sul segmento.

Un brand prodotto può essere associato a tutti i brand appartenenti ai livelli superiori del sistema di brand.

Nella tabella sottostante vengono riassunte le caratteristiche differenzianti, per come emerse dall'analisi effettuata in precedenza, dei diversi livelli di brand.

---

nell'ambito della marca linea quando si ritenga che per questa ultima sia necessario un intervento di rivitalizzazione.

**Figura 9.15**  
**Le caratteristiche differenzianti dei diversi livelli di brand**

	Tipo di brand			
	Corporate	Gamma	Linea	Prodotto
Opportunità di estensione	Alta	Alta	Media	Bassa
Promesse basate su elementi intangibili/valori	++++	+++	++	+
Ruolo di garanzia e certificazione d'origine	++++	++++	++	+
Posizionamento focalizzato (enfasi sulla differenziazione)	+	++	+++	++++
Visibilità per il consumatore	Media	Media	Alta	Alta

### Il packaging

Specialmente nel mercato del largo consumo, la confezione è un elemento importante della strategia di lancio, tenuto conto che il prodotto in molti casi verrà acquistato nei punti vendita a libero servizio (self-service), come nel caso della moderna distribuzione, dove i consumatori vengono influenzati dall'impatto visivo che questa genera.

Il package illustra al consumatore gli attributi fisici del prodotto e, soprattutto, della marca, di cui costituisce la parte visibile e tangibile. Offre ai potenziali clienti la sintesi in un unico elemento di tutti gli sforzi di comunicazione dell'impresa e, in molti casi, può influire sensibilmente sulla percezione di efficacia del prodotto.

Quando si parla di package, tipicamente, si fa riferimento a tre diverse accezioni:

- primario: serve a contenere il prodotto (un tubetto di crema, di dentifricio, una scatola di biscotti ecc.);
- secondario: è un involucro o una confezione che avvolge il package primario (la confezione di un profumo);
- terziario: è rappresentato dai cartoni di imballaggio che servono al trasporto del prodotto.

Il package primario (e quello secondario, se presente) deve raggiungere quattro obiettivi principali:

1. attrarre i consumatori,
2. garantire la conservazione del prodotto,
3. essere funzionale nell'uso,

4. favorire la logistica in termini di trasportabilità e sistemazione sugli scaffali dei punti vendita.

Il package terziario deve assicurare soprattutto che non si verifichino deterioramenti del prodotto nelle fasi di trasporto e stoccaggio.

Affinché possa svolgere bene le sue funzioni, il package (primario e secondario) deve essere in grado di attrarre l'attenzione dei consumatori a circa un metro e mezzo di distanza, essendo osservata per un tempo medio di circa 10 secondi<sup>8</sup>. Da ciò emerge la rilevanza degli aspetti estetici nella progettazione di un package e la necessità di considerare attentamente le associazioni sensoriali (materiale, forma, dimensione, colori, caratteri) che i consumatori effettuano osservando o manipolando il prodotto (si sa, per esempio, che forme tondeggianti tendono ad evocare sensazioni di sicurezza, forme più squadrate di ordine).

Il package deve essere coerente con la categoria e con la dimensione delle confezioni dei prodotti concorrenti: un formato eccessivamente grande per un cosmetico, ad esempio, riduce il suo valore percepito e, al tempo stesso, induce i consumatori ad orientarsi su altri prodotti, dato il costo unitario per confezione relativamente più elevato. D'altra parte, un package troppo piccolo fa pensare che la quantità di prodotto non giustifichi l'acquisto, oppure che il suo prezzo dipenda più che altro dal costo della confezione.

Altre considerazioni vengono fatte per i colori e i caratteri, che hanno un potere evocativo molto forte sulle percezioni degli acquirenti, tuttavia occorre tenere conto che se il nuovo prodotto viene commercializzato sotto l'ombrello di una marca esistente, questi devono essere in linea con quelli "istituzionali".

Se da un lato non si può essere certi che il package ottenga il consenso unanime dei clienti per quanto concerne gli aspetti estetici, d'altro canto per quanto riguarda la funzionalità, è bene osservare che occorre assicurare che la confezione non abbia punti deboli legati alla praticità di trasporto, stoccaggio, esposizione e uso. Un tappo che si apre a fatica e lascia trafilare il prodotto o una confezione che si deteriora irritano i consumatori e li allontanano dal riacquisto; imballaggi che si rompono durante il trasporto creano problemi agli spedizionieri e agli intermediari, oltre a rendere inservibile il prodotto.

La progettazione del package riveste quindi un'importanza strate-

---

<sup>8</sup> È questo il valore che si registra fra i consumatori di prodotti di largo consumo acquistati nei supermercati. Reckitt & Colman Inc., 1998 (materiale interno).

gica nello sviluppo di un nuovo prodotto di largo consumo e dà luogo a un processo che coinvolge diverse funzioni aziendali (come viene illustrato nel capitolo quattro), seguendo in parallelo il processo di innovazione. In taluni casi è affidata ad un responsabile con compiti di coordinamento ed ottimizzazione delle attività tra cui:

- raccolta di input interni per strutturare un brief da inoltrare alle agenzie specializzate;
- rapporti con la produzione e gli acquisti per la definizione dei costi e della fattibilità;
- collaborazione con il marketing per verificare la coerenza del package con la strategia;
- verifiche con il legale per verificare che l'etichetta riporti tutte le informazioni previste dalle leggi del paese nel quale viene commercializzato il prodotto,
- verifiche con gli esperti di ambiente e sicurezza per valutare l'impatto ambientale e i possibili rischi connessi all'uso.

### **Le scelte di prezzo**

Il prezzo è evidentemente un fattore rilevante nell'aumentare l'appeal di un nuovo prodotto. È l'espressione più immediata del posizionamento del prodotto, e rappresenta un elemento di identificazione della sua qualità (tangibile e intangibile). Le decisioni di prezzo influenzano i risultati economici previsionali, sia in termini di volumi di vendita che di ricavi e profittabilità. La fissazione del livello di prezzo si regge dunque sulla ricerca del miglior equilibrio fra posizionamento del prodotto, obiettivi di profitto e situazione competitiva del mercato.

### Il punto di pareggio

Il break even (punto di pareggio) mette in relazione i costi con la domanda e il prezzo. In pratica, individua la quantità di prodotto che è necessario vendere per realizzare il pareggio dei costi e dei ricavi a esso connessi. Per calcolare il punto di pareggio, servono tre valori:

- prezzo di vendita per unità di prodotto, Pv;
- costi fissi, Cf;
- costo variabile per unità di prodotto, Cv.

La formula da utilizzare per ottenere il punto di pareggio è  $CF/Pv-Cv$ . Dove  $Pv-Cv$  si chiama “margine di contribuzione unitario” che serve a coprire i costi fissi e, una volta raggiunto il break even, a generare il profitto.

Questo modello consente di fare delle ipotesi e comprendere come le tre variabili sono tra di loro interconnesse. Per esempio, all’aumentare del prezzo il punto di pareggio si abbassa, ma aumenta il rischio di non vendere una quantità di prodotti sufficienti a raggiungere il pareggio, soprattutto se l’elasticità della domanda è elevata. Rischio che potrebbe essere ridotto se si aumentasse l’investimento in pubblicità, che d’altra parte aumenterebbe i costi fissi (e quindi farebbe aumentare ulteriormente il punto di pareggio) e così via.

In una ipotetica linea che va da zero a infinito, l’intervallo entro il quale il prezzo va collocato è compreso tra un minimo (che è il costo di produzione e distribuzione) e un massimo (valore percepito dal cliente). Il punto tra questi due estremi è suggerito dal posizionamento rispetto alla concorrenza: maggiore è la distintività del prodotto, più c’è possibilità per l’azienda di allontanarsi dal prezzo medio del mercato. Nel caso delle commodity (cotone grezzo, sale, acciaio, ecc.), quando l’offerta di un singolo produttore è tecnicamente molto simile a quella degli altri (si parla di concorrenza perfetta) è inevitabile per l’azienda attestarsi su un prezzo medio di mercato. Nel caso invece di brand molto affermati (come avviene nel campo della moda), anche se un prodotto fosse del tutto simile agli altri per caratteristiche tecniche, grazie al brand c’è possibilità di spostare il prezzo su livelli più alti, in quanto il prodotto “di marca” viene vissuto come “differente” o “unico” e di conseguenza il suo valore percepito ben più alto.

### Le categorie di costo

Quando si definisce il prezzo di un nuovo prodotto, è importante considerare diversi tipi di costi:

**Costi fissi:** ossia quelli che non variano in base alla quantità di prodotto che viene realizzata e venduta. Ad esempio, il costo dell'affitto dell'edificio in cui opera l'azienda è un costo fisso.

**Costi variabili:** questi costi variano in base alla quantità di prodotto che viene prodotta e venduta. Ad esempio, il costo dei materiali necessari per realizzare il prodotto è un costo variabile, in quanto varia proporzionalmente ai volumi.

**Costi diretti:** questi costi (siano essi fissi o variabili) possono essere direttamente attribuiti alla produzione del prodotto. Ad esempio, il costo del packaging e degli operai addetti a quella linea.

**Costi indiretti:** questi costi non possono essere direttamente attribuiti alla produzione del prodotto, ma sono comunque necessari per far funzionare l'azienda. Ad esempio, gli investimenti in comunicazione per promuovere il brand corporate sono un costo indiretto.

Per stabilire il costo totale di un prodotto ai fini della determinazione del suo prezzo (e quindi dei relativi margini) è bene che i costi indiretti siano ridotti al minimo, adottando un criterio di ripartizione (deciso autonomamente dall'azienda) che fa riferimento ai principi della contabilità industriale.

Una volta definiti costi fissi, costi variabili e prezzo del prodotto è possibile calcolare il punto di pareggio, ossia il numero di unità da produrre e vendere per iniziare a generare profitto.

Le domande tipiche che l'impresa si pone quando fissa il prezzo di un nuovo prodotto sono:

- quanto mi costa produrlo e quale è il prezzo che mi consente di conseguire un certo margine di profitto?
- quale è il prezzo dei prodotti concorrenti?
- l'unicità del mio prodotto è tale da giustificare un prezzo diverso da quello dei concorrenti?
- quali sono gli sconti alla distribuzione mediamente praticati?
- il prodotto va ad inserirsi in una categoria nella quale si utilizzano con continuità promozioni di prezzo? (il prezzo base è una variabile poco significativa in mercati dove la pressione competitiva impone alle imprese continui sconti sia agli intermediari che ai consumatori).

Attraverso i test di misurazione dell'elasticità della domanda al prezzo, si riesce a definire un intervallo di prezzo entro il quale non si modifica sostanzialmente l'intenzione d'acquisto dei consumatori obiettivo. È necessario a questo punto effettuare valutazioni sulla strategia di prezzo (scrematura, penetrazione o neutralità rispetto ai concorrenti) più consona alle caratteristiche del prodotto e del brand cui questo si associa.

La possibilità di incidere sul livello di prezzo cambia ovviamente da prodotto a prodotto e, inoltre, dal tipo di strategia di ingresso. Ad esempio, se si lancia un nuovo spazzolino da denti e si decide di distribuirlo nei supermercati, per quanto questo sia percepito come innovativo dai consumatori, il suo posizionamento di prezzo deve essere sostanzialmente allineato ai prodotti simili, che rappresentano già un punto di riferimento (cosiddetto posizionamento neutrale). Non è ipotizzabile un prezzo pari, ad esempio, al doppio del prezzo medio di mercato, poiché nessuno vedrebbe nel maggior prezzo un aumento corrispondente di valore. Eventualmente, se le condizioni competitive lo rendono possibile, si può fissare un prezzo più basso per aumentare il trial del prodotto, che poi potrà essere progressivamente aumentato allo stabilizzarsi delle vendite (strategia di penetrazione).

Cosa diversa se l'impresa si trovasse a lanciare il primo spazzolino elettrico a batterie: in questo caso il mercato sarebbe sostanzialmente vergine e il prodotto fortemente innovativo. Ha senso in questo caso agire con una logica di scrematura del mercato, fissando un livello di prezzo elevato che aumenti il valore percepito del prodotto.

Una domanda anelastica produce ripercussioni positive anche sulla manovrabilità dei margini; ciò è particolarmente vantaggioso quando i costi di approvvigionamento e produzione hanno una incidenza consistente, oppure quando l'impresa è caratterizzata da una certa rigidità strutturale (costi fissi elevati). In questi casi, il mercato è in grado di assorbire gli incrementi di prezzo senza contrazioni delle vendite e diventa una sorta di stabilizzatore della profittabilità. Naturalmente, deve trattarsi di una posizione difendibile nel tempo, altrimenti i concorrenti tenderanno ad appropriarsene, facendo leva sulla maggiore efficienza interna per praticare prezzi inferiori.

Se il prodotto non possiede un forte contenuto innovativo o di differenziazione, appartiene ad un brand di prestigio ed opera in un mercato ad intensità competitiva modesta, una strategia di scrematura non è logicamente praticabile. I consumatori, infatti, sono sensibili a piccole variazioni di prezzo e modificano di conseguenza le proprie preferenze. Si tratta allora di scegliere fra strategie di penetrazione o di prezzo "neutrale", effettuando aggiustamenti "di misura" in rapporto ai prodotti concorrenti, in maniera

che il prezzo praticato sia competitivo, senza alterare il posizionamento del prodotto dell'impresa.

Nell'ipotesi in cui si adotti una strategia di penetrazione, viene fissato un prezzo leggermente inferiore a quello dei prodotti concorrenti, inducendo i consumatori a spostare la propria preferenza verso il nuovo prodotto. Nel caso di una strategia neutrale, invece, il prezzo non viene utilizzato come leva per l'acquisizione di quote di mercato, ma si privilegiano altri strumenti di marketing (ad esempio una incisiva pressione pubblicitaria).

Dal lato della concorrenza, praticare un prezzo di penetrazione è consigliabile a condizione che non si inneschi una reazione di ribassi a catena, causata dalla volontà di difendere le rispettive quote di mercato. È la struttura competitiva del mercato (numerosità dei concorrenti, concentrazione delle quote di mercato, dimensioni dell'impresa che effettua al lancio) a far comprendere la praticabilità di una strategia di penetrazione. L'impresa deve possedere la massa critica (soprattutto in termini di economie di scala e contribuzione complessiva) sufficiente a fronteggiare i ribassi ulteriori dei concorrenti ed una chiara consapevolezza dei propri obiettivi, poiché un attacco ai leader di mercato presuppone risorse e capacità molto diverse da quelle necessarie per acquisire una quota di mercato residuale.

Una strategia di prezzo neutrale è invece una sorta di condizione di partenza, che si realizza ogniqualvolta non sia possibile praticare un prezzo di penetrazione o di scrematura: nel primo caso perché i prodotti sono percepiti come sostituibili e nessun consumatore è disposto a pagare un premium price; nel secondo perché il prezzo basso viene percepito come diminutivo della qualità o per il forte rischio di ritorsione da parte dei concorrenti. È una condizione che si realizza di frequente nel largo consumo, dove gli acquirenti considerano il prezzo come un fattore rilevante d'acquisto e i concorrenti sono molto attenti a non perdere quote di mercato. E dove, d'altra parte, le imprese che lanciano sono molto attente a mantenere la massima coerenza con il posizionamento del brand di riferimento del nuovo prodotto.

### **Lo sviluppo creativo e le scelte di comunicazione**

Lo sviluppo creativo di una campagna di comunicazione viene in genere gestito congiuntamente dall'impresa e dall'agenzia di consulenza esterna e prende le mosse sin dalla fase di sviluppo del concept. L'azienda in genere fornisce all'agenzia il cosiddetto creative brief, che è un documento nel quale compare:

- una descrizione del prodotto, sottolineandone soprattutto il benefit e la reason why;

- l'obiettivo di comunicazione;
- il target che intende colpire;
- eventuali elementi cui attenersi (ad esempio, la sequenza con la quale mostrare il prodotto e la marca, il tipo di linguaggio, la presenza di un testimonial ecc.).

È bene che la eventuale agenzia venga coinvolta sin dalle fasi iniziali del processo, in modo da facilitare la piena comprensione dei contenuti innovativi del prodotto, i suoi benefici, le differenze rispetto ai prodotti concorrenti, il posizionamento della marca, e tutti gli aspetti salienti che l'impresa intende trasferire al consumatore. Dalla efficace gestione di tali attività, che si snodano parallelamente allo sviluppo del prodotto vero e proprio, dipende la realizzazione di un messaggio efficace in termini di impatto sul consumatore e di rilevanza rispetto ai prodotti concorrenti.

Quando si progetta una campagna di comunicazione, l'agenzia propone di solito due o tre sviluppi creativi sotto forma di storyboard (descrizione a disegni della storia che sarà raccontata) o animazioni, di cui verrà valutata:

- la coerenza del messaggio con il posizionamento del brand;
- l'aderenza all'advertising brief;
- l'efficacia del messaggio in termini di impatto e differenziazione.

Queste valutazioni possono essere effettuate direttamente dai responsabili del progetto, oppure, nel caso in cui ci si trovi in una condizione di incertezza, può essere svolta una ricerca qualitativa per stabilire quali degli storyboard è più efficace in termini di impatto, comprensione e ricordo.

Una volta scelto il messaggio, si passa alla fase della produzione vera e propria. Vale la pena sottolineare che lo sviluppo creativo non è mai un processo lineare, ma è spesso frutto di discussioni ed aggiustamenti continui, anche perché le decisioni sono in gran parte affidate alla discrezionalità del management, che quindi in questa fase deve necessariamente assumere dei rischi sul modo di procedere.

- Avendo definito i contenuti creativi, occorre stabilire due aspetti:
  - come impiegare lo stanziamento delle risorse da destinare alla comunicazione. Le macro variabili che influenzano tale decisione sono: l'unicità del prodotto e il suo grado di innovazione; il tasso di investimento pubblicitario del mercato, cioè il rapporto tra investimento pubblicitario complessivo delle aziende presenti in un

- certo mercato ed il volume totale di fatturato generato dai loro prodotti nello stesso mercato;
- scegliere il canale di comunicazione più appropriato per raggiungere il pubblico target. Ad esempio, se il pubblico target è composto principalmente da giovani, potrebbe essere più efficace utilizzare i social media o altri strumenti digitali per comunicare il messaggio, piuttosto che utilizzare la pubblicità tradizionale su stampa o televisione. Inoltre, le scelte di comunicazione dovrebbero essere guidate dalla strategia di branding dell'azienda, di cui deve essere rispettato il posizionamento.

Oggi è quasi indispensabile attuare una strategia di comunicazione omnicanale, che implica l'adozione contemporanea e coordinata di diversi media (tradizionali e digitali) per innalzare il livello di coinvolgimento del target. Non solo: è anche necessario che messaggi, linguaggio e formati vengano resi coerenti con le specificità di ciascun canale di comunicazione.

Le scelte di comunicazione a livello digitale presentano similitudini e differenze rispetto a quelle sui media tradizionali. Se l'approccio creativo è simile, a parità di target si modifica la programmazione della campagna. Nel caso dei media tradizionali, una volta prenotati gli spazi nei palinsesti (programmi e canali) e definita la durata, la campagna prescindere dai risultati e dunque il budget potrà essere modificato solo ex-post per i periodi successivi. In pratica, i prodotti verranno visti o ascoltati (a seconda del mezzo), ma senza possibilità di conoscere in tempo reale le reazioni dei consumatori, se non in termini di vendite. Al contrario, in una campagna di comunicazione digitale potranno essere verificate le reazioni dei consumatori a vari livelli mediante apposite metriche (clic, call to action, conversioni in vendite ecc.). In questo modo sarà possibile modulare l'investimento sui diversi canali digitali in base all'efficacia, migliorando anche, ove necessario, i contenuti. Occorre poi tenere presente che i canali digitali possono beneficiare di alcuni vantaggi peculiari: un esempio piuttosto noto agli esperti è quello del cosiddetto re-targeting, ossia la possibilità di "inseguire" il target di interesse su diversi siti, mostrando la pubblicità di un prodotto in base ai percorsi di navigazione (e quindi agli interessi) degli acquirenti potenziali.

Se il totale delle imprese che producono creme per il viso spendono ogni anno 40 milioni di euro in pubblicità e il loro fatturato complessivo nel comparto è di 300 milioni di euro, il valore del tasso di investimento pubblicitario in questo mercato è pari al 13%; la share of voice, cioè il rapporto tra spesa pubblicitaria dell'impresa in esame e totale spesa pubbli-

taria delle imprese che operano nello specifico mercato. Di solito si tende a ad avere una share of voice proporzionale alla propria quota di mercato, in funzione di alcuni fattori:

- l'efficacia della comunicazione: se si dispone di un messaggio che i consumatori, in sede di test, giudicano favorevolmente (lo ricordano, lo considerano originale e riconoscibile, ritengono il messaggio convincente e persuasivo) solitamente le imprese tendono a ridurre lo stanziamento in pubblicità;
- la notorietà già acquisita dalla marca: ciò significa che la spesa in pubblicità varia a seconda che per il nuovo prodotto venga decisa la creazione di una nuova marca, oppure sia commercializzato sotto un brand già affermato; in quest'ultimo caso l'awareness del nuovo prodotto sarà facilitata ed occorrerà uno stanziamento inferiore.

Gli indicatori del livello di pressione pubblicitaria e della share of voice danno una misura del livello di investimento che occorre sostenere: se si lancia un prodotto in un mercato in cui si comunica molto, e quindi l'investimento pubblicitario è elevato, per acquisire visibilità, e quindi quota di mercato, occorre spendere in misura uguale o superiore ai concorrenti diretti.

Non sempre c'è una relazione fissa tra la quota di mercato di una marca e la sua share of voice, in quanto questa dipende da un complesso di fattori: si va dal numero di imprese presenti sul mercato, alla variabilità nell'efficacia dei messaggi pubblicitari, all'ammontare dell'investimento in comunicazione. La regola empirica abitualmente applicata nel largo consumo, ma in genere in mercati ad elevata pressione pubblicitaria, è che quando l'azienda effettua un lancio di un nuovo prodotto e si propone di attuare una strategia di ingresso nel mercato aggressiva, l'investimento in comunicazione nel primo anno deve essere tale da generare una share of voice doppia della quota di mercato desiderata.

Se con un nuovo prodotto si intende raggiungere una quota di mercato del 7%, la share of voice nel primo anno dal lancio deve essere almeno pari al 14%. A partire dal secondo anno, questo livello può essere progressivamente abbassato, fino a raggiungere, a regime, il valore dei concorrenti diretti che adottano strategie simili (livello di mantenimento).

Oppure, ma è un sistema meno utilizzato, si può puntare a un investimento che garantisca un certo livello di awareness, cioè di riconoscibilità del prodotto da parte dei consumatori: questa informazione viene fornita dalle agenzie di pubblicità, che dispongono di appositi modelli di analisi basati su dati storici, oppure anche utilizzando modelli predittivi

della quota di mercato (come il BASES).

Un tipico indicatore della pressione pubblicitaria generata dalla totalità dei mezzi utilizzati per diffondere il messaggio è il GRP – Gross Rating Point, calcolato come prodotti di reach, ossia copertura, espressa in percentuale del target da raggiungere (per esempio “60% degli studenti universitari”) per frequency, ossia numero di volte che i soggetti in target sono stati raggiunti dal messaggio. Se il messaggio è creativamente molto efficace può bastare poca frequenza (in numero considerato minimo per consentire il ricordo di una pubblicità è comunque 3). Ipotizzando 60 (copertura) x 3 (frequenza) si ottiene un GRP di 180.

### **Le scelte di distribuzione**

Dopo avere analizzato come decidere lo stanziamento da destinare alla comunicazione, si prendono in considerazione gli investimenti sulla distribuzione. Questi costi nel largo consumo non presentano grande flessibilità e, una volta che si sia fissato un obiettivo di copertura, sono relativamente facili da determinare. Grazie all’esperienza accumulata con i precedenti lanci e osservando il comportamento dei concorrenti, le imprese conoscono il livello di copertura distributiva minimo per garantirsi il raggiungimento di una certa quota di vendite e i tempi entro cui raggiungerlo, pena una perdita ingiustificata di fatturato dovuta alla scarsa reperibilità (availability) dei prodotti.

Raramente le imprese risparmiano sui costi distributivi, accontentandosi, a parità di canali utilizzati, di una copertura inferiore a quella garantita agli altri prodotti della gamma. Talvolta, piuttosto, si decide di modulare la velocità di copertura, osservando come i consumatori reagiscono all’introduzione del prodotto (non tutti i nuovi prodotti vengono adottati con la stessa velocità dai consumatori). Se le vendite crescono rapidamente, è necessario accelerare il ritmo di copertura; in caso contrario, conviene concentrarsi sugli intermediari che garantiscono la maggiore rotazione, fino a quando il prodotto non si è imposto definitivamente. Comunque, quello che cambia è l’allocazione dell’investimento nel tempo, ma non il suo ammontare complessivo, necessario a garantire la disponibilità del prodotto una volta superata la fase di introduzione.

In termini di canali distributivi l’azienda ha a disposizione 3 possibili soluzioni:

- canale diretto ossia vendita dal produttore al consumatore senza intermediari. Che in genere avviene attraverso l’e-commerce;
- canale breve, che prevede la figura del dettagliante che si frappone tra azienda e cliente finale;

- canale lungo, dove c'è un ulteriore intermediario (il grossista) collocato tra produttore e dettagliante.

Mentre per quanto riguarda la copertura distributiva, ossia la presenza sul territorio dei prodotti dell'azienda, sono tre gli indicatori:

- distribuzione numerica. Cioè il numero di negozi (espresso in valore assoluto) che vendono il prodotto della nostra marca;
- distribuzione ponderata. Ossia la percentuale del fatturato nazionale relativo a quella categoria di prodotto realizzato dai negozi in cui la marca è presente;
- quota trattanti: ossia l'incidenza della marca sul fatturato generato dai negozi in cui essa è presente.

La distribuzione può essere considerata “selettiva” quando la numerica sarà bassa a fronte di quota trattanti più elevata. La quota di mercato di un prodotto la si può ottenere moltiplicando ponderata per quota trattanti. Per esempio copertura 80% per quota trattanti 20% = quota di mercato del 16%.

Il vero problema nel raggiungimento di una buona copertura distributiva è legato al rischio che gli intermediari rifiutino di inserire il nuovo prodotto nei loro assortimenti, considerandolo privo di prospettive commerciali adeguate. Considerato il numero esorbitante di nuovi lanci, viene posta attenzione crescente alle reali potenzialità del prodotto, con la conseguenza che la negoziazione risulta più complessa. In questo senso il valore della marca gioca un ruolo essenziale, soprattutto nelle situazioni in cui il trade ha a disposizione numerose alternative concorrenti. Per una impresa che vuole utilizzare la Grande Distribuzione Organizzata (GDO)

giocano un ruolo rilevante i cosiddetti listing fees, cioè l'importo che un produttore è chiamato a pagare per l'occupazione dello spazio in scaffale. Il presupposto dei listing fees è che il distributore assume un rischio commerciale nel momento in cui viene introdotta una nuova referenza nell'assortimento (di cui non si conoscono i risultati di vendita). Essi costituiscono pertanto una forma di compensazione per questo rischio e per il fatto che il nuovo prodotto va ad occupare lo spazio di altri prodotti, di cui invece è conosciuta la rotazione. L'entità dei listing fees è molto elevata, anche in ragione del consistente potere negoziale raggiunto dalla Grande Distribuzione Organizzata nel mercato italiano, e dipende dal grado di copertura che i diversi intermediari sono in grado di assicurare.



## **FOCUS 1. L'ecosistema delle startup**

Puntare sulle startup è diventata una delle sfide che in tutto il mondo hanno intrapreso paesi (come Usa, Israele o Singapore) e aree metropolitane (in Europa: per esempio, Parigi, Londra, Berlino). Pur nella diversità delle diverse esperienze, l'obiettivo è molto simile: creare un ecosistema favorevole alle nuove imprese innovative. I motivi di una scelta che accomuna governi e amministrazioni del pianeta sono diversi. Vi sono, innanzitutto, quelli legati alla crescita economica attivata dallo sviluppo di startup, considerato che in un mondo in cui le più grandi realtà del mercato globale erano sino a pochi anni fa piccole startup, è indispensabile creare tutte le condizioni per promuovere imprese ad alta capacità di crescita nei rispettivi territori. Il secondo motivo si lega al contributo che le startup danno alla creazione di occupazione "di qualità": sia generando una generazione di 'imprenditori', sia attraendo e trattenendo talenti sul territorio. Vi è, infine, un crescente interesse alla nascita di una nuova mentalità orientata all'imprenditorialità e all'innovazione, che possa contaminare (soprattutto attraverso le nuove generazioni di lavoratori) tutte le aziende, anche quelle più tradizionali.

Ma cosa si intende per startup? Le definizioni e le tipologie individuate nel corso degli anni sono state molteplici. Quella di Steve Blank è la più completa. Lui afferma che le startup "non sono versioni più piccole di grandi aziende" bensì "organizzazioni temporanee alla ricerca di un modello di business scalabile, ripetibile e redditizio". In pratica, individua cinque tipi di startup, ognuna caratterizzata da alcune peculiarità:

- Small Business Entrepreneurship: si tratta della maggior parte delle startup. La loro offerta è spesso orientata ai servizi. Non aspirano a conquistare un mercato o a diventare una grande impresa; il successo per loro consiste nell'avere un profitto che remunererà la proprietà.
- Scalable startups: sono quelle nate da imprenditori con forti competenze tecnologiche. A differenza delle prime, non sono molto diffuse e chi le ha fondate lo ha fatto pensando di creare un'impresa di grandi dimensioni in grado di cambiare il mondo. Per questo motivo, sin dall'inizio è stato alla ricerca di un modello di business scalabile e ripetibile. Esempi di successo sono Google, Apple o Facebook.
- "Buyable" startups: rappresentano un nuovo fenomeno imprenditoriale. Grazie allo sviluppo di internet e delle applicazioni web/mobile ad oggi è possibile costituire una startup con modeste quantità di capitale di rischio. Questo è il caso delle Buyable startups, che hanno lo scopo di essere acquisite da grandi aziende.

- Large Company Entrepreneurship: nascono dalla consapevolezza da parte delle grandi imprese che il loro ciclo di vita è limitato e che negli ultimi anni si è ulteriormente ridotto. Di conseguenza, comprendono che concentrarsi “solo” sul miglioramento del business esistente (innovazione incrementale) non basta più per sopravvivere. Per questo motivo, investono in innovazioni di tipo radicale e creano nuovi modelli di business, vale a dire, startup scalabili al loro interno.
- Social entrepreneurs: si tratta di startup non profit che cercano soluzioni a problematiche della comunità senza farsi eccessivamente condizionare dalla ricerca del profitto. Sono presenti in tutti i paesi e in settori diversi.

Sebbene con qualche ritardo rispetto ad altri paesi (anche meno evoluti in termini industriali rispetto al nostro) anche in Italia si è creato un ecosistema delle startup, il cui sviluppo si basa su quattro “pilastri”<sup>9</sup>.

1. Il primo è la “**consapevolezza**”, cioè l’attenzione nei confronti del fenomeno delle startup, senza la quale è difficile attivare un qualunque processo di cambiamento. Per orientare il consueto dibattito sullo sviluppo economico, sono necessari interventi sul versante della comunicazione (anche attraverso eventi dedicati) e dell’educazione (coinvolgendo scuole e università). Per favorire lo sviluppo di un ecosistema fertile per la nascita di startup, prima di tutto occorre creare una cultura di fondo condivisa che valorizzi la ricerca, la creatività e l’imprenditorialità innovativa. Il cambiamento può avvenire grazie alla combinazione di più fattori. Il primo ambito è quello delle università, considerato che gli atenei da corpi estranei al tessuto socio-economico, sono oggi chiamati a configurarsi come veri e propri “fattori strategici di sviluppo”. E, tra l’altro, è proprio quello che prevede la cosiddetta “terza missione” del sistema (le prime due sono la ricerca e la didattica) sulla quale negli ultimi tempi si sta concentrando l’attenzione dell’Unione Europea.

L’obiettivo di favorire la nascita di canali efficienti e continuativi di dialogo tra e con le Università e le imprese creando osmosi tra le diverse discipline e superando la diffidenza per il tema startup da parte delle fasce più tradizionali dell’accademia. Oltre all’università servono altri soggetti che collaborino, a partire dal mondo della scuola che può avere un ruolo nel creare spirito imprenditoriale. Superando le difficoltà che nascono dalla motiva-

---

<sup>9</sup> È questo il valore che si registra fra i consumatori di prodotti di largo consumo acquistati nei supermercati. Reckitt & Colman Inc., 1998 (materiale interno).

zione dei docenti e delle famiglie non sempre consapevoli che il lavoro formativo sulla cultura di impresa è un investimento che produce risultati e dura nel tempo. È inoltre necessario che la cultura di fondo venga diffusa anche verso il pubblico generale. E per questo sono necessari l'impegno dei media e l'organizzazione di eventi ad hoc.

2. Un secondo pilastro è quello dei **servizi e delle strutture** necessarie per ospitare e accompagnare le idee e le nuove startup che nascono spontaneamente o all'interno di programmi universitari e aziendali. Spazi di co-working, incubatori, acceleratori, servizi di mentorship e consulenza sono gli ambiti sui far leva cercando di favorire, anche in questo caso, le sinergie e i collegamenti. Giovani e meno giovani hanno bisogno di un luogo reale dove intraprendere le loro attività e dove avere la possibilità di incontrare gli esperti (nella loro veste di mentor) e di entrare in contatto con possibili finanziatori. A seconda del livello di servizio offerto, e del coinvolgimento di chi gestisce lo spazio nelle attività delle startup, esistono varie soluzioni come co-working, incubatori e fablab: tutte strutture miste che combinano spazi fisici, tecnologie e servizi e che possono ospitare, specialmente nelle fasi embrionali, una startup. Diverso è il caso degli **acceleratori** che, invece, hanno una vocazione esclusiva per le startup. Sono organizzazioni che selezionano una o più volte l'anno "classi" di startup per un intervallo di tempo che va dai tre ai sei mesi. Durante questo periodo (propriamente definito di "accelerazione") le startup nella fase iniziale del loro ciclo ma con un team già strutturato ricevono (spesso in cambio di una partecipazione azionaria attorno al 7-10%) un finanziamento (nell'ordine di qualche decina di migliaia di euro) e un servizio di training-mentoring-supervisione che consente loro di sviluppare rapidamente il proprio prodotto/servizio e di definire accuratamente il relativo modello di business.

3. Un'ulteriore condizione per lo sviluppo dell'ecosistema e, quindi, un terzo pilastro è la **finanza** che nelle sue varie declinazioni consente alle migliori idee imprenditoriali e ai team più efficaci di passare dalla fase di concepimento della business idea a quella dei prototipi e dei test di mercato. Per favorire la nascita di nuove imprese nei settori innovativi nei quali l'accesso al credito è per definizione difficile, è necessario combinare in maniera ottimale risorse pubbliche e private. E questo per la fase di microseed ossia, contributi a fondo perduto a nuove startup, seed capital, per aiutare il passaggio delle startup alla seconda fase di crescita early-stage, fino al vero e proprio venture capital.

4. Affinché la nuova impresa abbia l'opportunità di crescere e diven-

tare un'azienda di successo serve un'altra condizione: l'**accesso** al mercato nazionale e internazionale. Questo implica il coinvolgimento del sistema delle grandi e medie imprese (private e pubbliche) nel definire da un lato la loro richiesta di soluzioni (nell'ottica della open innovation) dall'altro nel proporsi come acquirenti di prodotti, oppure delle stesse startup, dando luogo alle cosiddette "exit" che sono uno degli obiettivi al quale puntano gli imprenditori innovativi. Perché ciò avvenga, un punto essenziale è l'esplicitazione da parte delle aziende dei propri "problemi" (tecnologici, di processo o di mercato), sulla cui soluzione le startup innovative potrebbero nascere e incentrare le loro offerte. Si tratta, infatti, di un legame essenziale sia per il miglioramento della qualità delle startup dal punto di vista tecnologico e gestionale, sia per facilitare il processo di exit delle nuove iniziative.

## **FOCUS 2. L'arte come abilitatore dell'innovazione<sup>10</sup>**

La storia ci insegna che per risolvere un problema a volte bisogna guardare lontano dal problema stesso, lontano nello spazio, ma soprattutto nel tempo. Ci insegna che la vera innovazione parte dal bisogno e non dagli strumenti. Oggi serve un'innovazione di tipo radicale, guidata dalla creatività e dalla lungimiranza, altrimenti, l'unica speranza che ci rimane è quella di avviare piccoli miglioramenti incrementali per rallentare la nostra corsa verso il limite. Nel favorire il processo d'innovazione, l'arte può operare su due fronti.

Da un lato, attraverso le sue opere che generando “stupore” riescono a sbloccare nel nostro cervello<sup>11</sup> gli schemi mentali e gli algoritmi che istintivamente continuiamo a replicare. Lo stesso Steve Jobs – confermando un accostamento, quello tra tecnologia e arte, concepito molti decenni fa dall'Olivetti – riconosceva l'importanza dell'estasi esperita durante i suoi viaggi a Firenze per immaginare hardware e software innovativi (anche Elon Musk più di recente ha ripercorso lo stesso percorso culturale).

Dall'altro lato, gli artisti ci propongono una visione controintuitiva del futuro, e con le loro opere anticipano e innestano dei trend prima sociali e poi economici.

L'artista che immagina il futuro non adotta nel suo percorso gli strumenti che tutti noi adoperiamo per soddisfare uno specifico bisogno, anzi fa di tutto per sottrarsene, cercando la sua originalità. La libertà dell'artista di esprimere se stesso lo priva di legami con il mondo contingente, senza obblighi di produzione né di subordinazione, avendo come unica necessità l'espressione della propria identità attraverso opere in grado di sfidare il tempo (dunque sostenibili).

Nel caso di aziende e organizzazioni invece la forza motrice è diversa, quasi opposta: è legata a metriche chiare e obiettivi economici precisi che di solito si misurano in trimestri o nella migliore delle ipotesi in anni. Scorrendo la lista degli artisti che più di tutti hanno anticipato e rappresentato il futuro (i futuri) è difficile trovare tratti comuni che rivelino una ricetta segreta. Possiamo però analizzare i loro strumenti di lavoro (a parte colori e scalpelli), che si traducono in quattro attività di base: sguardo, attenzione, disciplina e rigore.

---

<sup>10</sup> PRATESI, C.A., GEREMICCA, A., “L'arte di costruire un futuro sostenibile” in Harvard Business Review, progetto Macrotrends 21-22 – La grande transizione del new normal al never normal: la nuova ondata di innovazione che cambierà il mondo. Novembre 2021.

<sup>11</sup> DE CRUZ, H., “Science as Structured Imagination” in Journal of creative behavior, Dicembre 2011.

Lo **sguardo** è il principale strumento dell'artista, non è un dono innato, ma lo si può esercitare fin da bambini. È ciò che si fa quando si osservano e si raccolgono segnali. Spesso non servono nell'immediato, ma al tempo debito quel dettaglio invisibile per molti sarà cruciale. Lo sguardo dell'artista deve essere privo di preconcetti, deve evitare metriche, luoghi comuni e banalità.

L'**attenzione** costituisce il gancio con la nostra società. L'attività che permette all'artista di utilizzare le sue intuizioni senza disperdere energie e creatività, ma rivolgendo il proprio pensiero verso la creazione di valore partendo dal nulla. L'attenzione è ciò che serve per leggere la realtà nei suoi aspetti più complessi in maniera mai diretta ma laterale e profonda.

La **disciplina** sviluppata nel tempo come approccio al lavoro schematico ma al contempo dotato di un notevole grado di flessibilità. È il metodo antifragile che permette a una semplice idea di trasformarsi in un'opera d'arte o di tornare a essere una flebile ispirazione.

Il **rigore** costituisce il principio fondamentale dell'intera attività dell'artista nei suoi diversi passaggi, dall'ispirazione all'opera compiuta. La capacità di essere disciplinati seguendo il proprio metodo.

Grazie all'unione di queste quattro attività, l'artista raggiunge uno stato di consapevolezza che produce la sua caratteristica più significativa: la visione. Sguardo, attenzione, disciplina e rigore sono anche le doti che consentiranno all'umanità di concepire e di raggiungere un futuro realmente sostenibile. L'arte, pertanto, non va considerata come un semplice elemento estetico che accompagna e abbellisce prodotti ed esperienze, ma anche e soprattutto come il principale attivatore di processi di innovazione. Se quindi non si investe sull'arte e non si adotta la creatività tipica degli artisti, se più in generale gli investimenti nella cultura si riducono, l'economia ne soffrirà, specialmente in un'epoca in cui è richiesta una forte dose di innovazione per essere sostenibili.

### **FOCUS 3. Quando l'innovazione parte dai paesi in via di sviluppo**

In genere si ritiene che l'innovazione sia una prerogativa dei paesi più avanzati. In realtà non è più così. Esistono diversi motivi che inducono le aziende a considerare i paesi in via di sviluppo come i migliori laboratori per lo sviluppo di nuovi business. Qui di seguito ne vengono elencati cinque.

1. **Imparare a superare le difficoltà.** Le esperienze imprenditoriali, anche se solo a livello di startup, portate avanti nei paesi in via di sviluppo consentono ai manager l'acquisizione di competenze nuove e diverse rispetto a quelle maturate nel proprio ambito. Capacità che oggi, più che in passato, sono particolarmente utili per competere sul mercato, considerato che la necessità di imparare a innovare per soddisfare i cambiamenti del mercato e i vincoli socio-ambientali è il principale pilastro della sostenibilità aziendale. Ecco perché molte scuole di business (Stanford, Harvard, MIT, ecc.) organizzano per gli studenti MBA study tour e stage nei mercati emergenti, prendendo parte a progetti sviluppati sul campo. L'idea di base è che se hai imparato a superare le difficoltà dei paesi "difficili", sei certamente più preparato per affrontare la competizione globale.

2. **Individuare nuovi mercati di sbocco.** Una società interessata a mettere in atto strategie a lungo termine non dovrebbe limitare la ricerca di nuove opportunità di business nei soli paesi industrializzati. Seguendo la cosiddetta "strategia oceano blu"<sup>12</sup> basata sull'assunto che sia più conveniente orientarsi verso quei mercati dove la concorrenza è meno accanita, è chiaro che alcuni paesi in via di sviluppo potrebbero offrire opportunità interessanti. Arrivarci "in tempo" e senza rischi eccessivi, grazie anche alla collaborazione di chi conosce bene il contesto locale (come le ONG, per esempio) può essere nel tempo la migliore scelta di marketing<sup>13</sup>.

3. **Sviluppare beni o servizi più sostenibili (anche in termini di costo).** In genere, quando un prodotto raggiunge la fase di maturità nel suo ciclo di vita, l'azienda che lo produce decide di esportarlo nei paesi emergenti. Oggigiorno può accadere esattamente il contrario: beni e servizi sviluppati con successo nei mercati emergenti vengono successivamente importati in quelli maturi. Gli esempi non mancano: gli spaghetti a basso

---

<sup>12</sup> KIM, W.C., MAUBORGNE, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review. January-February.

<sup>13</sup> PRAHALAD, C.K. (2009). The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits. FT Press.

costo sviluppati da Nestlé con il brand Maggi per l'India rurale e il Pakistan hanno trovato poi un mercato molto ricettivo in Australia e Nuova Zelanda come un cibo sano e conveniente. Questo tipo di processo è chiamato “reverse innovation”<sup>14</sup> e tenderà ad essere sempre più frequente tra le aziende che sono disposte a seguire le linee guida degli SDG.

4. **Potenziare la diversity.** La diversità culturale è alla base della creatività e la creatività è il motore dell'innovazione. Non è un caso infatti se le aree geografiche con la più alta densità di startup innovative sono Silicon Valley, Israele e Singapore: tre regioni fortemente caratterizzate dall'immigrazione e da un ambiente sociale estremamente vario. La letteratura manageriale<sup>15</sup> da sempre evidenzia quanto sia importante il multiculturalismo e insieme all'approccio multidisciplinare per evitare le pericolose conseguenze del pensiero unico. Qualsiasi attività commerciale che permetta a un'organizzazione di aprirsi a nuovi mondi è quindi molto utile: aiuta a generare innovazione e nuovo valore all'interno e all'esterno dell'azienda.

5. **Migliorare la reputazione.** Qualche anno fa, il miglioramento dell'immagine sarebbe stato probabilmente il primo motivo per spingere l'azienda all'attuazione delle attività di cooperazione allo sviluppo. Fare del bene (nell'ottica della filantropia aziendale) è stato visto da molte aziende come la strada su cui costruire una reputazione rispettabile. Oggi, in un momento in cui è facile essere accusati di “greenwashing”, implementare un programma ad alto impatto sociale che sia anche coerente con il proprio core business può essere molto utile per scalare le classifiche della sostenibilità (Oxfam, ecc.) e acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai vari stakeholder: clienti, distributori, partner commerciali, opinion leader e responsabili politici.

---

<sup>14</sup> GOVINDARAJAN, V., RAMAMURTI, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 191-205.

<sup>15</sup> TALKE, K., SALOMO, S., ROST, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907-918.

## Bibliografia

- ABELL, D. (1980). Defining the business of a company. Explanation of the three dimensional business definition model, 12.
- ANSOFF, H.I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), 21-33.
- ANTHONY, S.D., VIGUERIE, S.P., & WALDECK, A. (2016). Corporate longevity: Turbulence ahead for large organizations. *Strategy & Innovation*, 14(1), 1-9.
- AUERNHAMMER, J., & ROTH, B. (2021). The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 623-644.
- BLANK, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- BLANK, S., & DORF, B. (2012). *The startup owner's manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch Press, ed. 2012.
- BRONDONI, S., DI GREGORIO, A. (1996), Brand equity e politiche di marca, Working paper. Brondoni S. (2000), *Marketing Lexicon*, CLUEB.
- BROWN, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- BROWN, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business, New York, NY. 53-54, 60.
- CHESBROUGH H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- CHRISTENSEN, C.M., HALL, T., DILLON, K., & DUNCAN, D.S. (2016). Know your customers' jobs to be done. *Harvard business review*, 94(9), 54-62.
- CLARK, J. (2012). *Pretotyping@Work: Invent like a Startup, Invest like a Grownup*. 1<sup>st</sup> ed. 12-13, 17-18, 28-29.
- CONFINDUSTRIA (2021). *Le Imprese e l'Innovazione. Linee Guida e Buone Pratiche per l'Innovazione delle Imprese*. [PDF].
- DAM, R., & SIANG, T. (2018). What is design thinking and why is it so popular. *Interaction Design Foundation*, 1-6.
- DE BONO, E. (1995). Serious creativity. *The Journal for Quality and Participation*, 18(5), 12.
- DE CRUZ, H., & DE SMEDT, J. (2010). Science as structured imagination. *The journal of creative behavior*, 44(1), 37-52.
- EDWARDS-SCHACHTER, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.
- EISENMANN, T.R., RIES, E., & DILLARD, S. (2012). Hypothesis-driven entrepre-

- neurship: The lean startup. Harvard Business School Entrepreneurial Management Case, (812-095), Appendice A.
- EUCHNER, J. (2019), Yes... and: Making lean startup work in large organizations. *Research-Technology Management*, 62(6), 36-43.
- FISHBEIN M.A., AJZEN I. (1975), *Belief, attitude, intention and behaviour*, Addison Wesley.
- GOBBLE, M.M. (2014), Design thinking. *Research-Technology Management*, 57(3), 59-62.
- GOVINDARAJAN, V., RAMAMURTI, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 191-205.
- GRANELLI, A. (2008). Innovazione: un decalogo poco frequentato. *Economia della cultura*, 18(4), p. 537.
- HIL S., LEDERER C. (2001), *The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value*, Harvard Business Review Press.
- JOHANSSON, F. (2006). *Medici effect: What you can learn from elephants and epidemics*. Harvard Business School Press.
- KAHNEMAN, D. (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R. (1997). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review. January-February.
- LADD, T. (2016). *The Limits of the Lean Startup Method*. Harvard Business Review
- LAMPORT, L., SHOSTAK, R., & PEASE, M. (1982). The Byzantine Generals Problem *ACM Trans. Program. Lang. Syst*, 4(3), 382-401.
- LIEDTKA, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of product innovation management*, 32(6), 925-938.
- LUCHS, M.G., SWAN, S., & GRIFFIN, A. (2015). *Design thinking: New product development essentials from the PDMA*. John Wiley & Sons. XXII-XXIII, 11.
- MASLOW, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- MATTIA, G., PRATESI, C.A. (2006). *Branding*. McGraw Hill.
- MOLTENI, L., TROILO, G. (2012). *Ricerche di marketing: Metodologie e tecniche per le decisioni strategiche e operative di marketing*. Italia: Egea, p. 367.
- NEGROPONTE, N. (1995). *Essere digitali*, trad. it. Sperling & Kupfer, Milano.
- O'HAGAN A. (2023) "Bigger, deeper and more fucked up", in *The New York Review of Books*, 23 marzo 2023.
- PACHECO, N.M.M., SURESHBABU, A.V., NÜRNBERGER, M.C., NOY, L.I.D., & ZIMMERMANN, M. (2021). A fuzzy front-end product development framework for start-ups. *Proceedings of the Design Society*, 1, 111-120.

- PAWLE, J., & COOPER, P. (2006). Measuring emotion-Lovemarks, the future beyond brands. *Journal of advertising research*, 46(1), 38-48.
- PETER, J.D., DONNELLY JR, J.H., PRATESI C.A. (2020), *Marketing*, McGraw Hill.
- POPOWSKA, M., & NALEPA, P. (2015). *Lean Startup as a New Way of Managing Technology Ventures Illustrated by the Example of Wlcome App*. Research Reports, University of Warsaw, Faculty of Management, vol. 2(19), pages 7-21.
- PRAHALAD, C.K. (2009). *The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits*. FT Press.
- PRATESI, C.A. & GEREMICCA, A. (2021). *L'arte di costruire un futuro sostenibile*. *Harvard Business Review Italia*, progetto Macrotrends 21-22 – *La grande transizione dal new normal al never normal: la nuova onda di innovazione che cambierà il mondo*.
- PRATESI, C.A., MATTIA, G. (2006). *Branding*. McGraw Hill.
- PRATESI, C.A., MATTIA, G. (2002). *Piano di marketing dei nuovi prodotti*, McGraw Hill
- QUAMMEN, D. (2014). *Spillover: L'evoluzione delle pandemie [Spillover: The evolution of pandemics]*. Milano: Adelphi (Original work published 2012).
- RIES, E. (2009), *Minimum viable product: a guide*. *Startup lessons learned*, 3, 1.
- RIES, E. (2011), "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses". New York: Crown Business.
- ROGERS, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press
- ROGERS, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- SAVOIA, A. (2019). *The Right It: Why so Many Ideas Fail and How to Make Sure Yours Succeed*. HarperOne.
- SAVOIA, A. (2022). *Pretotype It – 10<sup>th</sup> Anniversary Edition: How to make sure you are building The Right It before you build It right*. 4,10-12,67-68,74-75,105-112.
- TALKE, K., SALOMO, S., & ROST, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907-918.
- TRIMI, S., & BERBEGAL-MIRABENT, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.
- TREACY, M., WIERSEMA, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* by. Addison-Wesley Publishing Company, 208 pages.
- TSCHIMMEL, K. (2012). *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*.

In ISPIM Conference Proceedings (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

ULWICK, A.W. (2017). Outcome-Driven Innovation®(ODI): Jobs-to-be-Done Theory in Practice. Strategyn, LLC Whitepaper.

URBAN, G.L., HAUSER, J.R. (1997). Design e marketing dei nuovi prodotti. Isedi.

## Sitografia

- BLANK, S. (2014a). Why Companies are Not Startups. Steve Blank. <<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>>.
- BLANK, S. (2014b). Why Internal Ventures are Different from External Startups. Stev Blank. <<https://steveblank.com/2014/03/26/why-internal-ventures-are-different-from-external-startups/>>.
- Cabinet Office. Society 5.0. <[https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html)>.
- CB Insights Research. (2023). 422 startup failure post-mortems. <<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/#2022update3>>.
- CDC (2021). Why It Matters. The Pandemic Threat. <<https://www.cdc.gov/globalhealth/healthprotection/fieldupdates/winter-2017/why-it-matters.html>>.
- Errevi Consulenze. Industria 4.0 - Origine del termine <<https://www.industry4.it/cos-%C3%A8-industria-4-0/>>.
- Exponentially. (2022). How prototyping works with the Lean Startup Approach. <<https://www.exponentially.com/blog/how-prototyping-works-with-the-lean-startup-approach>>.
- GARBER, M. (2014). Instagram Was First Called 'Burbn' <<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/07/instagram-used-to-be-called-brbn/373815/>>.
- Institute for the future. Signals. <<https://www.iftf.org/what-we-do/foresight-tools/signals>>.
- ISPRA. Rapporto rifiuti urbani Edizione 2022. [PDF] <[https://www.isprambiente.gov.it/files/2022/pubblicazioni/rapporti/rapportorifiutiurbani\\_ed-2022\\_n-380\\_agg-23\\_12\\_2022.pdf](https://www.isprambiente.gov.it/files/2022/pubblicazioni/rapporti/rapportorifiutiurbani_ed-2022_n-380_agg-23_12_2022.pdf)>.
- CORPORATE INNOVATION. Jobs to be done (& books to be read). <<https://www.corporateinnovation.it/blog/jobs-to-be-done-books-to-be-read>>.
- KNIEL, J. (2018). Jobs to be done vs lean startup? <<https://jonaskniel.wordpress.com/2018/10/02/jtbd-vs-lean-startup/>>.
- NIKOLAIEVA, A. 3 Minimum Viable Product Examples To Start A Digital Business. Uptech Blog. <<https://www.uptech.team/blog/minimum-viable-product-example>>.
- RICCÒ, B. (2008). Legge di Moore. Treccani. <[https://www.treccani.it/enciclopedia/legge-di-moore\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/#:~:text=Essa%20afferma%20che%20la%20complessit%C3%A0,Ottanta%20assestatosi%20sui%2018%20mesi](https://www.treccani.it/enciclopedia/legge-di-moore_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/#:~:text=Essa%20afferma%20che%20la%20complessit%C3%A0,Ottanta%20assestatosi%20sui%2018%20mesi)>.
- SAVOIA, A. ALBERTO SAVOIA. Home. <<https://www.albertosavoia.com/>>.

TED talk (2015). The next outbreak? WÈre not ready. <[https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b\\_wyiwI](https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b_wyiwI)>.

ULWICK, T. (2022). Jobs-to-be-Done. A lens that allows aspiring innovators to see the world differently. Strategyn. <<https://strategyn.com/jobs-to-be-done/>>.

*In uno scenario così turbolento e veloce, il marketing è una funzione manageriale che forse più di altre ha bisogno di evolversi ripensando in modo radicale il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nuovi strumenti, guidati soprattutto dall'intelligenza artificiale, nuovi vincoli ambientali, sociali e geopolitici, nuove tendenze di consumo sempre più imprevedibili e spesso incoerenti, rimettono in discussione i principi stessi della disciplina. L'unica costante è la impellente necessità di innovare continuamente prodotti e processi per conquistare e mantenere il proprio vantaggio competitivo. D'altra parte, per le aziende innovare è un impegno gravoso. Non solo richiede forti investimenti finanziari ma anche talento, competenze e, prima di tutto, un approccio culturale che accetti il rischio di fallimento, considerato che statisticamente solo una piccola percentuale dei nuovi prodotti otterrà il successo di mercato. In questo manuale si offre una panoramica dei principali modelli manageriali e strumenti operativi che, mantenendo l'uomo al centro (sia in quanto ai bisogni da soddisfare attraverso l'innovazione di prodotto, sia quale guida della rivoluzione IA), possono aiutare le imprese e le altre organizzazioni a essere sostenibili nel lungo periodo.*

CARLO ALBERTO PRATESI

*Ordinario di Marketing, innovazione e sostenibilità all'Università Roma Tre. È consulente di primarie aziende nazionali e internazionali. È presidente di EIIS – European Institute of Innovation for Sustainability. È tra i fondatori della Società Italiana Marketing e co-fondatore di Dock-the startup lab: percorso formativo dedicato a studenti universitari che insegna a lavorare in team multidisciplinari e sviluppare idee di business da presentare ai fondi di venture capital. È autore di oltre 150 pubblicazioni scientifiche. Iscritto all'Ordine dei Giornalisti, ha collaborato con la Repubblica, Il Sole 24 Ore e Corriere della Sera.*