

**Dipartimento di Impresa e Management Cattedra di  
Management dell'innovazione**

L'informazione diagnostica di brevetto come strumento di  
marketing

RELATORE

Prof. Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Francesca Ridolfi

CORRELATORE

Prof. Francesco Rullani

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

*A chi non ha mai  
smesso di credere in  
me.*

*“Sei tutti i limiti che  
superi”.*

*(Negramaro – Tutto qui  
accade)*

<b>Introduzione</b> .....	4
---------------------------	---

## **CAPITOLO 1 Il management strategico della proprietà intellettuale** .....

8

### **1.1 La proprietà intellettuale nell'era dell'Open Innovation**.....

8

#### **1.1.1. Il grado di appropriabilità** .....

8

##### 1.1.1.1. Regime di appropriabilità .....

9

##### 1.1.1.2. L'architettura dell'industria.....

13

##### 1.1.1.3. Il paradigma del disegno dominante.....

15

#### **1.1.2. Framework PFI: le relazioni tra le variabili**.....

16

#### **1.1.3. L'appropriabilità nell'Open Innovation** .....

20

##### 1.1.3.1. Licensing .....

23

##### 1.1.3.2. Collaboration .....

25

##### 1.1.3.3. Spin-off.....

26

### **1.2. La rilevanza strategica della proprietà intellettuale**.....

30

#### **1.2.1. L'impiego strategico della proprietà intellettuale** .....

30

#### **1.2.2. L'approccio integrato**.....

35

##### 1.2.2.1. Approccio integrato in un'azienda affermata: il caso Geox .....

41

#### **1.2.3. La gestione di marchi e brevetti nelle start-up** .....

50

## **CAPITOLO 2 L'elaborazione delle informazioni e le sue implicazioni a livello di marketing**.....

56

### **2.1 Il processo decisionale del consumatore**.....

56

#### **2.1.1. I processi cognitivi principali dell'individuo nell'interrelazione con il brand** .....

56

#### **2.1.2. La rilevanza dell'atteggiamento nella formazione del comportamento finale** .....

66

### **2.2 Il ruolo dell'informazione persuasiva nel processo decisionale**.....

72

#### **2.2.1. Il modello ELM: la gestione del messaggio persuasivo** .....

72

<b>2.2.2. L'influenza della "Information diagnosticity" e il bisogno di chiusura cognitiva del consumatore (NFCC) .....</b>	<b>80</b>
---	-----------

<b>CAPITOLO 3 Ricerca empirica: l'influenza dell'informazione diagnostica di brevetto nel product labelling .....</b>	<b>89</b>
---	-----------

<b>3.1. Obiettivi e introduzione alle ipotesi .....</b>	<b>89</b>
---	-----------

<b>3.2. Metodologia e Analisi dei risultati .....</b>	<b>93</b>
---	-----------

3.2.1 Analisi dei risultati .....	97
-----------------------------------	----

<b>3.3 Risultati della ricerca .....</b>	<b>102</b>
--	------------

3.3.1. Implicazioni manageriali .....	104
---------------------------------------	-----

<b>Conclusioni.....</b>	<b>108</b>
-------------------------	------------

<b>Bibliografia .....</b>	<b>110</b>
---------------------------	------------

## **Introduzione**

L'idea alla base di questo elaborato nasce dalla ricerca di un nesso comune ed originale tra la proprietà intellettuale e il marketing, tema ad oggi ancora poco indagato ed approfondito dalla ricerca.

Ho pertanto deciso di contribuire agli studi precedenti in materia di appropriabilità, integrazione IP, elaborazione di informazioni e utilizzo dell'etichetta come messaggio persuasivo al fine di amalgamare al meglio tali argomentazioni ed indirizzarle verso un unico obiettivo: comprendere se il brevetto possa essere effettivamente utilizzato dalle aziende come un vero e proprio strumento di marketing.

Difatti, a fronte dell'importanza assunta nel XXI secolo dall'innovazione tecnologica, le aziende oggi hanno imparato a comprendere il valore rilevante dell'appropriabilità proveniente da quest'ultima, allo scopo di acquisire e mantenere la competitività sul mercato e incrementare le proprie rendite.

Sfruttare appieno l'innovazione diviene quindi il nuovo obiettivo dei manager, a maggior ragione dal momento in cui i diritti di proprietà intellettuale a difesa di essa incominciano ad essere considerati parte integrante dell'impresa.

Nello specifico marchi e brevetti oggi sono gestiti con maggiore efficienza e lungimiranza rispetto al passato, non solo in termini organizzativi a livello interno all'azienda ma anche in termini comunicativi e persuasivi al suo esterno, per far sì che percezioni e comportamenti dei consumatori si modifichino a favore del fatturato aziendale.

Pertanto le aziende devono essere abili nello scovare metodi nuovi ed innovativi per sfruttare i propri diritti di proprietà intellettuale, non solo in un'ottica protettiva ma soprattutto sotto un'ottica di marketing, utilizzando la proprietà intellettuale a scopo informativo e persuasivo.

A tal proposito questa tesi si pone l'obiettivo di approfondire non solo il tema dell'informazione diagnostica di brevetto, ma anche il product labelling, tema molto rilevante ad oggi nel settore alimentare ma allo stesso tempo basato ancora su studi circoscritti esclusivamente a questa tipologia di mercato.

Ho tentato quindi di ampliare la ricerca indagando un settore completamente differente, ovvero quello sportivo nel quale la tecnologia e il brevetto giocano un ruolo a parer mio interessante.

Basandomi su questi presupposti ho suddiviso il mio lavoro in tre sezioni differenti, ognuna finalizzata ad analizzare ed approfondire una determinata argomentazione.

Il primo capitolo si sofferma sulla definizione dettagliata di “appropriabilità” suggerita da *D. J. Teece* e sulle dinamiche che si vengono a creare dall’interazione fra i fattori ambientali che sottendono ad essa: regime di appropriabilità, architettura dell’industria e paradigma del disegno dominante.

Il tutto è ovviamente osservato in un’ottica di Open Innovation, all’interno della quale l’appropriabilità rappresenta la colonna portante al fine di garantire affidabilità alle aziende, in mancanza della quale altrimenti non condividerebbero più conoscenza per timore che il valore delle proprie tecnologie venga distrutto dal free riding degli imitatori.

Difatti questo paradigma risulta indispensabile dal momento in cui le aziende per rimanere al passo con la concorrenza ed ottenere un vantaggio competitivo hanno la necessità di cooperare ed interagire con partners esterni.

Risulta pertanto evidente l’importanza della gestione strategica della proprietà intellettuale al fine di facilitare le attività di Open Innovation e di rafforzare i rendimenti dell’innovazione attraverso attività di sviluppo e collaborazioni con terzi.

Nel corso del capitolo sono quindi indagati i vari metodi di gestione efficiente e proattiva della proprietà intellettuale in base al contesto di riferimento e l’approccio integrato, metodo chiave per raggiungere un vantaggio di appropriazione che garantisca alle imprese di superare i competitors nell’estrarre e catturare valore dall’innovazione.

Il secondo capitolo apre la strada verso l’esperimento, andando a ricercare le modalità con le quali il consumatore medio elabora un messaggio persuasivo e a comprendere come un’informazione di brevetto possa influenzare l’apprendimento cognitivo e comportamentale dell’individuo.

Dopo una dissezione orientata ai vari step del processo cognitivo, il capitolo si sofferma sulla rilevanza dell’atteggiamento nella formazione del comportamento finale del

consumatore e sull'importanza che hanno gli strumenti di marketing nell'influenzare quest'ultimo.

Difatti il capitolo prosegue delineando due modelli capaci di modificare le attitudes degli individui, e quindi i loro comportamenti, attraverso un grado differente di elaborazione delle informazioni persuasive.

Il primo è “*Elaboration Likelihood Model*”, il quale analizza il canale di elaborazione (centrale o periferico) utilizzato dagli esseri umani per trasformare gli stimoli di marketing in base all'influenza di due fattori: motivazione e capacità di elaborazione (R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979).

Il secondo modello esposto è invece quello denominato “*Need For Cognitive Clousure*”, il quale studia come le differenze individuali relative all'elaborazione delle informazioni diagnostiche modificano la risposta dei consumatori agli interventi di marketing e analizza come questo bisogno modera l'effetto che le informazioni esercitano sulla scelta di fiducia (A. W. Kruglanski, 1989).

Infine il terzo capitolo, tramite un esperimento, analizza il processo di elaborazione di un'informazione diagnostica di brevetto sull'etichetta di prodotto, non solo attraverso i processi cognitivi, comportamentali e percettivi del consumatore ma anche tramite la mediazione di un indicatore di personalità come il bisogno di chiusura cognitiva (NFCC).

Le ipotesi testate sono state le seguenti:

**Hp1.** La presenza delle parole “*brevetto, brevettato, patent, patented*” all'interno dell'etichetta di prodotto influenza positivamente variabili percettive e comportamentali del consumatore quali: QUALITÀ, SICUREZZA, DURABILITÀ, WTP<sup>1</sup>, WTB<sup>2</sup>, WTS<sup>3</sup>.

**Hp1.** Le variabili dipendenti (QUALITÀ, SICUREZZA, DURABILITÀ, WTP, WTB, WTS) che rappresentano le percezioni e i comportamenti dei consumatori caratterizzati da un basso grado di NFCC sono maggiormente influenzate dalle parole “*brevetto, brevettato, patent, patented*” presenti all'interno dell'etichetta di prodotto.

---

<sup>1</sup> Willingness-To-Pay

<sup>2</sup> Willingness-To-Buy

<sup>3</sup> Willingness-To-Share

Illustrato il questionario e analizzati i risultati dell'esperimento attraverso i vari test statistici, il capitolo mostra i risultati e le implicazioni manageriali, mettendo in evidenza i risultati positivi della sperimentazione e alcuni spunti per la ricerca futura.

In conclusione possiamo affermare, come sarà approfondito nell'ultimo capitolo, che un'informazione diagnostica di brevetto presente sull'etichetta di prodotto è una variabile che influenza sia le percezioni che i comportamenti dei consumatori e che il grado di NFCC media la relazione tra la presenza del brevetto e le percezioni e i comportamenti ogniqualvolta l'individuo implementi attività di *word of mouth*.

# **CAPITOLO 1: Il management strategico della proprietà intellettuale**

## **1.1 La proprietà intellettuale nell'era dell'Open Innovation**

### **1.1.1 Il grado di appropriabilità**

L'innovazione tecnologica è il fattore determinante per il successo competitivo, atta a creare nuovi settori e nuove imprese che permettono alle aziende di rivolgersi a fette di mercato ancora sconosciute e a target di consumatori differenti. Tale innovazione permette alle aziende la differenziazione, la personalizzazione e la novità dell'offerta, donando loro la possibilità di aggredire nuove fette di mercato e in tal modo aumentare il proprio bacino di consumatori.

Grazie al vantaggio competitivo che genera, questa garantisce all'interno del mercato di riferimento un aumento della concorrenza, rappresentando pertanto uno dei fattori determinanti per il successo competitivo delle imprese. Tali vantaggi offrono alle aziende innovatrici elevati tassi di profitto, maggiore valore di mercato, elevate probabilità di sopravvivenza e una migliore valutazione del credito da parte di ipotetici finanziatori.

Difatti ormai per la maggior parte delle aziende innovare risulta fondamentale per recuperare situazioni di svantaggio competitivo e per acquisire e mantenere nel tempo la leader position nel mercato.

D'altra parte però la semplice innovazione non garantisce alle aziende la sicurezza di essere ripagata dei propri sforzi. La sfida dei manager infatti non risiede solo nella creazione di valore dall'innovazione, ma si basa soprattutto sul catturare nel miglior modo possibile il valore derivante da essa attraverso decisioni strategiche e business strategy.

Risulta quindi evidente che, qualora le imprese abbiano scarse possibilità di appropriarsi di tale valore, sarebbero poco incentivate ad innovare. Ciò comporterebbe uno svantaggio non solo per l'impresa stessa in termini di profitto, sopravvivenza e reputazione ma anche per la collettività in termini di minor sviluppo tecnologico e rallentamento della crescita occupazionale.

È infatti necessario per gli innovatori raccogliere profitti sufficienti al fine di indirizzare ulteriori investimenti alla R&S, al potenziamento dei meccanismi di protezione IP e alle attività relative all'innovazione come ad esempio il marketing, la produzione specializzata o la distribuzione.

Pertanto l'appropriabilità di un'innovazione, ossia la capacità dell'impresa di acquisire e trattenere per sé le rendite generate dai propri processi innovativi, diventa fondamentale.

È necessario comunque ricordare che l'appropriabilità totale dei rendimenti dell'innovazione per l'innovatore è rara, poiché parte dei profitti può spesso essere sottratta dagli imitatori o da altri followers, dai consumatori o dai fornitori di prodotti o servizi complementari (D. J. Teece, 1986) [Figura 1].

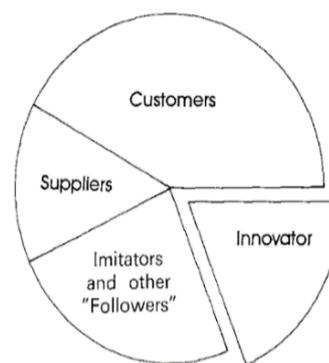


Figura 1 La distribuzione dei rendimenti dell'innovazione (D.J. Teece, 1986)

Il *Framework PFI* (*Profiting for innovation*) suggerito da D. J. Teece nel 1986 propone una spiegazione al perché alcuni innovatori riescono a raccogliere profitto dalle innovazioni mentre altri falliscono.

Il *PFI*, oltre che una definizione dettagliata di appropriabilità, offre anche alcune linee guida finalizzate alla gestione ottimale del vantaggio derivante da quest'ultima.

Ogni azienda ha un grado di appropriabilità delle rendite derivanti dalla propria innovazione, il quale è influenzato da fattori ambientali come il regime di appropriabilità, il design dell'industria e il paradigma del disegno dominante (D. J. Teece, 1986).

#### 1.1.1.1. Regime di appropriabilità

Il regime di appropriabilità è determinato dal grado di imitabilità della tecnologia, ovvero dalla facilità e dalla rapidità con cui i concorrenti riescono ad imitarla, funzione sia della natura della tecnologia sviluppata che dell'efficacia dei meccanismi di protezione adottati per quest'ultima (D. J. Teece, 1986).

Alcune innovazioni risultano per propria natura particolarmente ardue da imitare, spesso a causa di forti barriere naturali all'imitazione come ad esempio una conoscenza tacita alla base della tecnologia (difficilmente codificabile in documenti e formule o derivante

da esperienza passata), un alto grado di difficoltà nel reverse engineering o un complesso processo di interazione stabilito tra gli individui del team di ideazione (*D. J. Teece, 1985; Barney, 1991*).

I risultati delle interazioni infatti sono *path dependent*, ovvero dipendono dalla storia e dagli eventi passati e sono condizionati dalla composizione del gruppo, dal momento e dalla natura dell'innovazione.

D'altra parte, esistono tipologie di innovazione che risultano relativamente semplici da imitare pertanto, per garantirsi l'appropriabilità delle rendite derivanti dalla tecnologia, le imprese ricorrono ad integrazione verticale, ad investimenti in asset complementari o a meccanismi legali di protezione (*D. J. Teece, 1985*).

Il regime di appropriabilità attraversa un continuum che si estende da forte a debole.

Per regime di appropriabilità forte si intende un ambiente in cui l'imitazione è difficile grazie alla difficoltà di riproduzione della tecnologia e all'utilizzo di potenti ed efficaci meccanismi di protezione IP (*D. J. Teece, 1986*), a maggior ragione se quest'ultimi sono brevetti ad ampia portata o proteggono una famiglia di invenzioni correlate.

Attraverso i regimi forti le aziende tentano di proteggere soprattutto core technologies sostitutive, standard tecnologici e tecnologie utili per il cross-selling al fine di difendersi da terzi<sup>4</sup>, proteggere il vantaggio competitivo e diminuire la competizione (*D. J. Teece, 1986*).

Al contrario il regime di appropriabilità risulta debole quando la tecnologia è facilmente imitabile o se i meccanismi di protezione legale non sono disponibili o efficaci.

Quest'ultimo pertanto utilizza altri meccanismi per catturare il valore dell'innovazione, come ad esempio lo sviluppo di asset complementari i quali permettono di estrarre valore dall'innovazione anche se questa di per sé non è stata redditizia (*D. J. Teece, 1986*).

L'appropriabilità quindi è funzione della facilità di imitabilità da parte dei competitors e dell'efficacia dei diritti di proprietà intellettuale posti a protezione dei rischi di imitazione.

---

<sup>4</sup> Soprattutto nel caso di entità che detengono tecnologie ma non le commercializzano, come ad esempio le università.

Proprio per tale motivazione oggi la maggior parte dei paesi nel mondo prevede nella propria legislazione meccanismi di protezione per le IP, ossia un apparato di principi giuridici che mira a tutelare i frutti dell'inventiva e dell'ingegno, garantendo a creatori ed inventori un vero e proprio monopolio per 20 anni nello sfruttamento delle loro invenzioni sotto forma di brevetto, marchio, segreto industriale e copyright (*M. A. Schilling, F. Izzo, 2013*). I primi tre titoli giuridici rappresentano le proprietà industriali, mentre l'ultimo quelle artistico-letterarie.

Il *brevetto* è un titolo giuridico che conferisce al titolare un diritto esclusivo di sfruttamento dell'invenzione, consentendo ad esso di impedire che questa sia prodotta, venduta o utilizzata da altri senza previa autorizzazione<sup>5</sup>. In Italia il Codice delle Proprietà Intellettuali distingue i brevetti in invenzioni industriali, modelli di utilità, disegni e modelli, nuove varietà vegetali e topografie dei prodotti a semiconduttori. Le principali sono le invenzioni industriali, rappresentate da nuovi metodi e processi di lavorazione, i modelli di utilità, che conferiscono ad un prodotto efficacia o comodità di impiego e i disegni e modelli, titolo che tutela gli aspetti estetici o ornamentali di un prodotto industriale o artigianale, in termini di caratteristiche della forma, della struttura, delle linee, dei contorni e dei colori (*M. A. Schilling, F. Izzo, 2013*).

I requisiti per la brevettabilità di un'innovazione sono novità, originalità, liceità e industrialità. Un'invenzione è valutata come nuova e originale se non è mai stata resa pubblica, neppure dallo stesso ideatore, prima del deposito della domanda di brevetto e se ciò che si vuole brevettare offre un contributo o un apporto, seppur modesto, al progresso tecnologico. Inoltre un'invenzione per essere brevettata deve essere lecita, ossia non contraria all'ordine pubblico o al buon costume e deve avere il requisito di industrialità, ovvero deve avere un'applicazione industriale. Per applicazione industriale si intende la concreta capacità di essere fabbricato o utilizzato in un qualsiasi tipo di industria e di essere realizzabile tecnicamente e riproducibile con caratteri costanti<sup>6</sup> (*M. A. Schilling, F. Izzo, 2013*).

---

<sup>5</sup> Fonte: Codice della proprietà industriale – D.lg. 10 febbraio 2005, n. 30

<sup>6</sup> Fonte: Codice della proprietà industriale – D.lg. 10 febbraio 2005, n. 30

Il *marchio* è un altro titolo giuridico appartenente alle proprietà intellettuali e si distingue in commerciale e di servizio. Il marchio commerciale (o trademark) indica un qualsiasi elemento distintivo della provenienza del bene sotto forma di logo, parole, disegni, lettere, cifre, suoni, forma di un prodotto o del suo packaging, combinazioni o tonalità di colore, purché sia idoneo a distinguere i prodotti di un'impresa da quelli delle altre<sup>7</sup>. Il marchio di servizio (o service mark) invece, oltre alle precedenti caratteristiche, ha la funzione di contraddistinguere il fornitore del servizio dai competitors (M. A. Schilling, F. Izzo, 2013).

Le imprese ricorrono al marchio non solo come strumento di identificazione dell'origine e della qualità del prodotto, rendendo il processo decisionale del consumatore più semplice, ma anche per avere un diritto di esclusiva al suo utilizzo, evitando in tal modo che altri operatori facciano uso di segni distintivi simili, dstando confusione nei consumatori.

I requisiti fondamentali per la registrazione di un marchio sono l'originalità, la liceità e la novità. Un marchio è originale se ha la facoltà di identificare il bene su cui è apposto, rendendolo riconoscibile al consumatore medio, ed è nuovo quando si differenzia da segni di uso comune nel linguaggio corrente e negli usi del commercio o da segni già ampiamente noti o già registrati. Infine, il marchio rispetta il requisito di liceità se non contiene simboli o stemmi che rivestono un interesse pubblico, se non è contrario all'ordine pubblico, al buon costume o alla legge e se non è idoneo ad ingannare i consumatori sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità dei prodotti o servizi. L'assenza di tali requisiti determina la nullità del marchio<sup>8</sup> (M. A. Schilling, F. Izzo, 2013).

Ancora, il *segreto industriale* è un titolo giuridico, spesso utilizzato all'interno di una strategia di first mover, che offre all'azienda innovatrice la possibilità di non dover rivelare all'atto del rilascio le informazioni dettagliate su un prodotto o un processo . Perciò tali informazioni sono di proprietà esclusiva di un'impresa e rimangono ignote all'esterno.

---

<sup>7</sup> Fonte: Codice della proprietà industriale – D.lg. 10 febbraio 2005, n. 30

<sup>8</sup> Fonte: Codice della proprietà industriale – D.lg. 10 febbraio 2005, n. 30

Perché un patrimonio di informazioni sia considerato segreto industriale, deve generare un vantaggio distintivo per l'impresa in termini di rendita economica, deve avere natura tecnica o commerciale e deve conservare il proprio valore rimanendo strettamente confidenziale. Solitamente il segreto industriale è più efficace del brevetto per i prodotti tecnologici con brevi cicli di vita che generano la maggior parte dei loro rendimenti prima di essere concessi in licenza (*M. A. Schilling, F. Izzo, 2013*).

Infine il *copyright* è una creazione immateriale a contenuto artistico, applicabile alle opere soggette a diritto d'autore. L'autore di un'opera ha il diritto esclusivo di utilizzarla economicamente in ogni forma e modo, rivendicando la paternità di questa e opponendosi a qualsiasi uso che ne possa pregiudicare la reputazione<sup>9</sup> (*M. A. Schilling, F. Izzo, 2013*).

#### 1.1.1.2. L'architettura dell'industria

L'architettura dell'industria caratterizza la natura e il grado di specializzazione dei players del mercato e le relazioni che si instaurano fra di essi.

Industrie differenti dispongono di architetture diverse e la scelta dipende dal tipo di asset prodotto dall'azienda in questione e dalla sua architettura. L'architettura di prodotto definisce le componenti di un sistema e le varie interazioni esistenti fra di esse (*D. J. Teece, 1986*).

Ad esempio l'architettura dell'industria dei computer è orizzontale poiché il prodotto è in sé modulare, ovvero ogni componente fisica del sistema implementa una o più funzioni e ha relazioni ben definite con le altre componenti (*D. J. Teece, 1986*).

Pertanto nella realizzazione di un computer troviamo la collaborazione di aziende differenti, ognuna delle quali è specializzata nella realizzazione di una determinata componente del sistema. Proprio per questo motivo spesso in contesti altamente modulari le opportunità di raccogliere, a livello di sistema, i rendimenti dell'innovazione risultano limitate.

Al contrario industrie come quelle automobilistiche sono caratterizzate da un'architettura verticale e da prodotti contraddistinti da sistemi altamente integrali (*D. J. Teece, 1986*).

---

<sup>9</sup> Fonte: Titolo IX del Libro Quinto del codice civile italiano

L'intero processo di produzione è strettamente coordinato ed integrato, pertanto è un'unica azienda ad occuparsi dell'intera produzione del prodotto finito.

L'architettura di industria dipende dalle scelte strategiche dei manager, i quali possono scegliere se internalizzare, esternalizzare o dar vita a joint venture con altre aziende (co-specializzazione), il tutto allo scopo di avere accesso a beni complementari necessari a rendere l'innovazione completa e a lanciarla con successo sul mercato.

Difatti la commercializzazione di un'innovazione richiede che la tecnologia in questione sia utilizzata in combinazione con altre capacità o risorse, dette asset complementari, le quali aggiungono valore all'innovazione. Servizi come il marketing, la produzione competitiva e il supporto post-vendita sono quasi sempre necessari, come anche le componenti senza le quali il prodotto né sarebbe in grado funzionare né risulterebbe competitivo sul mercato (D. J. Teece, 1986).

I beni complementari si differenziano in generici, specializzati e co-specializzati.

Le attività generiche sono attività che non necessitano di essere adattate all'innovazione in questione, quelle specializzate invece sono quelle per le quali esiste una dipendenza unilaterale tra l'innovazione e l'asset complementare. Infine le attività co-specializzate sono caratterizzate da una dipendenza bilaterale reciproca tra asset e tecnologia (D. J. Teece, 1986) [Figura 2].

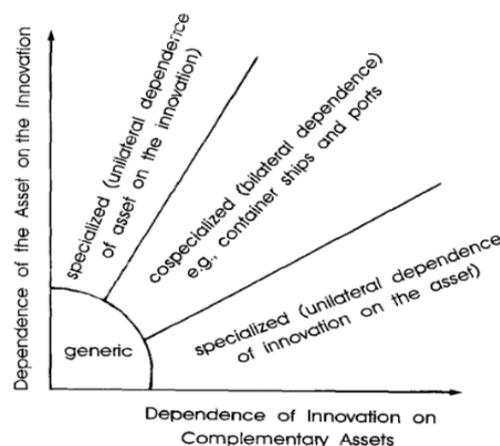


Figura 2 Le tre tipologie di asset complementare (D. J. Teece, 1986)

Detto ciò, risulta evidente che quando altre entità controllano degli elementi necessari, come i beni complementari, catturare il valore dall'innovazione diventa più difficile.

Generalmente il possessore del “*bottleneck*”<sup>10</sup>, se non è l’innovatore, si trova in una posizione ottima per estrarre molto del valore generato dall’innovazione (D. J. Teece, 1986).

Come spiega il framework PFI difatti i profitti generati da un’innovazione tecnologica di successo tendono ad essere spartiti tra il possessore della tecnologia, se protetta da barriere naturali o da meccanismi di protezione IP, e il proprietario di asset complementari necessari alla tecnologia in questione (D. J. Teece, 1986).

Difatti se una tecnologia non dispone di protezione naturale contro l’imitazione, di forte protezione delle proprietà intellettuali o di beni complementari disponibili nella fornitura competitiva, la fetta maggiore di rendimenti verrà raccolta dai fornitori di asset complementari.

#### 1.1.1.3. Il paradigma del disegno dominante

In un business strategy di successo il tempo è una variabile fondamentale. Pertanto in base alle fasi del paradigma del disegno dominante studiato da *Abernathy & Utterback*, come vedremo in seguito, i manager dovranno agire con decisioni strategiche differenti.

Il paradigma del disegno dominante si compone di due fasi distinte, la prima è quella pre-paradigmatica mentre la seconda è quella paradigmatica [Figura 3].

La prima fase, detta anche fluida, è caratterizzata da una forte incertezza sia per quanto riguarda la tecnologia che il mercato, difatti tutti i “players” di settore iniziano ad introdurre tecnologie diverse con la speranza che diventino standard tecnologici.

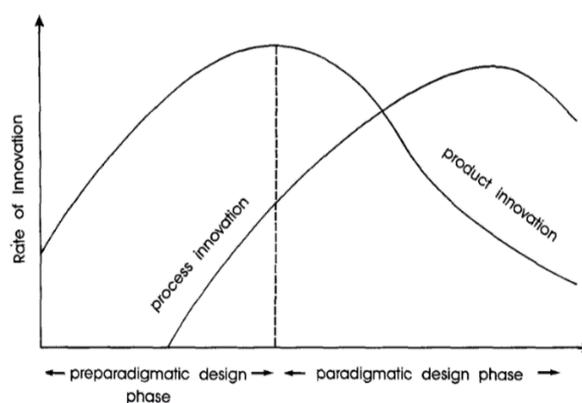


Figura 3 Grafico del paradigma del disegno dominante (Abernathy e Utterback, 1978)

<sup>10</sup> Possessore di un prodotto complementare specializzato senza il quale l’innovazione non avrebbe alcun tipo di valore.

L'obiettivo di questa prima fase è quello di massimizzare la performance del prodotto, pertanto le aziende sperimentano differenti fattori di forma e diverse combinazioni di caratteristiche di prodotto al fine di valutare la risposta del mercato.

Una volta che più aziende hanno inserito le proprie innovazioni (aventi caratteristiche diverse) sul mercato, si crea un'area di convergenza sugli attributi ideali del prodotto nella quale le soluzioni suggerite dai produttori e le esigenze manifestate dai clienti si incrociano. Dall'incontro di domanda e offerta di settore emerge il disegno dominante.

La seconda fase, detta anche specifica, ha inizio a seguito dell'affermazione del disegno dominante e ha l'obiettivo di fissare i principi base della tecnologia, rendendo il processo il più efficiente possibile.

È importante ricordare che il framework *Abernathy - Utterback* non caratterizza tutte le industrie. Sembra infatti più adatto a mercati di massa dove i gusti dei consumatori sono relativamente omogenei, mentre risulta essere meno appropriato per piccoli mercati di nicchia dove l'assenza di economie di scala e di apprendimento penalizzerebbe l'esistenza di più disegni (*D. J. Teece, 1986*).

### **1.1.2 Framework PFI: le relazioni tra le variabili**

Regimi di appropriabilità e architettura d'industria non sono variabili statiche, bensì cambiano sensibilmente con il tempo a causa di interventi governativi (come azioni antitrust), dell'evoluzione tecnologica o di specifiche azioni e decisioni strategiche intraprese dalle stesse aziende di settore (*D. J. Teece, 1986*). Difatti queste ultime possono modellare ed influenzare i cambiamenti sia dei regimi di appropriabilità che dell'architettura d'industria a proprio vantaggio, attraverso la gestione ottimale da parte dei manager di questi due drivers.

Le decisioni e le azioni strategiche poste in atto dalle aziende, al fine di migliorare l'appropriabilità, sono in parte funzione dei propri obiettivi strategici e in parte dipendono dalle risorse disponibili.

Tali scelte si riferiscono non solo al tipo di regime di appropriabilità da utilizzare e alla tipologia di architettura da implementare ma anche alla giusta tempistica per farlo.

Pertanto il compito del management è quello di assicurare la difesa delle tecnologie attraverso la protezione IP disponibile e di prendere le giuste decisioni in merito all'internalizzazione o all'outsourcing di asset complementari.

Tali scelte vengono prese dai manager attraverso la gestione del business model, il quale definisce il posizionamento del valore di un prodotto e indirizza l'azienda verso il miglior modo per generare profitto. Difatti oltre a definire le caratteristiche di prodotto, la value proposition, il segmento di mercato, la struttura di costi e ricavi e la tipologia di distribuzione e commercializzazione, il business model sottolinea anche il modo per catturare valore dall'innovazione e le decisioni in merito alla protezione o meno delle IP.

Chiarite le singole variabili che influenzano il grado di appropriabilità di un'innovazione è necessario ora indagare le interrelazioni presenti fra di esse.

Secondo il framework PFI in presenza di un forte regime di appropriazione i meccanismi IP e le barriere naturali all'imitazione risultano sufficienti ed efficaci per raccogliere profitto dall'innovazione (*D. J. Teece, 1986*).

In questo caso l'azienda, se non ha il controllo sugli asset complementari, può scegliere vari modi per accedervi e per sfruttarli al meglio, tenendo conto sia dell'architettura di prodotto (modulare o integrale) che del regime di appropriabilità.

Le decisioni strategiche volgono nell'licensing-out, tramite relazioni contrattuali, in caso di asset complementari generici mentre si orientano verso l'integrazione verticale, attraverso internalizzazione, in caso di beni complementari specializzati o co-specializzati non facilmente accessibili e competitivi nel mercato della fornitura (*D. J. Teece, 1986*).

Difatti in caso di aziende operanti in contesti altamente modulari e con architetture d'industria orizzontali, un regime di appropriabilità forte assicura una maggiore protezione dall'imitazione di terze parti (*D. J. Teece, 1986*). Ciò accade ad esempio nell'industria dei computer, sistemi modulari che necessitano di forti barriere all'imitazione poiché composti da componenti derivanti da aziende diverse.

Inoltre un forte regime di appropriabilità garantisce, se è stato lanciato sul mercato un prodotto con un design sbagliato nella fase pre-paradigmatica, il tempo utile per modificarlo e renderlo adeguato alle esigenze del consumatore attraverso test e miglioramenti (*D. J. Teece, 1986*). In questo caso il tempo gioca un ruolo critico: nella

prima fase del paradigma è possibile modificare la tecnologia, se si dispone di forti protezioni naturali o legali, poiché ancora non è emerso il disegno dominante.

In caso di regime di appropriabilità debole invece i manager possono decidere di utilizzare strategie differenti per tenere a bada gli imitatori in base alla fase del paradigma nella quale l'industria si trova.

Nella fase pre-paradigmatica, a differenza di quanto detto in precedenza, un regime di appropriabilità debole non garantisce né la protezione legale di una tecnologia né la sua modifica in caso di design di prodotto errato, pertanto i manager devono prestare molta attenzione al lancio del prodotto (*D. J. Teece, 1986*). Le aziende che lanciano tecnologie durante questa fase sono generalmente quelle strettamente collegate al mercato, nel quale i bisogni dei consumatori influenzano il design di prodotto (*D. J. Teece, 1986*).

Nella fase paradigmatica invece, se si dispone di un regime di appropriabilità debole, assumono molta importanza gli asset complementari specializzati e co-specializzati (*D. J. Teece, 1986*). Difatti chi ha il controllo su di essi risulta avvantaggiato in questa fase del paradigma.

Il re-engineering architetturale può essere compiuto dalle aziende attraverso investimenti in piattaforme tecnologiche o tramite scelte architetture di prodotto.

La scelta dei manager ricade sull'esternalizzazione dei beni complementari attraverso licensing o contratto quando il regime di appropriabilità risulta forte e se sono presenti nel mercato molti fornitori di medesimi prodotti complementari generici (*D. J. Teece, 1986*). Tale decisione dipende però anche da altri fattori, come ad esempio dalla mancanza di tempo o da quella di risorse disponibili per l'internalizzazione. L'integrazione necessita di spese di capitale anticipate per costruire o acquistare i beni in questione (*D. J. Teece, 1986*).

L'outsourcing oltre a garantire un minor investimento in denaro assicura anche la credibilità e la qualità dell'innovazione, soprattutto nel caso in cui una piccola azienda intraprende relazioni contrattuali con partners già affermati e consolidati nel settore (*D. J. Teece, 1986*).

L'esternalizzazione però non offre solo vantaggi, ma anche il rischio che il partner non agisca secondo la percezione dell'innovatore o che voglia imitare la tecnologia entrando

in competizione con il suo possessore (D. J. Teece, 1986). Quest'ultima possibilità è particolarmente probabile se si tratta di un asset complementare specializzato, ovvero se esiste una dipendenza univoca tra questo e la tecnologia. Un imitatore di questo tipo comporterebbe gravi rischi e svantaggi poiché, avendo il controllo sui beni complementari specializzati, risulterebbe posizionato in maniera migliore rispetto all'innovatore [Figura 4].

Tuttavia se la tecnologia è ben protetta e l'asset che il partner fornisce ad esso è generico, quindi disponibile da molti fornitori potenziali, i rischi di imitazione diminuiscono o addirittura si annullano (D. J. Teece, 1986).

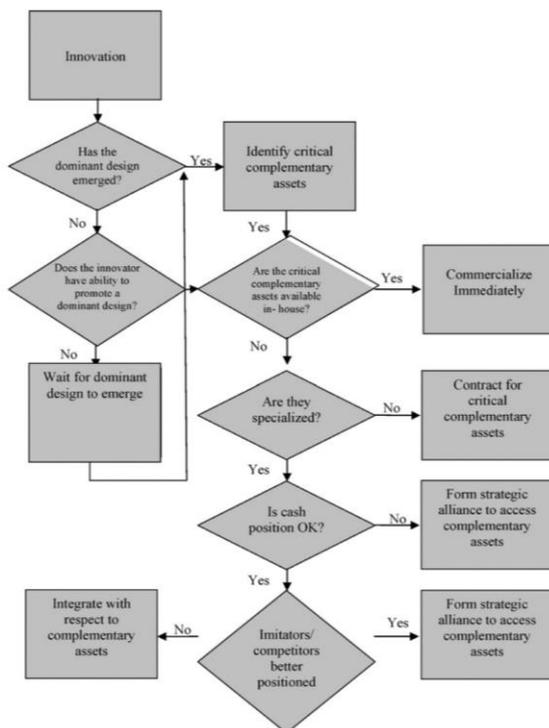


Figura 4 Strategia di ingresso nel mercato (D. J. Teece, 2006)

L'internalizzazione (o integrazione verticale) è preferita invece nel caso di regimi di appropriabilità debole, i quali non assicurano la forte protezione legale della tecnologia né la salvaguardia da una sua eventuale imitazione. Tale scelta rende l'azienda proprietaria dell'asset complementare e pertanto ne facilita l'allineamento e il controllo (D. J. Teece, 1986). Inoltre è ottimale scegliere l'internalizzazione se i prodotti complementari specializzati sono critici e se si dispone di buone risorse. Generalmente infatti aziende con una buona posizione di mercato e abbondanti capacità tecnologiche, organizzative e

finanziarie sono maggiormente dedite a modellare l'architettura di un'industria attraverso investimenti in azienda e in venture capital e tramite co-investimenti con partners (D. J. Teece, 1986).

Il vantaggio dell'integrazione è quello di riuscire a catturare valore non solo dall'innovazione, ma anche dalla domanda in eccesso derivante dagli asset complementari (D. J. Teece, 1986).

In alcuni casi le aziende si trovano praticamente senza alternative e sono costrette ad internalizzare asset complementari. Parliamo di nuove industrie in cui fornitori e distributori non hanno ancora le capacità per rispondere alle esigenze dell'innovatore, pertanto allo sviluppatore della tecnologia non rimane altro che attuare un'integrazione a monte o a valle. Ciò accade particolarmente quando considerazioni strategiche o di go-to-market rendono controproducente sprecare tempo per convincere potenziali fornitori ad investire su un determinato asset complementare (*D. J. Teece, 1986*).

Ovviamente la gestione dei regimi di appropriabilità e dell'architettura d'industria è possibile soltanto se l'azienda sposa un paradigma di Open Innovation e apre i suoi confini ad input esterni. Se così non fosse infatti non esisterebbe l'opzione dell'esternalizzazione degli asset complementari e i diritti IP non avrebbero l'importanza che meritano.

### **1.1.3 L'appropriabilità nell'Open Innovation**

Negli ultimi decenni la globalizzazione ha indirizzato il mercato verso una maggiore condivisione del lavoro e una maggiore cooperazione fra società in termini di processi innovativi, facilitata e spinta in misura notevole dai progressi delle tecnologie ICT.

Pertanto, anche a seguito del repentino cambiamento dei driver competitivi a livello di economia globale e di organizzazione di business, si è passati da un modello caratterizzato da una forte chiusura cognitiva e da imponenti confini con l'esterno ad un paradigma fondato sull'apertura in termini di conoscenza e di sbocchi di mercato.

Il paradigma di "Open Innovation" sintetizza una strategia in cui le aziende utilizzano tecnologie e know-how esterni nel proprio business e condividono le idee non utilizzate internamente all'esterno, a beneficio di terzi, se ciò non rischia di compromettere la propria posizione competitiva (*H. Chesbrough, 2006*).

A differenza del modello di Close Innovation, questo si distingue per la permeabilità dei confini aziendali, la quale permette alle aziende di sfruttare all'esterno le idee che non coincidono con il proprio business model e allo stesso tempo di integrare risorse e competenze interne con fonti esterne al fine di rinforzarle e migliorarle.

Oggi infatti nessuna azienda può efficacemente innovare in isolamento ma ha la necessità di collaborare ed interagire con i partners esterni per rimanere al passo con la concorrenza.

Ciò significa scambiarsi risorse materiali ed immateriali con l'obiettivo di creare maggior valore dall'influenza di conoscenze esterne all'azienda e di riuscire a catturarle maggiormente grazie all'utilizzo di asset e risorse non solo di proprietà ma anche di terzi. Ciò garantisce alle aziende la possibilità di fare molto affidamento sulla collaborazione con partner diversi al fine di ottenere un vantaggio competitivo.

Tale vantaggio, possibile grazie alla permeabilità dei confini aziendali, dipende dall'ottimale bilanciamento di processi e fonti di know-how interni ed esterni.

Open innovation non significa non utilizzare più la R&S interna, ma indica di dare importanza anche a quella esterna attraverso collaborazioni con altre aziende al fine di accrescere le capacità di assorbimento, captando e beneficiando delle conoscenze provenienti da esse. Difatti la R&S interna è fondamentale soprattutto per risultare attrattivi, a fini collaborativi, agli occhi di partner potenziali.

L'utilizzo di questo modello innovativo offre pertanto la possibilità alle aziende di diminuire drasticamente i costi per l'innovazione, di velocizzare i tempi di lancio del prodotto, di creare nuovi asset innovativi e soprattutto di condividere i rischi con altri players (*H. Chesbrough, 2006*).

L'appropriabilità rappresenta una colonna portante della strategia di "Open Innovation" e anche se a primo impatto si può pensare che un modello basato sull'apertura sia inconciliabile con i diritti IP, poiché per definizione questi consentono al proprietario di escludere gli altri dall'utilizzo delle proprie tecnologie, nella realtà non è così. Difatti l'impiego di questo tipo di paradigma risulta impossibile senza forti meccanismi di protezione IP o forti barriere naturali all'imitazione, poiché le aziende non condividerebbero più conoscenza per timore che il valore delle proprie tecnologie venga distrutto dal free riding degli imitatori.

Pertanto una chiarezza intorno ai confini IP, grazie a stretti regimi di appropriabilità, abilita ed incoraggia le aziende al licensing-out e ad una collaborazione forte e di successo. Inoltre un variegato e forte portafoglio IP offre ad esse la possibilità di decidere se vendere la tecnologia, se utilizzarla internamente o se sfruttare entrambe le opzioni.

Troviamo quindi un trade-off fra il bisogno di appropriabilità e quello di scambio di informazioni, conoscenza e tecnologie con l'esterno, paradosso superabile trovando il giusto equilibrio fra queste due necessità e pensando ai meccanismi di protezione IP non

come una barriera tra imprese bensì come un ponte verso la loro collaborazione. Questo bilanciamento avviene se il management interpreta le proprietà intellettuali (in particolare i brevetti) in maniera innovativa, ossia come degli strumenti capaci sia di facilitare lo scambio di conoscenza sia di garantire la protezione, la codificabilità e l'applicabilità della stessa.

Nell'era dell'Open Innovation quindi le proprietà intellettuali rivestono un ruolo ancora più importante, in quanto tale paradigma permette di incorporare un'idea e renderla commercializzabile.

Viste da questa prospettiva le IP generano non solo benefici per le aziende, attraverso vantaggio competitivo e maggiori ricavi derivanti dal licensing, ma anche per i consumatori. Questi ultimi infatti per mezzo delle molteplici collaborazioni tra aziende e dell'incremento delle innovazioni, possono usufruire di una vasta disponibilità di prodotti e servizi vicini alle proprie esigenze e soprattutto semplici da combinare fra loro grazie all'interoperabilità fra le componenti.

Le IP, e in particolare i brevetti, sono per le aziende una delle risorse più importanti del XXI secolo, rappresentando un nuovo business sotto forma di asset intangibili da gestire efficacemente al fine di riuscire a sbloccare il grande potere economico nascosto al loro interno. Le aziende infatti diventano sempre più consapevoli dell'importanza delle attività di proprietà intellettuale come mezzo per espandere il proprio business, per ottenere capitale e per incrementare i guadagni finanziari.

Difatti, proprio come il capitale finanziario, le materie prime o il lavoro, le IP non sono solo un bene economico, ma costituiscono anche la base di un mercato globale. Questo mercato ad ogni modo non è solo per i giganti della tecnologia ma si rivolge anche alle piccole e medie imprese, le quali possono raccogliere da questo ricavi interessanti.

*Richard Thoman*<sup>11</sup> è stato uno dei primi businessmen a considerare le IP come uno strumento di business non solo giuridico ma anche strategico. Infatti mentre altri detentori di alte cariche aziendali vedevano nei brevetti solo “pezzi di carta” lui intravedeva dei “*Rembrandt in the attic*”, ovvero dei beni intangibili che possiedono un valore intrinseco

---

11 Richard Thoman è un imprenditore americano presidente e amministratore delegato di Xerox Corporation e CFO e vice presidente di IBM.

in attesa di essere sfruttato dalle aziende per generare profitto e vantaggio competitivo (K.G. Rivette e D. Kline, 2000).

Pertanto le imprese oggi possono gestire e distribuire i loro brevetti non solo come strumenti giuridici, ma anche come potenti attività finanziarie e armi competitive, finalizzate a migliorare il successo commerciale, ad allargare i ritorni finanziari per gli azionisti e ad aumentare il valore di mercato della società.

Nell'era dell'Open Innovation quindi le proprietà intellettuali divengono asset negoziabili, pertanto meritano una gestione non più difensiva come accadeva in passato, ma proattiva. La gestione proattiva richiede di valutare ed intraprendere vie finalizzate a sbloccare il potenziale economico nascosto nelle IP, incoraggiando la commercializzazione delle tecnologie in un vero e proprio Market of Technology e capitalizzando la R&S interna in una visione di lungo termine.

La commercializzazione è l'obiettivo finale del processo di innovazione, ovvero il momento in cui le tecnologie più interessanti e potenti, essendo state accuratamente selezionate, valutate e gestite, vengono convertite in valore commerciale.

Pertanto questo cambiamento di prospettiva nella visione delle IP porta le aziende a poter percorrere tre vie distinte per commercializzare le proprie tecnologie ed aumentare i propri rendimenti: il licensing, la collaboration e lo spin-off.

#### 1.1.3.1. Licensing

L'aumento dei costi di sviluppo delle tecnologie e l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti assicurava alle aziende, nel modello di Closed Innovation, un basso ritorno sugli investimenti e sottili margini di ricavo.

Pertanto oggi, con un paradigma fondato sull'apertura, l'innovazione diventa fondamentale non solo per sopravvivere e rimanere competitivi sul mercato, ma anche per aumentare le entrate economiche concedendo in licenza le proprie tecnologie a terzi tramite il licensing. In tal modo le aziende riescono ad appropriarsi di maggiori rendite generate dall'innovazione, anche se la sua permanenza sul mercato risulta breve.

Nel 2003 *Microsoft* ha iniziato ad utilizzare le sue IP come "armi intelligenti", riuscendo in primo luogo a trasformare il proprio monopolio da illegale a legale e in secondo luogo

ad aumentare le sue entrate finanziarie. Difatti, dopo che l'Antitrust la forzò ad aprire le sue tecnologie ai competitors, per permettere a sistemi diversi di lavorare insieme, Microsoft decise di iniziare a concedere le sue conoscenze in licenza.

Entrando lentamente nel patent game, l'azienda statunitense riuscì a condividere le proprie tecnologie, previo pagamento di una interconnection fee, ogni volta che i software di altre aziende interagivano con Windows. In questo modo, la politica di Microsoft si aprì e, nonostante Windows fosse protetto da brevetto, consentì a produttori di beni e servizi complementari l'accesso a porzioni del codice sorgente e concesse il software in licenza agli *OEM's* (o *Original Equipment Manufacturers*) in modo tale che Windows fosse combinato con gli hardware che tali imprese producevano.

Pertanto le aziende possono far emergere il valore finanziario dalle IP tramite la loro commercializzazione, rendendole fonti di nuove entrate.

Le proprietà intellettuali infatti, come spiegato in precedenza, proprio come qualsiasi altra attività commerciale generano rendimenti e pertanto è opportuno creare intorno ad esse un vero e proprio business.

Le aziende possono confrontare le entrate potenzialmente guadagnate grazie alle royalties di licenza con i costi relativi ad una maggiore concorrenza e decidere se sfruttare il licensing o meno.

Se la decisione ricade sulla commercializzazione delle IP, la società potrà scegliere fra diverse tipologie<sup>12</sup> di accordi di licenza, che dipendono dal numero di entità che possono sfruttare commercialmente il brevetto.

La scelta relativa alla concessione di una licenza esclusiva o una non esclusiva dipende dalla tipologia di prodotto coperto da diritti IP e dalla strategia commerciale che persegue l'azienda.

Ad esempio, se una tecnologia brevettata potesse divenire uno standard tecnologico necessario per tutti coloro che fanno parte di un determinato mercato, una licenza non

---

<sup>12</sup>Esistono tre tipologie di licenza:

1. Licenza esclusiva;
2. Licenza unica;
3. Licenza non esclusiva.

esclusiva sarebbe la decisione più vantaggiosa. Qualora, invece, il prodotto avesse bisogno di notevoli somme economiche per la sua commercializzazione, un potenziale licenziatario potrebbe non volere la concorrenza di altri licenziatari e pertanto potrebbe preferire una licenza esclusiva.

#### 1.1.3.2. Collaboration

Nell'era dell'Open Innovation i consumatori richiedono sempre maggior interoperabilità tra componenti, esigendo che tecnologie di aziende diverse siano integrate in un unico sistema e che collaborino insieme attraverso brevetti comuni e accordi di licenze incrociate. Tale interoperabilità risulta fondamentale per l'azienda al fine di aumentare la produzione di beni complementari e la rapidità di diffusione dell'innovazione tra i consumatori.

Ciò è reso possibile grazie all'utilizzo di sistemi non proprietari. Tali sistemi infatti non sono basati sul possesso esclusivo della tecnologia da parte dell'impresa innovatrice ma, a differenza, sull'apertura dell'innovazione all'esterno. Le tecnologie infatti possono essere modificate, perfezionate e distribuite da qualsiasi operatore, pertanto nonostante garantiscano all'azienda innovatrice la possibilità di far affidamento sulle esternalità di rete, offrono però ad essa poche opportunità di appropriazione della rendita.

Nel 2004 *IBM* ha sfruttato le proprietà intellettuali tramite la loro condivisione in Open source, ossia mediante una comunità di terze parti (o sviluppatori) che ha contribuito a migliorare il valore del prodotto o del servizio, decentralizzandone la collaborazione. In tal modo *IBM*, grazie all'utilizzo di un sistema non proprietario, ha consentito un processo più rapido di diffusione e di adozione dei suoi PC da parte degli users ed è riuscita così ad incrementare vendite e profitti.

Tali vantaggi sono stati possibili poiché l'Open source ha comportato l'eliminazione dei costi di sviluppo per *IBM*, consentendole di poter applicare prezzi più bassi ai prodotti, e poiché ha offerto alle tecnologie *IBM* la possibilità di essere sfruttate anche per la produzione di applicazioni speciali e servizi collegati ai PC.

Inoltre le aziende grazie a brevetti comuni e accordi di licenze incrociate hanno la possibilità di accedere rapidamente a risorse complementari critiche, di ridurre gli oneri

finanziari e di condividere costi e rischi, soprattutto in caso di investimenti elevati relativi a tecnologie molto innovative caratterizzate da esiti incerti.

Un ulteriore vantaggio della collaborazione fra aziende è presentato dall'opportunità di apprendimento, la quale favorisce sia il trasferimento di conoscenza tra partner sia la creazione di know-how che la singola impresa in modo autonomo altrimenti non avrebbe potuto generare. Le licenze incrociate infatti sono adottate da imprese che cercano nel partner una fonte di tecnologia e di conoscenza aggiuntiva al fine di estendere e diversificare la propria produzione.

#### 1.1.3.3. Spin-off

Spesso accade che le aziende creino tecnologie non utili nel settore in cui operano, ma comunque interessanti per altri tipi di mercati. Pertanto l'azienda innovatrice deve essere in grado di trasformare brevetti valutati zero nel settore di appartenenza in presenza strategica in nuovi mercati potenzialmente redditizi attraverso spin-offs, mediante la creazione di start-up, o in entrate finanziarie tramite il licensing delle IP. Ciò avviene generalmente quando l'innovatore non dispone delle capacità produttive o di marketing per sfruttare completamente l'asset.

Nello specifico, il ruolo fondamentale delle IP è quello di consentire agli innovatori di poter trarre profitto dalle proprie invenzioni, incoraggiando in tal modo la formazione di nuove aziende basate su tecnologie innovative. Queste nuove imprese infatti possono fare affidamento sulla protezione brevettuale per stabilirsi sul mercato e per ottenere in breve tempo un'iniziale market share.

Esistono delle condizioni per le quali una nuova invenzione viene sfruttata, o meno, tramite la creazione di una nuova impresa. Infatti non sempre si decreta di dar vita ad una nuova azienda per sfruttare le opportunità tecnologiche, a volte gli inventori decidono di vendere le invenzioni o addirittura di abbandonarle senza nemmeno prima sfruttarle.

Gli studi di *S. Shane* si sono focalizzati su due dimensioni che influenzano la creazione di una nuova impresa, ovvero i regimi tecnologici e le opportunità tecnologiche.

Per quanto riguarda i regimi tecnologici, *S. Shane* propone quattro dimensioni, le prime due rientrano nel campo del ciclo di vita della tecnologia, mentre le ultime due nelle condizioni di appropriabilità.

La dimensione relativa al ciclo di vita di una tecnologia si basa sulle traiettorie tecnologiche (S. Shane, 2001). Infatti la tecnologia non si sviluppa in una singola linea retta, piuttosto è caratterizzata da una curva ad S<sup>13</sup> divisa in quattro fasi. I fattori che influenzano il Technology Life Cycle<sup>14</sup> sono l'età della tecnologia e la segmentazione del mercato (S. Shane, 2001).

Infatti se una tecnologia è matura, la probabilità che venga sfruttata tramite la formazione di una nuova impresa sarà bassa, viceversa accadrà invece per una nuova tecnologia (S. Shane, 2001). L'unico modo per poter minacciare gli incumbent di settore infatti è quello di introdurre nel mercato una discontinuità tecnologica derivante da un'innovazione radicale.

Inoltre, poiché tali discontinuità tecnologiche (o disruptive technologies) sono di norma dirette a nicchie di mercato e introdotte da nuove imprese, più un mercato tenderà a poter essere segmentato, più vi sarà la possibilità che un'invenzione venga sfruttata tramite la creazione di una nuova azienda.

La dimensione relativa alle condizioni di appropriabilità, secondo S. Shane, dipende invece dall'efficacia dei brevetti e dall'importanza dei beni complementari.

Infatti più un brevetto è efficace più la start-up avrà tempo per sviluppare la value chain prima che la conoscenza tecnologica venga dissipata fra i competitors e per adattare le tecnologie alle esigenze variabili del mercato (S. Shane, 2001). Inoltre un alto grado di efficacia del brevetto aiuterà la start-up a reperire finanziamenti di venture capital per

---

<sup>13</sup> Il ciclo di vita della tecnologia è associato alla proprietà intellettuale. Pertanto la gestione dell'IP deve allinearsi con gli stadi della tecnologia e deve essere gestita in base alle diverse fasi del ciclo durante la sua vita legale. Questo approccio è chiamato *IP Life Cycle Model* e si contrappone all'approccio *one-size-fits-all*, caratterizzato invece da una gestione dell'IP indipendente dal suo ciclo di vita. L'IP Life Cycle Model prevede quattro fasi (H. W. Chesbrough, 2006):

1. Nelle fasi iniziali della nuova tecnologia, la società deve in primo luogo investire nella creazione di un'IP e in secondo luogo scegliere il metodo migliore per proteggerla;
2. Nella fase seguente, la società sviluppa la tecnologia e si concentra sulla sua commercializzazione e se questa diventa il disegno dominante, allora verrà copiata dai competitor;
3. Nella terza fase, la società considera come raccogliere al meglio i frutti della sua tecnologia. Pertanto chi si occupa di IP dovrà riuscire ad appropriarsi al meglio delle rendite derivanti dalle proprietà intellettuali, anche tramite licensing o spin-offs;
4. Nella fase finale, la società gestisce la sua uscita dalla tecnologia. Questo può essere forzato dalla scadenza legale della protezione per l'IP, oppure può essere spinto dall'introduzione di una nuova tecnologia che rimpiazza quella precedente.

<sup>14</sup> P. Anderson e M. L. Tushman (1990)

dare inizio all'attività e le garantirà la possibilità di competere sulla differenziazione tecnologica piuttosto che su quella di prezzo (*S. Shane, 2001*). Pertanto più efficace sarà la protezione del brevetto e più alta sarà la probabilità che una nuova impresa venga creata per sfruttare un'invenzione.

Se invece la protezione legale non è efficace si devono sfruttare barriere differenti, come ad esempio collegare il valore della tecnologia ad asset complementari (*S. Shane, 2001*). Tali asset però sono difficili da imitare e da acquisire, poiché gli incumbent di settore, per proteggersi dalle minacce dei nuovi entranti, tendono a controllarli. Pertanto meno sono importanti e controllati gli asset complementari<sup>15</sup>, maggiore sarà la probabilità che un'invenzione venga sfruttata mediante la nascita di una start-up.

Per quanto riguarda invece le opportunità tecnologiche, *S. Shane* propone tre dimensioni: importanza, radicalità e portata del brevetto.

L'importanza misura il valore economico dell'invenzione, pertanto se è elevata ci sarà un'alta probabilità che questa sia commercializzata tramite la creazione di una nuova impresa (*S. Shane, 2001*).

La radicalità invece misura il grado di differenziazione dell'innovazione rispetto alle tecnologie esistenti (*S. Shane, 2001*). I cambiamenti tecnologici infatti possono migliorare una tecnologia esistente o possono rivoluzionarla tramite un cambiamento radicale. Tale cambiamento spiazza e indebolisce le incumbent di settore, distruggendo le capacità sulle quali hanno investito fin a quel momento. Pertanto più radicale sarà l'invenzione, maggiore sarà la probabilità che questa venga commercializzata con una nuova impresa.

Infine la portata del brevetto (o patent scope) misura l'ampiezza della protezione IP a prescindere dal grado di importanza e radicalità (*S. Shane, 2001*). Infatti più è ampia la

---

<sup>15</sup> Esistono tre metodi per acquisire o sfruttare gli asset complementari (*D. J. Teece, 1986*):

1. Metodo di integrazione: l'acquisizione o lo sviluppo di asset complementari può essere una strategia ottimale, soprattutto quando l'impresa si trova in regimi di appropriabilità a controllo debole e l'innovazione è facilmente imitabile. In questo caso il possesso diretto di beni complementari potrebbe rivelarsi un importante fattore di successo per l'azienda;
2. Metodo contrattuale: se l'acquisizione o lo sviluppo di asset complementari risultano particolarmente costosi o addirittura impossibili, l'azienda può decidere di stipulare accordi contrattuali di tipo commerciale con altre imprese o con i fornitori;
3. Metodo misto: rappresenta una forma ibrida delle precedenti.

protezione, più la start-up avrà tempo per reperire i beni complementari necessari e per conoscere le esigenze del mercato, prima che il suo vantaggio competitivo venga dissipato. Pertanto più ampia sarà la portata del brevetto, maggiore sarà la probabilità che l'invenzione venga sfruttata mediante una start-up.

Detto ciò, l'inventore, basandosi sulle ipotesi stilate da *S. Shane*, deciderà se ottenere il massimo rendimento dall'invenzione mediante la creazione di una nuova impresa o meno.

Questo argomento è molto importante, poiché le proprietà intellettuali, e nello specifico i brevetti, hanno effetti positivi di medio periodo sulle start-up.

*C. Helmers e M. Rogers* hanno indagato se la decisione da parte di una start-up di brevettare un'innovazione migliorasse il suo vantaggio competitivo e avesse riscontri sulle sue prestazioni. Per miglioramento del vantaggio competitivo i due autori intendevano l'incremento delle prestazioni delle start-up che brevettavano le proprie invenzioni, misurato in termini di crescita patrimoniale.

Pertanto le imprese che brevettano le proprie tecnologie, secondo ciò che è stato spiegato in precedenza, possono usufruire del vantaggio competitivo conferito dai brevetti, in termini di prestazioni superiori rispetto a start-up non brevettanti.

*Helmers e Rogers* hanno raccolto dati, contenenti sia informazioni finanziarie che relative a IP, sulle circa 7.500 società registrate operanti nel settore *medium-high-tech* nel Regno Unito tra il 2000 e il 2005.

L'analisi de dati ha dimostrato che l'associazione tra il brevetto e la successiva crescita degli asset è pari al 27%, vale a dire che le start-up brevettanti hanno un tasso di crescita annuo superiore del 27% rispetto a quelle non brevettanti.

Inoltre i dati hanno anche dimostrato che le aziende che registrano brevetti a protezione delle proprie invenzioni, oltre ad avere una maggiore crescita degli asset patrimoniali nei primi cinque anni di esistenza, hanno anche una minore probabilità di fallimento.

Dunque, la maggiore crescita delle start-up brevettanti potrebbe essere collegata all'aumento di reputazione e di immagine agli occhi dei finanziatori. I brevetti infatti generalmente aiutano le aziende a reperire finanziamenti ed investimenti da parte di venture capital, i quali potrebbero consentire ad esse una crescita patrimoniale più elevata.

## **1.2. La rilevanza strategica della proprietà intellettuale**

### **1.2.1. L'impiego strategico della proprietà intellettuale**

Oggi i diritti di proprietà intellettuale assumono una rilevanza cruciale per le aziende, le quali devono imparare a gestirli strategicamente al fine di facilitare le attività di Open Innovation e di rafforzare i rendimenti dell'innovazione attraverso attività di sviluppo e collaborazioni con terzi.

È necessario pertanto prestare molta attenzione alla modalità di coordinazione delle IP, poiché focus troppo stringenti o al contrario esageratamente evasivi potrebbero minare le funzioni di Open Innovation. Difatti un'eccessiva protezione delle IP potrebbe allontanare potenziali partners dall'aver intenzione di collaborare o dal voler attivare contratti di licensing. Questo effetto avverso viene chiamato "*IP Medusa Effect*"<sup>16</sup> e spiega appunto come un eccesso di brevetti, stringenti politiche IP o il divieto di comunicazione tra ricercatori e l'esterno possa portare eventuali collaboratori a decidere di guardare altrove (O. Alexy, P. Criscuolo, A. Salter, 2009).

D'altra parte però anche scegliere un regime di appropriabilità debole e non proteggere le proprie tecnologie potrebbe portare ad esiti negativi, poiché le altre aziende potrebbero avere timore di essere colpite dal free riding degli imitatori a causa di una scarsa protezione.

Pertanto risulta determinante trovare un equilibrio nella gestione delle proprietà intellettuali, le quali rappresentano un beneficio per le attività di Open Innovation se utilizzate non come mezzo di controllo, bensì come uno strumento di signaling al fine di costruire ecosistemi e alleanze.

Difatti le IP segnalano a terzi le expertises possedute dalle aziende e quindi rappresentano un input utile per attrarre partners. Se implementate in questo modo, le IP permettono alle aziende di migliorare la base per la negoziazione con venture capital, con collaboratori potenziali o con grandi imprese interessate ad acquistare idee o a cooperare. Per far sì che

---

<sup>16</sup> O. Alexy, P. Criscuolo, A. Salter, 2009

ciò accada però è necessario un sistema interno ben sintonizzato, che garantisca una piena gestione e un vantaggio di appropriabilità.

*Nokia Corporation* ad esempio ha implementato negli anni un sistema in base al quale le invenzioni, prima di essere realmente brevettate, passano per vari step di esame sia dal punto di vista tecnico che commerciale. In tal modo solo le tecnologie di alta qualità vengono coperte da brevetto. Tale preselezione garantisce all'azienda di sopportare costi solo per invenzioni davvero necessarie e di investire solamente in idee che saranno sicuramente accettate dall'Ufficio Brevetti.

Inoltre per gestire e incoraggiare tramite le proprietà intellettuali l'Open Innovation, ma anche per evitare perdite finanziarie, è fondamentale per l'azienda costruire una politica finalizzata alla gestione appropriata delle IP esterne. Inizialmente ognuna di queste IP infatti dovrebbe passare attraverso una review legale al fine di determinare se è protetta oppure se può essere utilizzata senza alcuna restrizione. Questo passaggio aiuta le aziende a proteggersi da ipotetici reclami di terze parti e da conseguenti problemi legali. In seguito le aziende dovrebbero azionare un processo di *firewalling*, al fine di proteggere le IP esterne da intrusi. Entrambe le politiche dovrebbero essere contornate da un management a capo di un dipartimento apposito collegato al resto dell'organizzazione (*B. Held, 2013*).

L'ottimale gestione delle proprietà intellettuali non è però universale, infatti non tutte le aziende devono necessariamente seguire delle linee guida standard bensì queste devono comportarsi in maniera differente secondo il contesto in cui operano.

Difatti la strategia IP/OP più appropriata per un'azienda dipende dalla combinazione di due variabili specifiche: l'ambiente tecnologico e la distribuzione di conoscenza<sup>17</sup>.

L'ambiente tecnologico rappresenta il contesto nel quale un'azienda è attiva. È calmo se si tratta di un mercato caratterizzato da una lenta evoluzione della tecnologia e da esigenze di consumatori chiaramente definite e soddisfatte dall'industria in modo semplice. Pertanto in questo genere di contesto non si riscontrano molti sconvolgimenti nella struttura del mercato ogniqualvolta irrompano nuovi entranti o si modifichi il disegno dominante (*O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009*).

---

<sup>17</sup> *O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter (2009) in "Does IP Strategy Have To Cripple Open Innovation?"*

Al contrario l'ambiente tecnologico è turbolento se l'azienda opera in un contesto contraddistinto da incertezza tecnologica e da complesse esigenze dei consumatori. Al fine di risolvere i bisogni di questi ultimi infatti si crea una forte competizione nel mercato fino al punto in cui emerge un disegno dominante che ne rimodella la struttura.

La seconda variabile che influenza la strategia IP è la distribuzione della conoscenza tra collaboratori potenziali. È chiamata Puddles quando la conoscenza risulta distribuita fra pochi innovatori, il che diminuisce le possibilità di collaborazione per le aziende. Al contrario quando è detta Oceans, ovvero distribuita tra molte persone, le aziende possono trovare facilmente molti potenziali partners (O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009).

Dalla combinazione di questi due drivers si generano quattro circostanze possibili, ognuna delle quali presuppone una strategia IP appropriata e differente [Figura 5].

Il primo quadrante anche detto “*Diffondi i problemi, assicurati la soluzione*” è caratterizzato da un mercato calmo e da una conoscenza distribuita fra molti innovatori. (O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009). La strategia ottimale, da utilizzare in questo caso, è quella del “Crowdsourcing<sup>18</sup>” sfruttando a pieno l'ampia audience presente nel mercato. Il “Crowdsourcing” offre la possibilità alle aziende di esplorare i problemi a bassi costi e di trovare soluzioni e talento anche al di fuori dei propri confini, aumentando così le probabilità di successo. È importante, per beneficiare delle soluzioni suggerite,



Figura 5 Matrice a due variabili: Distribuzione di conoscenza e Ambiente tecnologico (O. Alexy, P. Criscuolo & A. Salter, 2015)

<sup>18</sup> Il crowd-sourcing rappresenta lo sviluppo collettivo di un progetto da parte di molteplici persone esterne all'azienda, ideatrice del progetto stesso.

però che l'azienda raggiunga una piena proprietà delle proprie IP attraverso l'utilizzo di forti meccanismi di protezione.

Il secondo quadrante detto "*Firmalo, sigillalo e fallo consegnare*" contraddistingue invece quelle aziende che operano in un mercato calmo e con una conoscenza distribuita fra pochi attori (*O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009*). In questo contesto è ottimale proteggere le conoscenze per appropriarsi del loro valore, internalizzare asset complementari e attuare partnership di breve termine orientate ai propri obiettivi. In questo caso ci troviamo più vicini ad un modello di Close Innovation piuttosto che all'apertura verso l'esterno.

Al contrario il terzo quadrante, detto "*Se lo lascerai libero, gli altri verranno*", sposa a pieno il paradigma di Open Innovation, agevolato anche dal fatto che descrive un contesto turbolento e con una conoscenza distribuita fra molti attori di mercato (*O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009*).

La strategia vincente in questa circostanza è quella di ribaltare l'utilizzo delle IP, offrendo libero accesso a larghe porzioni delle proprie proprietà intellettuali a terzi, tramite l'Open Source. L'obiettivo di questa forte apertura è quello di attirare nuovi players nell'ecosistema a cui queste aziende appartengono, incrementandone il valore totale a proprio vantaggio (*O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009*).

Questo tipo di strategia può essere implementata dalle aziende in due modi differenti. La prima opzione è quella di rendere libero l'accesso alle core technologies e raccogliere profitti dalla crescita dell'ecosistema attraverso la commercializzazione di prodotti e servizi complementari. La seconda invece permette di guadagnare mantenendo le core technologies proprietarie ma rendendo libero l'accesso ad estensioni, specificazioni di design e altri strumenti al fine di garantire lo sviluppo di terze parti ma allo stesso tempo anche di diminuire i propri costi di sviluppo grazie alla collaborazione di questi (*O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009*).

Infine l'ultimo quadrante, chiamato "*Per molte uova usa tanti cestì*", rappresenta un mercato turbolento nel quale la conoscenza risiede soltanto fra pochi attori dell'industria, come ad esempio società sviluppate in R&S intensiva, laboratori di ricerca o università prestigiose (*O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009*). La scarsità di conoscenza rende la

ricerca molto costosa e con esiti incerti, pertanto le aziende devono trovare partner esperti con i quali collaborare al fine di abbattere i costi e aumentare le chances di successo attraverso lo sviluppo congiunto di tecnologie standard di settore.

Esistono due metodi di collaborazione, il primo consiste nel creare dei “Club di ricerca”, attraverso accordi collaborativi o consorzi, con altre società attive nell’industria o ben informate sulla tecnologia da sviluppare. In questo caso bisogna prestare molta attenzione agli ex partners i quali potrebbero trasformarsi in concorrenti al fine di trarre profitto dalle estensioni della piattaforma tecnologica (*O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009*).

Il secondo metodo consiste invece nel provare dei programmi di “*Open Research*”, simili a fondi di venture capital ma con prospettive di lungo termine. Questi programmi permettono alle aziende di investire in ricerca esterna con la speranza che tali impieghi possano contribuire agli obiettivi societari, aumentandone il grado di appropriabilità e il portafoglio IP (*O. Alexy, P. Criscuolo e A. Salter, 2009*).

In entrambi i casi è importante che gli accordi di collaborazione siano parte integrante di una strategia di Open Innovation. Per far sì che ciò accada devono essere rispettate dai partner alcune regole base, come ad esempio la comprensione dei ruoli e la predisposizione di accordi monetari e non monetari, di compromessi riguardanti i diritti delle parti e di meccanismi a protezione delle IP esterne all’azienda.

Pertanto se i manager agiranno nel modo più appropriato in base al contesto di riferimento l’azienda potrà prosperare e godere di un vantaggio di appropriabilità. L’obiettivo principale è quello di trovare un equilibrio tra l’appropriabilità e la creazione, il mantenimento e il rafforzamento delle expertises condivise attraverso programmi di Open Innovation. Questi ultimi sono rappresentati da tutte le attività inerenti a prendere contatti con l’industria e a sviluppare ed implementare le capacità di negoziazione e di gestione degli accordi con terze parti.

Le aziende si occupano dell’organizzazione di tali programmi di OI stabilendo delle routines basate sull’unione di più funzioni di business e sulle responsabilità trasversali all’interno di esse (applicazione IP, mantenimento, licensing/vendita, partnership, difesa legale...) (*B. Elkington, 2013*).

### **1.2.2. L'approccio integrato**

A fronte dei vantaggi che un management strategico delle IP offre alle aziende, è bene capire quale sia la gestione migliore per tali titoli giuridici e quali errori invece debbano essere evitati all'interno delle attività organizzative aziendali.

In un questionario rivolto a coloro che gestiscono in azienda il portafoglio IP, gli intervistati hanno indicato che solo la metà dei leader aziendali comprende il valore e l'importanza di tale attività e che sempre la metà di quest'ultimi è coinvolta nelle strategie relative all'IP. Questa limitata integrazione della gestione IP e della pianificazione strategica infatti riflette una serie di ostacoli.

In molte aziende, la responsabilità della gestione IP è delegata esclusivamente a personale legale, il quale tende ad essere poco coinvolto nella pianificazione strategica e nel processo decisionale complessivo. Inoltre, i silos funzionali all'interno della gestione spesso ostacolano una visione più strategica dell'IP, rendendo le funzioni di R&S, le funzioni strategiche e quelle legali poco integrate fra loro. Di conseguenza, le imprese perdono spesso occasioni importanti e redditizie per creare e sfruttare al meglio il valore della proprietà intellettuale.

Ancora più importante è la mancanza di un quadro e di un linguaggio comune che consenta agli ingegneri, agli avvocati e ai dirigenti aziendali di gestire nel miglior modo gli asset IP integrando la loro gestione a quella della strategia d'impresa.

Difatti l'integrazione è la parola chiave che l'azienda deve seguire per raggiungere un vantaggio di appropriazione che le garantisca di superare i competitors nell'estrarre e catturare valore dall'innovazione.

La gestione IP di successo comporta un maggior grado di integrazione a livello strategico, di asset IP e organizzativo.

L'integrazione strategica presuppone che il business model, le strategie IP e quelle di sviluppo tecnologico siano interconnesse fra loro, al punto che al cambiare di una delle tre dimensioni si modifichino anche le altre due.

L'integrazione degli asset IP invece guida le aziende verso la considerazione delle IP attraverso una prospettiva di portafoglio sia per quanto riguarda dimensioni esterne che

interne. Difatti l'azienda dovrebbe sia integrare gli asset IP che contribuiscono, con pesi diversi, alla realizzazione del suo vantaggio competitivo e del suo successo, sia considerarli in ambito di decisioni strategiche non come elementi individuali, bensì come un portfolio IP. Difatti a livello di negoziazione, licensing o alleanze tecnologiche i partner devono poter valutare l'intero potenziale collaborativo del portafoglio IP prima di decidere se dar vita o meno ad una partnership.

Infine l'integrazione organizzativa rappresenta allo stesso tempo la tipologia più importante e più difficile da implementare per l'azienda. La sua rilevanza deriva dal fatto che un'implementazione di successo delle strategie IP richiede l'integrazione di varie competenze funzionali, come ad esempio quelle tecniche, legali, manageriali e di marketing. Poiché queste differenti funzioni parlano diverse lingue e rispondono a differenti parti dell'organizzazione, risulta complicato coordinarle in modo congiunto.

*W. Fisher e F. Oberholzer-Gee* forniscono un insieme di linee guida che aiutano manager, avvocati ed ingegneri a comprendere meglio la complessa integrazione tra strategia e IP.

In primo luogo molte decisioni in materia di IP sono di importanza strategica e non devono essere delegate a specialisti che tendono a essere poco coinvolti nella formulazione e nell'attuazione della strategia.

Da una survey svolta alla fine degli anni '90 è risultato che circa i tre quarti della capitalizzazione totale di mercato sono rappresentati da beni immateriali, quali brevetti, diritti d'autore e marchi. A prova di ciò, negli ultimi anni, il principale centro di valore per molte aziende è stato rinvenuto proprio nei loro diritti di proprietà intellettuale. Pertanto, poiché la generazione dei rendimenti dai diritti di IP è un'attività ad alto impiego di capitale a lungo termine e le decisioni che interessano la proprietà intellettuale sono generalmente irreversibili a basso costo, la gestione IP non può essere di competenza solo di manager del reparto tecnologico o del personale giuridico aziendale bensì devono essere una questione di interesse anche per i leader di *business unit* e *functional unit* e per coloro che ricoprono alte cariche aziendali.

Inoltre le interazioni iniziali e continuative tra i dirigenti aziendali, gli avvocati e gli ingegneri sono fondamentali per individuare le migliori opportunità per la distribuzione di IP al fine di trarre il massimo beneficio dalle nuove tecnologie e dai nuovi prodotti.

Difatti, le aziende che progettano prima i prodotti e poi cercano i modi migliori per proteggerli si trovano ad affrontare spesso dei problemi, poiché anche piccole modifiche del design potrebbero avere un impatto significativo sulle forme legali di protezione.

Pertanto è opportuno che creatori, manager e avvocati collaborino strettamente per tutte le fasi di ricerca, sviluppo e progettazione adottando un processo di sviluppo simultaneo dell'innovazione.

Il modello simultaneo offre all'azienda la possibilità di procedere lungo il processo di sviluppo tenendo comunque conto sia delle esigenze di produzione e di R&S che di quelle riguardanti il marketing e i diritti IP.

Tale tipologia di modello di sviluppo differisce dal classico modello sequenziale (o stage gates), diviso in una serie di traguardi intermedi che procedono in successione e in modo lineare dallo stadio di ricerca, a quello di sviluppo, di progettazione, di produzione, e infine a quello di commercializzazione, di vendita e di servizio post-vendita. Nel modello classico infatti non c'è alcun feedback o sovrapposizione tra fasi ed è il management a decidere se far transitare il progetto alla fase successiva, se rinviarlo ad una fase precedente per revisionarlo o addirittura se interromperlo.

Il modello simultaneo (o simultaneous engineering) invece si basa sull'esistenza di legami stretti e meccanismi di feedback all'interno dell'azienda, che operano in modo rapido ed efficiente. Da questa prospettiva, l'innovazione non necessariamente comincia con la ricerca e procede con la fase di sviluppo, ma richiede risposte rapide, correzioni e feedback a metà processo ed eventuali riprogettazioni in caso di problemi.

Pertanto il personale del dipartimento di R&S deve essere strettamente connesso con il personale di produzione, con quello di marketing e con quello IP, in modo tale che la nuova tecnologia si inserisca in progetti che soddisfino rapidamente ed efficacemente le esigenze dei clienti e che garantiscano all'azienda sia la protezione da imitazioni che l'aumento di reputazione ed immagine agli occhi del mercato.

Il modello simultaneo inoltre prende in considerazione ciò che accade sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno di essa e, prevedendo una sovrapposizione temporale di alcune fasi del processo, sottolinea anche l'importanza della velocità del ciclo di progettazione e della sua flessibilità.

Pertanto, molte organizzazioni oggi richiedono al loro interno non solo collegamenti verticali, ma anche collegamenti orizzontali e trasversali al fine di sfruttare il coordinamento tra molteplici attività e lo scambio di informazioni tra dipartimenti.

Un recente esempio di approccio integrato è stato lo sviluppo da parte di *Microsoft* di un sistema di intrattenimento sensibile al movimento del corpo umano chiamato *Kinect*. Questo accessorio consente agli individui di interagire con la console *Xbox 360* senza un controller di gioco, utilizzando solo gesti e comandi vocali. *Microsoft* ha venduto, solo i primi 60 giorni dal lancio, 8 milioni di unità di *Kinect* rendendolo uno dei dispositivi elettronici di consumo più venduti.

Durante lo sviluppo di *Kinect*, gli specialisti IP hanno lavorato a stretto contatto con i leader tecnologici e i dirigenti aziendali per decidere in che modo posizionare il dispositivo sul mercato. Tale collaborazione constava nella creazione di una mappa che mostrasse i potenziali punti di differenziazione (POD)<sup>19</sup> del nuovo prodotto in confronto ai dispositivi competitors. Nella valutazione di ciascuno di questi punti, l'azienda ha considerato sia i vantaggi che il *Kinect* creava per i consumatori sia le implicazioni relative al reparto IP. Tali implicazioni riguardavano ad esempio la possibilità per l'azienda statunitense di essere in grado di proteggere legalmente uno specifico punto di differenziazione o la probabilità con cui si sarebbe incappati in una violazione di brevetti rivali.

A seguito delle valutazioni svolte, al momento del lancio del prodotto *Microsoft* ha presentato 600 brevetti al fine di proteggere le innovazioni legate a *Kinect*, evitando aree con abbondanza di brevetti esistenti e perciò riducendo la probabilità di future controversie legali.

Oltre all'integrazione tra IP e R&S, il gruppo specializzato in marchi, brevetti e segreti industriali di *Microsoft* ha anche collaborato a stretto contatto con la funzione di marketing per sviluppare il nuovo brand e per decidere il nome del nuovo prodotto. La società ha inizialmente considerato 90 nomi, testandoli con i consumatori e conducendo contemporaneamente ricerche di marchio a livello mondiale. Le considerazioni

---

<sup>19</sup> I punti di differenziazione sono caratteristiche che i consumatori associano ad un determinato brand, a discapito delle altre marche.

commerciali e legali hanno eliminato la maggior parte dei nomi candidati, riducendo la scelta ad otto nomi. In seguito *Microsoft* ha completato un processo di certificazione internazionale di trademark, indagando circa 100 pareri giuridici indipendenti provenienti da diverse giurisdizioni.

L'azienda infine ha presentato domanda di marchio per quattro nomi e le ricerche di marketing hanno indicato che "*Kinect*" era il nome preferito dai potenziali consumatori.

Pertanto, la stretta integrazione della gestione IP con R&S e marketing è fondamentale soprattutto per le aziende che sviluppano tecnologie significative in-house. Infatti, uno dei motivi per cui le attività di R&S sono meno globalizzate di quanto ci si possa aspettare, è la difficoltà di replicare questa stretta integrazione anche all'interno dei mercati esteri.

Le funzioni che beneficiano dell'integrazione possono variare, ad esempio le aziende che acquisiscono tecnologia dall'esterno potrebbero voler integrare strettamente la gestione IP con le attività di fusione e acquisizione (*M&A*).

Nella gestione strategica delle IP è inoltre importante prendere le giuste decisioni in termini di livello organizzativo. Infatti, poiché i compiti associati all'esecuzione di una strategia IP proprietaria sono molti, il lavoro deve essere diviso e devono essere stabiliti sia la gerarchia che il tipo di controllo.

Pertanto, oltre al deposito e all'esecuzione dei diritti di IP, le aziende devono elaborare valutazioni in merito alla concessione di licenze e a previsioni tecnologiche, fornire e reperire informazioni quando richieste e svolgere consulenza in materia di traiettorie tecnologiche di ricerca. Grazie ai risultati provenienti da tutte le attività svolte dai dipartimenti IP, l'azienda è facilitata nell'individuare potenziali alleati strategici, selezionare segmenti di mercato redditizi e reclutare nuovi partners.

Oggi le aziende occidentali sono rimaste indietro, rispetto a quelle orientali, nell'implementazione organizzativa della strategia IP. Le avanguardie infatti si trovano in Giappone e *Hitachi* e *Toshiba* sono due aziende leader in questo senso.

*Toshiba* ad esempio vanta reparti di proprietà intellettuale sia a livello di *business-unit* che a livello corporate. Le unità IP di *Toshiba* forniscono la pianificazione e il coordinamento delle attività relative ai diritti di IP; elaborano e stipulano contratti in

campo tecnologico; proteggono software, licenze, marchi e brevetti e ospitano anche un centro di informazione. Tale struttura organizzativa riflette sia l'importanza assegnata ai diritti IP da parte delle alte cariche aziendali sia l'approccio globale dell'azienda. La strategia IP di *Toshiba* ha prodotto tra il 1970 e il 2003 circa 340 applicazioni brevettuali europee all'anno, rivelandosi pertanto un'arma vincente.

Il trucco per un'efficiente management strategico di IP sta quindi, non solo nell'integrare le alte cariche e i reparti di marketing e R&S con la gestione IP, ma anche nel trattare la proprietà intellettuale come qualsiasi altro problema strategico che si affronta in azienda.

Inoltre l'impresa che intende utilizzare un approccio integrato deve costruire al suo interno le cosiddette “*dynamic capabilities*”, ossia le capacità di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapido cambiamento (D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, 1997).

Difatti il termine “dynamic” comunica la capacità, da parte dell'azienda, di modellare le competenze in base al mutevole ambiente di riferimento, mentre la parola “capability” sottolinea il ruolo fondamentale dell'adattamento, dell'integrazione e della riconfigurazione dell'organizzazione, delle risorse e delle competenze esterne ed interne all'azienda, utili per soddisfare le esigenze di un ambiente in continua evoluzione (D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, 1997).

Secondo gli autori infatti ciò che conta per le imprese è “*l'agilità aziendale*”, ovvero l'implementazione di *dynamic capabilities* necessarie ad un'organizzazione per affrontare nuove sfide (D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, 1997). Tali skills strategiche sono rappresentate dalla capacità dei dipendenti di imparare rapidamente e di costruire nuovi asset strategici, dall'integrazione di questi nuovi asset in processi aziendali, dalla riconfigurazione della struttura patrimoniale ed economica e dalla co-specializzazione<sup>20</sup>.

Risulta pertanto fondamentale, in un'ottica di IP management di successo, considerare sistematicamente le questioni riguardanti il vantaggio competitivo, la concorrenza,

---

<sup>20</sup> Per quanto riguarda la capacità dinamica della co-specializzazione, Teece e Shuen hanno dimostrato che le risorse fisiche, le risorse umane e le proprietà intellettuali di un'azienda, garantiscono ad essa un vantaggio competitivo se gestite in combinazione piuttosto che singolarmente.

l'integrazione delle funzioni e l'organizzazione, per rendere le IP un'arma strategica all'interno dell'arsenale aziendale.

#### 1.2.2.1 Approccio integrato in un'azienda affermata: il caso Geox

Di seguito è riportato il caso dell'azienda Geox, esempio lampante di un'efficiente gestione IP in un'ottica di approccio integrato.

L'intuizione di *Mario Moretti Polegato* è strettamente legata alla sua storia personale e ha preso forma grazie ad un bisogno insoddisfatto riscontrato dallo stesso imprenditore.

Difatti durante una passeggiata in Nevada iniziò a sentire caldo ai piedi e decise di creare dei fori con un coltello su entrambe le soles delle scarpe da ginnastica per farne uscire il calore e diminuirne la temperatura interna, riscontrandone in tal modo sollievo<sup>21</sup>.

<sup>22</sup>Tornato in Italia, si rese conto che mai nessuno fino ad allora era riuscito a soddisfare con successo l'esigenza di utilizzare scarpe da ginnastica senza dover soffrire il caldo e la sudorazione dei piedi. Decise pertanto di sviluppare tale intuizione all'interno dei laboratori di una piccola azienda calzaturiera di proprietà della sua famiglia, a Montebelluna<sup>23</sup>.

Così, dopo tre anni dediti a studio, sperimentazioni e ricerca e sviluppo furono create le prime scarpe con la suola di gomma forata le quali, grazie all'applicazione di una speciale membrana proveniente da un tessuto sviluppato per gli astronauti dalla NASA, permettevano ai piedi di traspirare e allo stesso tempo impedivano all'acqua di entrare<sup>24</sup>.

Pronti i primi prototipi e brevettata l'invenzione con il nome *Geox breathes*<sup>25</sup>, Polegato provò a lanciare le calzature sul mercato proponendole ad affermate aziende

---

<sup>21</sup> Fonte: <http://www.geox.biz/it/index.html>

<sup>22</sup> Fonte: <http://www.brandforum.it/files/pdf/papers/GeoxIntervista.pdf>

<sup>23</sup> Fonte: <http://www.geox.biz/it/index.html>

<sup>24</sup> Fonte: <http://www.geox.biz/it/index.html>

<sup>25</sup> Tale sistema è caratterizzato dalla combinazione di una suola in gomma forata che lascia traspirare i piedi e di una membrana innovativa e traspirante, che li protegge dall'acqua. La membrana infatti è costituita da un particolare materiale microporoso che assorbe il sudore e lo rilascia in forma di vapore acqueo attraverso i fori presenti nella suola, al fine di bilanciare il microclima ideale all'interno della calzatura.

calzaturiere<sup>26</sup>, sia a livello nazionale che internazionale, ma purtroppo (o per fortuna) nessuna di queste comprese le singolari potenzialità dell'invenzione<sup>27</sup>.

Nonostante la delusione però, l'inventore non rinunciò a ciò in cui credeva e, una volta superati i test di mercato con una linea di calzature per bambino, migliorò il prodotto e avviò la produzione delle nuove scarpe a livello industriale all'interno della sua piccola azienda. Decise dunque, con determinazione, di sfruttare l'invenzione mediante la creazione di una nuova impresa<sup>28</sup>.

È nata così nel 1995 Geox, una nuova azienda che avrebbe progettato, prodotto e commercializzato in tutto il mondo un'innovativa e tecnologica tipologia di calzature che prometteva al mercato traspirabilità e impermeabilità.

La strategia di Geox oggi punta ad una crescita sostenibile e profittevole. L'azienda differisce dai suoi concorrenti perché combina scarpe e abiti con la tecnologia; infatti proprio l'innovazione continua risulta il fattore chiave che ha permesso e permette tutt'ora a Geox non solo di mantenere la propria presenza nel mercato delle calzature ma anche di riuscire a crescere e svilupparsi in un mondo così competitivo e globalizzato.

Difatti oggi Geox è leader in Italia nel segmento di mercato delle calzature traspirabili e rappresenta uno dei marchi leader a livello mondiale nell'*International Life-style Casual Footwear Market*<sup>29</sup>.

I punti di forza che hanno permesso a Geox di acquisire e mantenere un tale vantaggio competitivo sono dovuti ai diversi fattori di seguito esposti<sup>30</sup>.

◆ *Focus sul prodotto attraverso soluzioni tecnologiche ed innovative protette da brevetti e abbinata ad uno stile e ad una qualità italiana.*

L'azienda fondata da Polegato sfrutta appieno gli stabilimenti di R&S situati a Montebelluna collaborando anche con Università ed altri centri di ricerca pubblici e privati, presenti sia in ambito nazionale che internazionale, al fine di rafforzare, grazie

---

<sup>26</sup> Aziende del calibro di Nike, Adidas, Timberland e altri.

<sup>27</sup> Fonte: <http://www.geox.biz/it/index.html>

<sup>28</sup> Fonte: <http://www.geox.biz/it/index.html>

<sup>29</sup> Fonte: Shoe Intelligence, 2016.

<sup>30</sup> Fonte: [http://www.geox.biz/static/upload/ita/ita\\_bilancio-consolidato-1h2017-completo-con-opinion.pdf](http://www.geox.biz/static/upload/ita/ita_bilancio-consolidato-1h2017-completo-con-opinion.pdf)

all'aiuto di ingegneri, fisici e chimici, sia il vantaggio competitivo acquisito negli anni che l'espansione internazionale dell'azienda.

La ricerca e la continua ideazione ed attuazione di soluzioni innovative sono alla base dell'attività di R&S di Geox, la quale si completa anche di attività di verifica della performance dei materiali impiegati e della massimizzazione del comfort delle calzature e dell'abbigliamento, principalmente attraverso l'ottimizzazione della traspirazione e dell'impermeabilità per mezzo di innovazioni incrementalmente.

Il successo di Geox è dovuto in larga misura alle caratteristiche tecnologiche delle calzature e dell'abbigliamento e pertanto l'azienda oggi protegge le proprie invenzioni con più di 50 brevetti e 10 recenti domande di brevetto (o patent pending), depositati in Italia ed estesi successivamente in ambito internazionale<sup>31</sup>. I brevetti depositati da Geox riguardano aree diverse e sono applicabili a:

- Prodotti;
- Metodi, materiali e processi<sup>32</sup> riguardanti la traspirazione e l'impermeabilità di scarpe o capispalla;
- Apparecchiature per misurare la capacità di traspirazione delle calzature;
- Concept degli store Geox Shop.
- Espositore presente all'interno degli Geox Shop, chiamato "La vela"<sup>33</sup>.

Dal primo brevetto, che risale agli inizi degli anni '90, Geox ha continuato ad innovare, investendo notevolmente nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie e sfruttando le alte competenze di scienziati e tecnici (G. Ghirelli, 2010). Questi ultimi, all'interno del dipartimento R&S di Geox, lavorano in squadre e sono completamente intercambiabili fra loro, ruotando sistematicamente i propri compiti.

Tra le mansioni che questi svolgono troviamo: esperimenti e test eseguiti su materiali, processi e prodotti, in discipline che spaziano dalla chimica alla fisica fino all'ergonomia del piede; ricerche relative al movimento del calore umano, alla traspirazione o a nuove

---

<sup>31</sup>Fonte: [http://www.geox.biz/static/upload/ita/ita\\_bilancio-consolidato-1h2017-completo-con-opinion.pdf](http://www.geox.biz/static/upload/ita/ita_bilancio-consolidato-1h2017-completo-con-opinion.pdf)

<sup>32</sup> Ad esempio sistemi di cucitura che permettono una migliore traspirazione e flessibilità delle scarpe.

<sup>33</sup> G. Ghirelli (2010) "INTERNAZIONALIZZAZIONE E CREAZIONE DI VALORE: IL CASO GEOX".

tecnologie interessanti; test di laboratorio su materiali utilizzati e sulla qualità dei prodotti in commercio (G. Ghirelli, 2010).

Infatti le scarpe vengono testate in diverse condizioni ambientali e a diverse pressioni per provarne la resistenza, la reale traspirabilità e l'impermeabilità. L'esito di tali attività viene ovviamente tutelato mediante una politica di protezione della proprietà intellettuale.

Nel 2003 Geox ha investito 7,5 milioni di euro in R&S, poco meno del 3% delle vendite nette. Ciò le ha permesso di dotarsi di un importante vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, spostando la leva della concorrenza dal prezzo alla qualità del prodotto e allontanando la minaccia dei produttori cinesi.

Nonostante Geox abbia puntato ed investito molto sulle sue tecnologie brevettate, un ulteriore punto di forza è stato anche quello di continuare a ricercare comunque lo stile delle calzature e dell'abbigliamento senza mai però perdere l'identità del prodotto.

Ciò è stato possibile grazie alla produzione di collezioni sempre in linea con le tendenze della moda, attraverso costanti monitoraggi dei trend di mercato.

Le scarpe Geox infatti sono acquistate dai consumatori non solo perché "respirano", ma anche perché sono alla moda, di qualità italiana e a prezzo ragionevole. Questo è stato possibile grazie alla strategia di progettazione e al sistema di produzione di Geox, che ha sempre valutato l'estetica e lo stile come caratteristiche di prodotto che influenzano molto le preferenze dei consumatori.

Pertanto Geox fa del suo meglio per progettare scarpe alla moda, ottenere feedback diretti dal mercato e imitare prontamente le tendenze di settore, al fine di inserire sempre nuovi modelli o prodotti sul mercato.

◆ *Il posizionamento "trasversale" dei prodotti (riferito a uomini, donne e bambini) all'interno della fascia di prezzo media che identifica Geox come "family brand".*

La strategia di Geox ha riconsiderato lo spazio di mercato nell'industria calzaturiera, poiché la sua value proposition, ovvero una scarpa che fa respirare il piede, risulta unica e soprattutto applicabile alla maggior parte dei segmenti di mercato. Infatti, a differenza del gran numero di aziende operanti nel settore, le quali servono esclusivamente uno o più segmenti, puntano unicamente sullo stile e decidono la gamma di prezzi sulla base

clienti, Geox sfrutta il suo brevetto e la sua proposta di valore innovativa per servire una clientela più vasta e presente in molti segmenti di mercato tradizionali.

Infatti, benché l'attuale mercato di riferimento di Geox sia composto soprattutto da consumatori che cercano nella scarpa comfort e stile, la potenziale base clienti comprende tutte le età e gli stili di vita poiché tutti sognano di avere piedi asciutti e profumati.

D'altra parte anche il prezzo accessibile che Geox applica ai suoi prodotti risulta coerente con l'idea di una base di clienti ampia e variegata, possibile grazie ai minori costi di produzione derivanti dalle economie di scala (dovute anche alla diversificazione), all'adozione di tecnologie flessibili di automazione e alla delocalizzazione all'est degli stabilimenti di produzione, caratterizzata da costi inferiori della manodopera rispetto all'Italia.

◆ *Un'ottima gestione della comunicazione e del marketing.*

La comunicazione e la pubblicità svolgono un ruolo fondamentale nella strategia di Geox, la quale ogni anno stanziava per spese relative al marketing un budget di circa il 10% dei ricavi. Questo budget importante e l'efficace gestione della comunicazione pubblicitaria e del marchio hanno contribuito a suscitare curiosità nei consumatori riguardo l'offerta di prodotti e a sviluppare un'ottima brand recognition che ha reso negli anni sempre più imponente l'identificazione del marchio nella mente del consumatore con il concetto di traspirazione.

Con la propria politica di marketing infatti, il Gruppo Geox mira a promuovere sia i vantaggi competitivi dei prodotti che la capacità distintiva del brand.

Contrariamente alla maggior parte dei competitors, la sua strategia di comunicazione non si basa sulla moda, sullo stile o su altri attributi di tendenza ma si fonda su proprietà tecniche del prodotto e sui brevetti che le proteggono. Difatti, i vari tipi di pubblicità proposti mettono in evidenza l'offerta innovativa dei prodotti, il meccanismo della traspirazione, l'immagine del vapore che esce dalla suola, il simbolo del brevetto e la parola "respirare", trasmettendo ai consumatori la tecnologia e gli attributi che differenziano il prodotto Geox da quello dei competitors.

La campagna pubblicitaria 2017 di Geox infatti punta molto sulla parola "RESPIRA" ma soprattutto sull'inserimento della frase "brevetto italiano". L'azienda in tal modo vuole

comunicare che la tecnologia presente all'interno delle calzature è brevettata e rappresenta una IP registrata in Italia. L'inserimento del paese di origine (o COO<sup>34</sup>) inoltre mira ad influenzare la percezione da parte dei consumatori. Infatti il COO rappresenta un extrinsic cue nella valutazione del prodotto, da cui i clienti possono desumere caratteristiche intrinseche come qualità, affidabilità, prestigio, innovazione o esclusività [Figura 6].



Figura 6 Pubblicità Geox 2017

Difatti ricerche effettuate sugli effetti del COO hanno dimostrato che, in particolar modo per i beni di lusso, il paese di origine ha un effetto diretto (positivo o negativo) sulla percezione del valore di un brand e che associare un brand ad un paese noto per un determinato settore di produzione comporta un vantaggio competitivo (R. E. Gregory, C. C. Ross, 1994).

I consumatori infatti inconsapevolmente utilizzano gli stereotipi di ciascun paese per inferire attributi e caratteristiche ad un brand legato ad uno specifico paese<sup>35</sup>. Pertanto, la parola “italiano” dovrebbe inferire una certa qualità alla produzione e all'affidabilità delle calzature, poiché l'Italia ha il primato nel settore calzaturiero in termini di manodopera, stile e qualità.

---

<sup>34</sup> Country Of Origin

<sup>35</sup> Ad esempio, i consumatori inferiscono a brand svizzeri una maggiore qualità nella produzione di orologi.

Anche il marketing in-store di Geox punta tutto sulla visibilità della tecnologia ed è indirizzato sia ad adulti che bambini.

Infatti negli Geox Shop il prodotto gode della massima importanza grazie alla “vela”, uno stand brevettato da Geox, studiato e creato appositamente per rendere il più possibile visibili agli occhi dei clienti i prodotti (G. Ghirelli, 2010). La vela ha una struttura lievemente curva dotata di speciali ganci metallici snodabili che sorreggono le scarpe e le mettono bene in mostra (G. Ghirelli, 2010). In tal modo con un solo gesto il cliente può giudicare l'estetica, i materiali di cui è fatta la scarpa e le caratteristiche tecniche della suola forata, vivendo l'esperienza di utilizzo del prodotto direttamente in-store.

Pertanto, grazie ad un messaggio pubblicitario unico ed improntato esclusivamente sulla comunicazione della tecnologia innovativa, Geox ha riscontrato e riscontra tutt'oggi dei singolari vantaggi. Per l'azienda, infatti, concentrarsi su un singolo messaggio pubblicitario rappresenta: la soluzione di un bisogno insoddisfatto rimasto finora insoluto; il risparmio di tempo e denaro utilizzando lo stesso messaggio pubblicitario in tutte le aree geografiche e per tutti i segmenti di settore; l'aumento della facilità di identificazione del brand e del valore dello stesso.

◆ *L'utilizzo di un'integrazione organizzativa tra funzioni*

L'attività di ideazione e sviluppo delle collezioni Geox è coordinata da diversi product manager, che sviluppano ricerche relative allo stile e ai materiali e svolgono analisi riguardanti le tecnologie di prodotto. Allo scopo di mantenere costante la collaborazione tra creatività e razionalità durante tutta la fase di sviluppo delle collezioni, i product manager si confrontano e si coordinano con la direzione commerciale, con i dipartimenti di tecnologia, produzione ed IP e con i vertici aziendali.

Il vantaggio competitivo di Geox infatti non dipende esclusivamente dalla sua tecnologia, ma anche dall'eccellenza operativa delle singole attività configurate in modo unico e coerente, al fine di renderle complementari.

*P. Milgrom e J. Roberts* (1990) affermano che esiste complementarità tra più funzioni se “i rendimenti associati agli incrementi di un'attività aumentano al crescere di un'altra attività”. Pertanto, se esiste complementarità tra funzioni e se queste vengono riconosciute e sfruttate dall'azienda, si creano “effetti sistemici che generano sulla

performance d'impresa un incremento totale maggiore rispetto alla somma derivante dagli incrementi relativi all'aumento delle singole attività" (*K. E. Whittington e altri*, 1999).

Inoltre *P. Milgrom e J. Roberts* suggeriscono che le complementarità abbiano un impatto sulla redditività e *P. Milgrom, Y. Qian e J. Roberts* (1991) dimostrano che le complementarità tra le attività possono generare crescita aziendale anche senza l'incremento delle economie di scala.

Queste complementarità si verificano quando un'attività non ha solo un effetto diretto sulle prestazioni, ma influisce positivamente su queste anche indirettamente, creando benefici maggiori per l'azienda grazie all'interazione con altre attività interdipendenti.

La strategia di Geox infatti non si basa solo su quali attività un'azienda deve eseguire e di come queste devono essere configurate, ma anche di come tali attività devono rapportarsi e combinarsi in modo originale l'una con l'altra.

I vantaggi competitivi sostenibili nel tempo pertanto sono creati dal modo in cui le attività si adattano e si rafforzano fra loro tramite rapporti incrociati e di come queste aumentano non a seguito di incrementi dell'eccellenza operativa delle singole attività piuttosto a seguito di forti configurazioni univoche e coerenti tra attività complementari.

La configurazione delle attività di Geox pertanto si basa sull'innovazione brevettata di prodotto e sfrutta al meglio le scelte complementari in materia di marketing e comunicazione, produzione e gestione della catena di distribuzione.

Tale configurazione rappresenta una posizione strategica innovativa e genera prestazioni elevate, ma soprattutto crea difficoltà ai competitor nell'imitazione e nel reverse engineering a causa dell'interazione unica e difficilmente ricreabile, soprattutto a bassi costi, tra variabili complementari. Infatti, quando le aziende integrano un'ampia gamma di attività risulta difficile per i competitor identificare la fonte del vantaggio competitivo poiché spesso questa è radicata nelle interazioni tra le attività stesse.

Difatti molte aziende hanno cercato di imitare la strategia di Geox, copiandone la tecnologia o proponendo altre caratteristiche uniche di prodotto, ma nessuna di queste è mai riuscita a raggiungere gli stessi risultati.

◆ *Applicazione del know-how tecnologico anche su altri prodotti*

L'azienda dal 1992 non ha smesso mai di innovare, portando avanti un ambizioso e complesso progetto di diversificazione. Difatti, nel 1999 Geox ha sperimentato e brevettato la sua tecnologia anche sugli indumenti, rendendo traspiranti non più solo le scarpe ma anche capispalla come giacche e giubbotti.

Nel 2008 inoltre Geox, dopo quattro anni di ricerca in-house, ha presentato un nuovo brevetto: il NET System<sup>36</sup>.

Dopo aver rivoluzionato il settore delle calzature comfort e da città, Geox si preparava a portare avanti una nuova missione, quella di garantire la massima traspirabilità anche nel settore delle calzature sportive. Il NET System consentiva la fuoriuscita del sudore prodotto dalla pianta del piede durante l'intensa attività fisica mediante una suola in rete protettiva unita ad una membrana impermeabile e traspirante, garantendo in tal modo sia un'ottima traspirazione sia l'impedimento all'acqua, al fango e a qualsiasi elemento esterno di penetrare all'interno della scarpa<sup>37</sup>.

Polegato è riuscito quindi a diversificare ulteriormente il proprio business, sviluppando l'ennesimo successo dell'azienda e arrivando a sfidare addirittura colossi del mercato come Nike e Adidas.

◆ *Un'ottima politica di distribuzione*

La politica di distribuzione Geox mira ad ottimizzare la penetrazione in diversi mercati, pur rimanendo coerente con il marchio.

Geox oggi distribuisce i propri prodotti in tutto il mondo attraverso oltre 10.000 negozi multi-brand e mediante una rete di negozi mono-marca di proprietà, gestiti direttamente (DOS<sup>38</sup>) o affiliati con contratti di franchising. A giugno 2017 il numero totale dei Geox Shop era pari a 1.141, di cui 698 in franchising e 443 DOS<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Fonte: <http://www.geox.biz/it/gruppo/innovazione-tecnologia/innovazione-e-tecnologia.html>

<sup>37</sup> Fonte: <http://www.geox.biz/it/gruppo/innovazione-tecnologia/innovazione-e-tecnologia.html>

<sup>38</sup> Directly Operated Stores

<sup>39</sup>Fonte: [http://www.geox.biz/static/upload/ita/ita\\_bilancio-consolidato-1h2017-completo-con-opinion.pdf](http://www.geox.biz/static/upload/ita/ita_bilancio-consolidato-1h2017-completo-con-opinion.pdf)

Questo secondo tipo di distribuzione consente a Geox di sfruttare il brand e di mantenere un rapporto più diretto con i clienti, monitorando sistematicamente i loro gusti e le loro esigenze.

Tramite i DOS Geox infatti ha un controllo diretto del punto vendita, facilitando la coerenza con l'immagine del prodotto e l'identità del brand, e allo stesso tempo permette ai consumatori di entrare immediatamente in contatto diretto con la filosofia del marchio. Inoltre, una distribuzione diretta permette all'azienda di disporre di feedback su trend di mercato e preferenze dei clienti, di poter sviluppare piani di CRM assicurando un alto livello di servizio e infine di avere il controllo sui display e sulla presentazione dei prodotti in-store.

A conclusione dell'analisi sopra esposta, possiamo affermare che Geox rappresenta a pieno l'esempio eclatante dell'azienda che gestisce le proprie IP in modo strategico ed intelligente.

Infatti la stessa non solo integra in maniera efficiente le IP all'interno della strategia di impresa ma utilizza anche il brevetto come strumento di marketing con la finalità di aumentare la propria brand recognition.

Inoltre Geox utilizza brevetto e marchio in modo congiunto, considerando i vari tipi di proprietà intellettuale non come sostituti, bensì come complementi l'uno dell'altro.

### **1.2.3 La gestione di marchi e brevetti nelle start-up**

*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch* nel 2017 hanno proposto un ulteriore utilizzo strategico dei diritti IP, nello specifico di marchi registrati e brevetti. Tale nuova applicazione si riferisce al momento in cui una start-up realizza il suo ingresso nel mercato. Al momento del Go-to-market infatti una start-up può scegliere quale delle due IP sfruttare, basandosi sul proprio orientamento strategico di fondo.

Le motivazioni per cui una start-up registra marchi o brevetti sono molteplici e possono essere sintetizzate in motivi di protezione, blocco, reputazione e scambio. La funzione principale di entrambi è proteggere gli asset IP con la differenza maggiore che mentre i brevetti difendono le risorse e le capacità tecnologiche di un'azienda, i marchi proteggono le sue attività di marketing (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*). I brevetti infatti si riferiscono agli aspetti tecnologici del modello di business delle imprese,

mentre i marchi commerciali sono collegati ad aspetti di marketing, come la commercializzazione di una tecnologia innovativa o la protezione del brand di un'azienda.

Un altro motivo importante per la registrazione di brevetti e marchi è la creazione di una reputazione. I marchi aiutano l'azienda a costruire una reputazione ed un'immagine agli occhi dei clienti, riducendo per questi i costi di ricerca e segnalando loro una qualità del prodotto più alta. D'altra parte i brevetti rappresentano le capacità tecnologiche di un'impresa e contribuiscono a costruire un'immagine tecnologica positiva agli occhi dei clienti e di altre parti interessate, come ad esempio collaboratori o finanziatori.

Le motivazioni di scambio si allacciano a ciò che è stato precedentemente detto. Brevetti e marchi infatti hanno la funzione di facilitare le relazioni con i partner esterni al fine di acquisire finanziamenti o entrate finanziarie dal licensing, garantendo un aumento dell'attrattività per gli investitori (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*).

Tali motivazioni rafforzano l'importanza delle IP in azienda ma soprattutto spiegano perché viene data tanta rilevanza alla loro gestione strategica.

La decisione di una start-up relativa a quale IP sfruttare inizialmente è fondata sia sull'innovazione globale sia sulla strategia d'impresa, ma in particolar modo sul tipo di orientamento aziendale, il quale si distingue in tecnologico o di marketing (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*).

Le start-up attive in settori di R&S intensivi e tecnologici sono generalmente orientate verso la protezione dei brevetti, mentre quelle operanti in settori consumer goods orientano le proprie scelte verso la protezione del trademark (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*).

La decisione iniziale di una start-up e le prime attività svolte, relative all'innovazione, all'imprenditorialità e al modello di business, rappresentano il punto di partenza di un processo path dependency, cioè capace di influenzare eventi e decisioni future (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*). Le decisioni iniziali mettono in evidenza l'evoluzione della start-up e hanno un impatto prolungato sulla sua organizzazione, sul suo modello aziendale e sulla sua strategia.

Questo fenomeno è conosciuto come “*imprinting*”, concetto che descrive come il passato di un'organizzazione ne influenza il presente (*J. R. Boling, T. M. Pieper, J. G. Covin,*

2016). Pertanto, una decisione iniziale relativa al marchio o al brevetto riflette e influenza l'evoluzione, il modello di business e la strategia della start-up.

I ricercatori hanno analizzato la decisione di ingresso nel mercato di 4.703 start-up statunitensi tra il 1998 e il 2007. I risultati mostrano che la concentrazione del mercato, il tipo di cliente (B2B o B2C) e il finanziamento di venture capital influenzano tale decisione (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*).

Dagli studi effettuati, le start-up hanno infatti maggiori probabilità di presentare un marchio al posto di un brevetto, come diritto di IP iniziale, se queste operano in mercati a bassa concentrazione, se sono incentrate su mercati business-to-consumer (B2C) e se hanno ricevuto finanziamenti in venture capital (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*).

Per concentrazione di mercato si intende il grado di accentrimento di un particolare settore. Maggiore è la concentrazione del mercato minore sarà il numero di imprese operanti al suo interno e viceversa.

La concentrazione di mercato influenza la decisione iniziale delle start-up per quanto riguarda la registrazione di un marchio o di un brevetto ed è inoltre legata al grado delle barriere presenti al suo ingresso (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*). Infatti i mercati a bassa concentrazione spesso hanno anche basse barriere all'ingresso e quindi in tali mercati, è relativamente facile per le start-up diventare competitive.

Pertanto in mercati con scarse barriere all'entrata, le start-up tendono ad affidarsi maggiormente al marchio come strumento di ingresso al fine di creare un vantaggio competitivo (*G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017*). Difatti il marchio agevola la start-up a perseguire una strategia di differenziazione basata sulla qualità dei prodotti e a comunicare ai clienti la propria value proposition.

Quando la concentrazione di mercato è bassa inoltre esistono più imprese concorrenti, pertanto la start-up necessita di creare grande visibilità e awareness e di aumentare la sua reputazione grazie al marchio. I marchi infatti rappresentano un potente strumento che garantisce la creazione di un forte legame tra la start-up e i suoi clienti e offre la possibilità di differenziarsi dai competitors.

Nei mercati ad alta concentrazione invece la situazione è ben diversa. Le aziende competitors sono incumbent, imprese di grandi dimensioni e con pluriennale esperienza nel settore, e le barriere all'ingresso sono spesso elevate.

Per entrare in tali mercati dunque è necessario puntare sull'innovazione, o per meglio dire sulle disruptive technologies. Quest'ultime sono innovazioni che propongono un insieme di funzionalità completamente nuove, spesso riferite a nicchie di mercato, che minacciano la sopravvivenza degli incumbent di settore. Le disruptive inoltre rendono i prodotti o i servizi più semplici da utilizzare e generano solitamente una democratizzazione dell'innovazione, rendendo questi più accessibili ed economici per i consumatori.

Tali discontinuità tecnologiche rispondono alle stesse esigenze soddisfatte da una tecnologia precedente ma lo fanno in maniera migliore, spiazzando in tal modo aziende esistenti già nel mercato.

Difatti, spesso le imprese incumbent falliscono proprio a causa delle disruptive technologies poiché non si accorgono del loro potenziale, sottovalutandole.

Tale miopia è dovuta principalmente ad una performance iniziale inferiore rispetto a quella della tecnologia esistente, la quale però nel tempo aumenta, raggiungendo prestazioni molto maggiori [Figura 7].

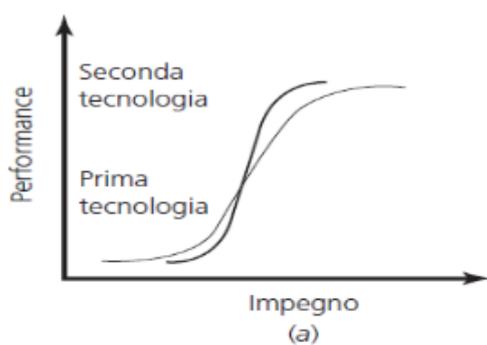


Figura 7 Grafico discontinuità tecnologica  
(M. A. Schilling, F. Izzo, 2013)

Pertanto quando una start-up entra in un mercato concentrato, la registrazione di un brevetto escluderà le imprese incumbent dall'utilizzo di una tecnologia e garantirà alla start-up di accaparrarsi una quota di mercato iniziale (G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017).

In secondo luogo, un'alta concentrazione di mercato spesso implica una scarsa concorrenza e poiché i brevetti dispongono di un forte diritto di esclusione dall'uso di una conoscenza tecnologica, a differenza dei marchi, possono essere utilizzati al fine di bloccare i concorrenti.

La tipologia di cliente principale è un'altra importante caratteristica del mercato che influenza le decisioni iniziali di una start-up. Esistono infatti start-up che operano principalmente in mercati B2C, ossia si riferiscono a clienti finali, e start-up che invece operano maggiormente in mercati B2B, ovvero sono diretti a clienti commerciali come altre aziende (G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017).

Poiché i clienti finali si affidano maggiormente al brand come segnale di qualità in confronto ai clienti commerciali, le start-up che operano in un mercato B2C, al momento dell'ingresso, dovranno sfruttare la registrazione del trademark. Al contrario, start-up che operano in settori B2B non avranno bisogno di utilizzare il marchio come segnale di qualità, poiché i clienti commerciali sono spesso esperti stessi e sono capaci di giudicare la qualità del prodotto senza dover affidarsi ad un marchio (G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017).

Pertanto in mercati B2B, un brevetto potrebbe essere un segnale di qualità più prezioso rispetto al trademark, poiché si risulterebbe agli occhi delle imprese clienti fortemente innovativi e con alte capacità tecnologiche.

Infine, un ulteriore fattore che influenza la decisione di ingresso è la presenza di venture capital (VC), investitori attivi che non solo forniscono finanziamenti alla start-up ma che investono in esse anche una notevole quantità di tempo per configurarne le strategie e i modelli di business e per monitorarne la gestione.

Il coinvolgimento di una venture capital sposta l'attenzione di una start-up dallo sviluppo tecnologico alla rapida commercializzazione e al marketing delle loro invenzioni. Ciò deriva dal fatto che i venture capital cercano di lanciare un prodotto sul mercato nel più breve tempo possibile.

Pertanto le start-up che hanno il supporto di VC sfrutteranno con maggiore probabilità la protezione del marchio (G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017). Infatti il deposito di un marchio è probabilmente uno dei primi passi intrapresi nel processo di commercializzazione finalizzato a garantire la protezione ai futuri sforzi di marketing.

Tale ricerca comunque presenta diverse limitazioni, in primo luogo valuta solo le registrazioni di IP iniziali da parte delle start-up (G. De Vries, E. Pennings, J. H. Block e C. Fisch, 2017), escludendo i successivi depositi, e in secondo luogo non considera la

possibilità di poter entrare nel mercato sfruttando inizialmente sia il brevetto che il marchio.

A tal proposito, quest'ultimo limite della ricerca potrebbe essere risolto sfruttando il brevetto non solo come meccanismo di protezione dell'innovazione, ma anche come strumento di comunicazione di marketing.

Ad esempio l'apposizione su un prodotto di un brevetto, relativo ad una determinata tecnologia, potrebbe comunicare ai consumatori qualità e durabilità nel tempo, migliorando allo stesso tempo, la percezione di qualità, l'immagine e la reputazione d'azienda agli occhi sia di eventuali finanziatori che a quelli di altre aziende.

È importante ricordare che tale ricerca è focalizzata sull'utilizzo delle IP da parte di start-up come strumento di ingresso nel mercato. Quando si parla di aziende consolidate invece è possibile utilizzare più tipologie di proprietà intellettuali congiuntamente, non come sostitute l'una dell'altra, bensì come complementi.

## **CAPITOLO 2: L'elaborazione delle informazioni persuasive e le sue implicazioni a livello di marketing**

### **2.1 Il processo decisionale del consumatore**

#### **2.1.1 I processi cognitivi principali dell'individuo nell'interrelazione con il brand**

Un processo cognitivo è caratterizzato dalla sequenza di singoli eventi finalizzati e necessari a creare un qualsiasi contenuto di conoscenza. Quest'ultima non rappresenta la semplice acquisizione di informazioni, ma piuttosto la ricerca e la costruzione di significati veicolati, nel nostro caso, da strumenti di marketing.

La conoscenza si acquisisce mediante sfaccettati percorsi culturali ed intellettuali interconnessi fra loro, definiti da particolari comunità sociali a cui si appartiene, da specifiche competenze possedute e dalle esperienze personali.

Tramite il modello *Hierarchy of communication effects* analizziamo come i consumatori rispondono alle attività di marketing (T. E. Barry, 1987).

All'interno del processo di percezione degli stimoli di marketing troviamo quattro momenti differenti ai quali è sottoposto il consumatore<sup>40</sup>: esposizione, attenzione, percezione e interpretazione.

L'esposizione può essere definita come il primo contatto con le informazioni relative ad un prodotto o ad un brand e rappresenta un requisito basilare dal momento in cui il marketing intende cambiare le percezioni, le attitudini e i comportamenti dei consumatori. Difatti è possibile influenzare gli atteggiamenti degli individui esponendoli meramente ad esempio ad immagini o parole.

Poiché i potenziali clienti non guardano ogni pubblicità né si accorgono di ciascun messaggio di marketing, possiamo affermare che un consumatore è esposto ad un messaggio pubblicitario soltanto se viene a contatto con questo. Pertanto gli operatori di marketing devono essere sicuri che i consumatori siano esposti alle loro attività di comunicazione ogni qual volta intendano modificarne i comportamenti di acquisto.

---

<sup>40</sup>Ricordiamo che, non necessariamente, questa sequenza è seguita dai consumatori in tutte le situazioni.

Il semplice fatto che un individuo sia esposto ad un messaggio pubblicitario è sufficiente a cambiarne il giudizio. *R. B. Zajonc* (1968) ha chiamato questo effetto mera esposizione e ha dimostrato che la frequenza con la quale è esposto uno stimolo ai consumatori influisce sull'apprezzamento di un prodotto o brand. Infatti, secondo questa teoria, quando un individuo formula un giudizio su qualcosa, la valutazione che si viene a generare non è legata semplicemente alle qualità intrinseche dell'oggetto, bensì anche alla sua familiarità.

Possiamo quindi affermare che la frequenza di esposizione favorisce l'apprezzamento, pertanto ripetere più volte un messaggio pubblicitario ed esporre ripetutamente il consumatore ad esso si rivela un'arma strategica nelle mani delle aziende.

L'esposizione può avvenire per via intenzionale o per via accidentale. L'esposizione intenzionale si ha quando gli stimoli di marketing informano il consumatore su come risolvere un problema o soddisfare un proprio bisogno (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*). Questo tipo di esposizione infatti dipende dalla volontà del consumatore a raccogliere informazioni su un determinato prodotto o servizio e pertanto i dati ottenuti vengono memorizzati in maniera più stabile dalla mente umana. Al contrario, l'esposizione accidentale avviene quotidianamente in modo spontaneo, casuale ed istintivo (ad esempio guardando la televisione, ascoltando la radio, leggendo una rivista, chiacchierando con amici o entrando in un negozio) e le informazioni che il consumatore acquisisce grazie ad essa risultano poco precise, disorganizzate e spesso poco memorizzate (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

Dal momento in cui l'esposizione ha natura selettiva<sup>41</sup>, ovvero è diversa per differenti tipologie di consumatori, non tutto il mercato è esposto ai messaggi pubblicitari poiché gli individui tendono ad evitare gli stimoli di marketing (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*). Pertanto, per le aziende la modalità di gestione dell'esposizione risulta cruciale e può avvenire facilitando l'esposizione intenzionale, massimizzando e targettizzando quella accidentale (aumentandone anche la frequenza) e mantenendo l'esposizione una volta iniziata.

---

<sup>41</sup>La maniera con cui una persona permette che alcuni messaggi penetrino mentre altri siano rifiutati dipende dai valori, impulsi, attitudini, situazione sociale ed interessi correnti.

L'esposizione risulta attiva se c'è attenzione da parte del consumatore, ovvero se si viene a creare quel passaggio in cui quest'ultimo vede o nota il messaggio pubblicitario (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*). Difatti, anche se gli stimoli di marketing operano nel modo corretto, non c'è garanzia che il mercato vedrà o presterà attenzione ad essi. Pertanto l'esposizione non risulta sufficiente per assicurarsi che i consumatori rispondano agli stimoli, ma è fondamentale che questi si accorgano dei messaggi e che gli prestino attenzione.

Per l'azienda guadagnare attenzione significa dare risorse cognitive agli stimoli di marketing, i quali però devono essere conservati attraverso il mantenimento della stessa, al fine di guidare il consumatore verso il messaggio e non verso gli elementi periferici della comunicazione (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

Esistono alcune tecniche, utili per guadagnare e mantenere l'attenzione, impiegate dalle aziende.

Tra queste troviamo ad esempio l'uso del colore. I colori infatti tendono a far arrestare l'attenzione e a colori diversi corrispondono differenti valori di essa. I colori caldi ad esempio hanno l'effetto di far sembrare le cose più grandi e quindi di colpire maggiormente l'attenzione, al contrario i colori freddi fanno apparire il messaggio più piccolo (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*). Addirittura da una ricerca svolta da *Jansson et al. (2004)* si è scoperto che i colori primari riducono i tempi di ricerca del consumatore all'interno del punto vendita, accorciandone in tal modo il suo processo decisionale.

Un altro metodo per guadagnare attenzione è il movimento, infatti spesso la pubblicità in televisione o al cinema è considerata più efficace rispetto a mezzi di comunicazione come riviste, giornali o messaggi di posta elettronica (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*). Tuttavia è possibile simulare il movimento di un'immagine statica attraverso la rotazione dei manifesti o mediante il loro scorrimento.

All'interno delle comunicazioni di marketing, anche l'humour è spesso molto efficace nel guadagnare l'attenzione e migliorare il riconoscimento del brand (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

Una volta che il consumatore è stato esposto al messaggio ed ha prestato attenzione ad esso, inizia a carpirne il senso, a selezionarlo, ad organizzarlo ed infine ad interpretarlo (G. D. Harrell, 1986).

Secondo *Enel et al.* (1986) la percezione è il processo in cui gli stimoli vengono recepiti e interpretati dall'individuo e infine tradotti in una risposta. Difatti con la percezione lo stimolo di marketing subisce una transizione da oggettivo a soggettivo, divenendo significativo per il soggetto che lo elabora.

L'attività di percezione è influenzata dalla ricezione degli stimoli da parte dei cinque sensi, la quale rende il consumatore cosciente dell'ambiente che lo circonda. Pertanto oggi diventano sempre più importanti stimoli non solo visivi, ma addirittura polisensoriali<sup>42</sup>, i quali sfruttano anche suoni, musica, profumi, odori particolari e tatto.

Gli stimoli di marketing a cui siamo esposti sollecitano uno o più sensi, dando vita a delle sensazioni. Queste in seguito sono recepite dai ricettori sensoriali (naso, bocca, occhi, orecchie, pelle) ed interpretate dal nostro cervello provocando emozioni e reazioni di risposta.

Alcune informazioni infatti sono chiaramente percepite dal consumatore e il solo fatto che questo le elabori genera una preparazione cognitiva per successive attività decisionali o comportamentali. Spesso l'individuo è totalmente inconsapevole del collegamento che si instaura tra l'informazione preliminare e il suo susseguente comportamento, pertanto le aziende sfruttano i messaggi pubblicitari proprio al fine di ottenere atteggiamenti, giudizi o comportamenti da parte dei consumatori che altrimenti questi non avrebbero attuato spontaneamente (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

L'ultimo step del processo cognitivo riguarda quindi l'interpretazione dello stimolo. Difatti il nostro sistema percettivo, una volta presa coscienza di un'informazione, le assegna un significato ed inizia ad utilizzarla in combinazione con stimoli interni, ovvero informazioni presenti in memoria e derivanti da esperienze passate (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

---

<sup>42</sup> Oggi sempre più aziende utilizzano il sensory branding, ossia cercano di associare i 5 sensi ad un brand.

Pertanto, i consumatori all'interno del processo decisionale utilizzano un mix di stimoli, esterni<sup>43</sup> ed interni, al fine di interpretare l'informazione percepita.

L'interpretazione a sua volta si divide in tre sotto-processi (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*):

→ **Organizzazione:** gli individui possono percepire gli stimoli in ingresso in maniera non parcellizzata, ma iniziare fin da subito ad organizzare l'informazione mediante tutti gli stimoli disponibili. Pertanto il consumatore tenta di rendere sensata la singola informazione tramite l'utilizzo di tutte le altre informazioni interne, applicando diversi principi o effetti.

Attraverso il principio di chiusura l'individuo riesce ad interpretare, grazie alla memoria, stimoli non totalmente comprensibili ad una prima visione. Grazie al principio di similarità<sup>44</sup>, invece, il consumatore associa una particolarità ad un prodotto e infine tramite l'effetto di contesto<sup>45</sup> organizza lo stimolo mettendo come contesto l'informazione che si vuole enfatizzare e memorizzare.

→ **Categorizzazione:** la mente umana è divisa in "box", ovvero in categorie mentali all'interno delle quali gli individui organizzano diverse tipologie di prodotto. Pertanto ogni consumatore raggruppa gli elementi presenti nell'ambiente circostante assegnando ciascun oggetto ad una categoria. La categorizzazione permette di unire tutti gli oggetti con caratteristiche comuni e con funzioni simili, consentendo così di servirsi di denominazioni corrispondenti alla categoria specifica utilizzata (*Anderson, 1991*). La categorizzazione fornisce al consumatore due vantaggi principali: permette di massimizzare l'informazione attraverso il minimo sforzo cognitivo e di percepire il mondo non più come un insieme di oggetti, ma piuttosto formato da categorie di elementi correlati fra loro.

→ **Inferenza:** l'individuo, attraverso un processo deduttivo, genera informazioni nuove sulla base di informazioni date (nel nostro caso derivanti da stimoli di marketing),

---

<sup>43</sup> Per stimolo esterno si intende derivante dall'ambiente circostante. Gli stimoli di marketing sono stimoli esterni.

<sup>44</sup> Ad esempio la particolarità che si associa al marchio Geox è la tecnologia che fa respirare le scarpe.

<sup>45</sup> Ad esempio gli stimoli di marketing utilizzati da Geox enfatizzano e rafforzano il senso di benessere della calzatura con la parola "respira". Questa, pertanto, sarà l'informazione che verrà interpretata e memorizzata dal consumatore.

ovvero giunge ad una conclusione<sup>46</sup> a partire da una serie di premesse. Tutti i consumatori infatti traggono conclusioni generali sull'ambiente circostante a partire da informazioni molto limitate e costruiscono la gran parte delle interpretazioni percettive combinando inconsciamente sensazioni ed informazioni, familiari ed automatiche, custodite in memoria. Tali inferenze pertanto sia aiutano il consumatore a scegliere, abbreviando il suo processo decisionale, sia risultano utili alle aziende per il signaling<sup>47</sup>.

Una volta che il consumatore ha percepito ed interpretato gli stimoli, il compito delle aziende diventa quello di incoraggiarlo ad imparare efficacemente le attività di marketing, al fine che memorizzi il messaggio tramite l'apprendimento, lo ricordi e sviluppi emozioni favorevoli ed intenzioni di acquisto verso un dato prodotto o brand (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

È importante sottolineare che nonostante apprendimento e memoria siano collegati fra loro, rimangono comunque due concetti molto differenti. Infatti mentre la memoria è la registrazione interna di informazioni ed esperienze ed è relazionata alla capacità personale di memorizzarle<sup>48</sup>, conservarle e ricordarle quando opportuno, l'apprendimento rappresenta l'insieme di informazioni percepite ed organizzate ed ha il compito di acquisire nuove informazioni e pertanto incrementare la conoscenza (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

La conoscenza rappresenta tutto ciò che viene immagazzinato all'interno della nostra memoria grazie all'apprendimento. Infatti il sistema cognitivo umano può interpretare qualsiasi tipo di informazione al fine di generare conoscenza, significati e credenze. A tal proposito esistono due tipologie di conoscenza che il consumatore può maturare, quella dichiarativa e quella procedurale (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

---

<sup>46</sup> Ad esempio spesso i consumatori inferiscono che a prezzi più alti corrispondono livelli maggiori di qualità di prodotto.

<sup>47</sup> Il *signaling* garantisce alle aziende di poter trasmettere, in modo credibile, alcune informazioni su sé stessa al mercato di riferimento.

<sup>48</sup> La memorizzazione di una pubblicità è legata fortemente all'ambiente e agli eventi che precedono l'esposizione. *Bushman* (1998) tramite un esperimento ha dimostrato che la natura del film all'interno del quale si vede un messaggio pubblicitario incide molto sulle prestazioni di ricordo delle informazioni.

La conoscenza dichiarativa (o generale) si matura nell'ambiente in base ad episodi e ad esperienze generiche e semantiche. Questa concerne interpretazioni di informazioni pertinenti ad un determinato contesto (ad esempio categorie di prodotto, punti vendita o comportamenti particolari), le quali vengono memorizzate come una proposizione che collega concetti differenti<sup>49</sup>. Infatti la conoscenza generale è organizzata in memoria sotto forma di network associativi, pertanto i consumatori creano legami con un brand o un prodotto più o meno intensi a seconda della frequenza con la quale vengono utilizzati. Un nesso forte tra informazioni infatti significa che è estremamente probabile che il consumatore, attraverso il recupero di esse, si ricordi i vari collegamenti e le varie associazioni, ad esempio tra un brand o un prodotto e le sue caratteristiche. Al contrario, in caso di un nesso debole tra le informazioni, il consumatore difficilmente riuscirà a richiamare questi collegamenti e quindi a ricordare eventuali associazioni (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

Secondo *K. L. Keller* un brand è tanto più potente quanto più è collegato ad immagini positive nella mente dei consumatori, pertanto è importante per gli operatori di marketing agire ed intervenire sulla loro conoscenza poiché questa rappresenta la base della loro operatività.

La conoscenza procedurale invece definisce come una certa operazione deve essere correttamente eseguita. È infatti associata alla memoria implicita<sup>50</sup>, ossia a quel tipo di memoria che incorpora le procedure necessarie a compiere azioni solitamente svolte in modo automatico ed inconscio (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*). Difatti il consumatore memorizza gli stimoli di marketing come se fossero una produzione, ovvero tramite un tipo speciale di “se..., allora...” che unisce un concetto o un evento con il comportamento risultante appropriato. Pertanto, quando questo tipo di conoscenza è attivata dalla memoria, influenza automaticamente e direttamente il comportamento manifesto di un individuo sotto forma di veri e propri protocolli sui quali questo si orienta per procedere. Dal momento in cui tale conoscenza include attività pratiche, come ad

---

<sup>49</sup> Ad esempio un consumatore potrebbe associare e collegare i concetti “jeans, Diesel, prezzo alto” al fine di generare nella sua mente l'informazione che i jeans Diesel sono costosi.

<sup>50</sup> La memoria esplicita (o dichiarativa) invece permette di rievocare i contenuti presenti al suo interno in maniera volontaria, sia verbalmente che non verbalmente. Questa racchiude sia le memorie relative ad episodi verificatisi nell'arco della vita sia quelle riguardanti il bagaglio culturale dell'individuo e pertanto è formata da tutto quello che può essere descritto consapevolmente.

esempio leggere, andare in bicicletta, sciare o nuotare, l'unico modo per esaminarla è far compiere un'attività al consumatore (acquisto, richiesta di informazioni, passaparola).

Le aziende quindi sono molto interessate ad agire sulla conoscenza non solo attraverso la nuova creazione di essa, ma anche tramite il suo rinforzo e la sua misurazione. Ovviamente in questo caso la conoscenza è intesa come awareness di un brand.

Nella realtà infatti i consumatori quando raccolgono informazioni, ad esempio relative ad un brand o ad un prodotto specifico, attuano un ragionamento e traggono conclusioni sulla convenienza, la rilevanza e l'importanza dell'informazione. Questo ragionamento può generare il coinvolgimento della nuova indicazione con la conoscenza esistente già immagazzinata in memoria o la valutazione di diversi attributi di marca sulla base di alcuni criteri decisionali.

Pertanto l'apprendimento assicura che i vari stimoli di marketing vengano ricordati nella maniera desiderata dalle aziende, poiché in assenza di apprendimento si incapperebbe in un fallimento di codifica.

Tale fallimento dipende spesso dal fatto che le informazioni percepite ed elaborate dal consumatore non sono passate correttamente alla sua memoria di lungo termine. Difatti, il consumatore attraverso l'apprendimento cognitivo attua un processo iniziale di interpretazione delle informazioni, seguito dal loro immagazzinamento in memoria e dal loro recupero.

Ogni individuo infatti possiede tre livelli di memoria (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*). Il primo livello è rappresentato dalla memoria sensoriale, attivata dai sensi e supporto del sistema percettivo. Questa tipologia di memoria ci permette di acquisire informazioni temporaneamente senza però analizzarle, il che porta ad una perdita molto veloce di quest'ultime. L'informazione pertanto è rappresentata molto brevemente e viene processata dai cinque sensi, venendosi a creare automaticamente senza che ci sia bisogno di alcuna attenzione o interpretazione.

La memoria a breve termine invece aiuta l'individuo nei processi di tipo percettivo. È una memoria sempre attiva e molto rapida che serve ad elaborare gli stimoli di marketing percepiti e ad assegnare loro un senso. Tale memoria però, essendo limitata

temporalmente<sup>51</sup>, garantisce solo l'interpretazione dell'informazione, ma non il suo immagazzinamento ed il successivo recupero.

Infine la memoria a lungo termine non solo garantisce l'immagazzinamento e il recupero degli stimoli di marketing, ma offre anche la possibilità di legare le nuove informazioni con pezzi di informazioni esistenti, integrando la nuova conoscenza con quella già nota.

Questa tipologia di memoria si presenta pertanto come un network di nodi, dove i nodi rappresentano le informazioni esistenti immagazzinate (quindi la conoscenza) mentre i vari collegamenti fra i nodi esprimono la forza di associazione presente tra di essi (*E. W. Anderson, 1993*).

La memoria a lungo termine può essere classificata in semantica, la memoria che si riferisce ad informazioni di fatti indipendenti dal contesto, oppure in episodica, quella che si occupa dell'immagazzinamento di informazioni specifiche rispetto a contesti particolari (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

Risulta pertanto evidente che il consumatore ricorderà un determinato stimolo solamente se questo ha raggiunto la sua memoria di lungo termine.

Può comunque accadere che questo, nonostante l'informazione sia giunta al terzo livello di memoria, non riesca a recuperarla. Ciò è denominato fallimento di recupero e accade quando il consumatore non riesce ad associare ad esempio un prodotto ad un brand, a causa della perdita della chiave di lettura dell'informazione immagazzinata (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

In un contesto di marketing infatti i consumatori utilizzano, nel processo decisionale, dei segnali per richiamare alla memoria delle informazioni. Questi segnali possono essere di informazione estrinseca o intrinseca.

I segnali estrinseci sono specifici per un determinato prodotto ed includono attributi fisici come la forma, il design e lo stile, mentre quelli intrinseci non sono considerati come una parte del prodotto fisico, bensì sono collegati ad esso. Segnali di questo tipo sono appunto il prezzo, la percezione di qualità, il brand e il paese di origine (COO).

---

<sup>51</sup> La memoria a breve termine può immagazzinare informazioni per circa 30 secondi.

Entrambe le tipologie di segnali ricordano al consumatore informazioni immagazzinate in memoria e pertanto lo aiutano nella valutazione del prodotto.

Il processo di recupero (o di richiamo) è influenzato da diversi elementi: fattori fisiologici, fattori situazionali, familiarità, salienza e stimoli (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

I fattori fisiologici incidono sul recupero delle informazioni e sono dovuti alla natura umana, come l'età. Ad esempio le persone più anziane hanno una capacità di recupero inferiore rispetto a quelle più giovani.

I fattori situazionali invece incidono nel recupero in contesti particolari, infatti a seconda della situazione in cui il consumatore si trova sarà aiutato a recuperare alcune informazioni ma non altre.

La familiarità e la salienza hanno entrambe effetti sulla capacità di recupero ma in maniere differenti. Mentre la familiarità incide sul recupero attraverso l'abitudine, quindi mediante la frequenza delle informazioni, la salienza si lega alla rilevanza dell'informazione depositata in memoria. Infatti quanto più un consumatore sedimenta determinate conoscenze in maniera approfondita in memoria, tanto più queste saranno salienti nel momento del recupero.

Infine gli stimoli possono essere visuali e verbali ed entrambi influenzano il recupero una volta che il consumatore ne è sottoposto.

L'apprendimento cognitivo (o complesso) pertanto coinvolge, a differenza di quello comportamentale, processi mentali che non si riflettono necessariamente in cambiamenti comportamentali osservabili in coloro che stanno apprendendo, ma al contrario rispecchiano la natura dei processi cognitivi coinvolti in esso e ciò che avviene all'interno della mente umana (stimolo input/risposta output). Questa tipologia di apprendimento infatti implica funzioni psichiche superiori come la percezione, l'intelligenza e processi cognitivi come ad esempio l'immaginazione, l'intuizione, il pensiero astratto e il ragionamento logico (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

Ricordiamo comunque che l'apprendimento generale si completa anche di quello comportamentale, ovvero del modo in cui il consumatore apprende le informazioni.

L'apprendimento comportamentale<sup>52</sup> si basa sul modello stimolo–risposta, il quale evidenzia che l'apprendimento da parte dell'individuo coinvolge un cambiamento di comportamento come risultato agli stimoli di marketing (*M. Evans, A. Jamal, G. Foxall, 2009*).

Una volta che il consumatore ha interpretato, ricordato e appreso le informazioni, sia cognitivamente che a livello comportamentale, risponderà effettivamente ai vari stimoli, positivamente o meno, attraverso gli atteggiamenti.

Difatti, in ragione delle informazioni apprese e della conoscenza immagazzinata in memoria, il consumatore inizierà a creare delle attitudes rilevanti per il marketing attraverso il suo comportamento d'acquisto.

### **2.1.2 La rilevanza dell'atteggiamento nella formazione del comportamento finale**

Un atteggiamento (o attitude), come spiegato nel sotto capitolo precedente, rappresenta la risposta effettiva dell'individuo (positiva o negativa) ad uno stimolo. *W. Thomas e F. Znaniecki (1918)* sono stati i primi autori a parlare di atteggiamenti, identificandoli come dei processi di conoscenza sociale atti a determinare un comportamento finale.

Secondo *D. Katz (1960)* gli atteggiamenti svolgono quattro funzioni principali:

- I. Strumentale: l'individuo matura attitudes tramite esperienze, valutando l'utilità degli oggetti secondo l'obiettivo che intende raggiungere. Infatti se un'esperienza di acquisto è soddisfacente, non solo probabilmente sarà ripetuta dal consumatore, ma questo svilupperà anche delle attitudini positive nei confronti del dato prodotto o brand. Questi atteggiamenti quindi possono essere anche maturati preliminarmente per poi successivamente essere usati durante la scelta di acquisto.

---

<sup>52</sup> L'apprendimento comportamentale si divide in:

- Apprendimento associativo: si basa sul concetto di riflesso condizionato per il quale attraverso uno stimolo si può provocare nel consumatore un determinato comportamento o risposta (*Pavlov, 1927*). Pertanto alcuni consumatori imparano, attraverso gli stimoli di marketing, ad associare alcune credenze e sensazioni a determinati brand. Difatti i principi del condizionamento classico sono ampiamente utilizzati dal marketing ad esempio per far sì che una volta sentita una musica piacevole in-store il consumatore inizi ad associarla positivamente ad un brand.
- Apprendimento strumentale per ricompensa: si basa sul concetto dei rinforzi positivi o negativi (*Skinner, 1938*). Infatti l'apprendimento degli stimoli di marketing da parte dei consumatori è incoraggiato e stimolato da rinforzi positivi o negativi, pertanto la frequenza del verificarsi di uno specifico comportamento è modificata dalle conseguenze del risultato di quel comportamento.

Ad esempio i messaggi pubblicitari sono finalizzati a creare atteggiamenti positivi nel consumatore prima dell'acquisto.

- II. Auto-difensiva: l'individuo matura atteggiamenti atti a difendersi da minacce esterne e sentimenti interni e a proteggere la sua immagine sociale. L'auto-sportiva è l'emblema di questa funzionalità, poiché il consumatore che non può permettersi il suo acquisto potrebbe "difendersi" iniziando a pensare che una macchina del genere è troppo vistosa o giovanile, coprendo in tal modo i suoi sentimenti reali.
- III. Espressione dei valori: l'individuo matura atteggiamenti volti ad enfatizzare i valori e le credenze che per lui sono centrali. Questi atteggiamenti comunicano appieno i sentimenti, i valori e l'immagine di sé. Ad esempio un consumatore con valori legati all'ambientalismo enfatizza atteggiamenti "eco-friendly".
- IV. Conoscenza: l'individuo matura attitudes finalizzate ad aiutarlo non solo a costruire il significato e a dare una spiegazione alle informazioni recepite, ma anche a filtrare e selezionare i concetti rilevanti da tutti i messaggi di marketing al quale è esposto. Questa perciò orienta il modo in cui il consumatore percepisce le informazioni e le immagazzina in memoria. Ciò significa che per esempio i consumatori interessati specialmente alle automobili svilupperanno atteggiamenti favorevoli verso la maggior parte degli stimoli di marketing derivanti dal settore automotive.

Pertanto, in ragione di ciò che è stato appreso e dell'insieme di conoscenze presenti in memoria, il consumatore inizia a creare degli atteggiamenti e successivamente dei comportamenti che assumo rilevanza per il marketing.

Gli atteggiamenti, secondo il modello tripartito di *M. J. Rosenberg e C. I. Hovland* (1960), si compongono di tre aspetti fondamentali:

- Aspetto cognitivo: consiste nelle credenze di una persona o nella conoscenza pregressa nei confronti di un argomento, di un prodotto/servizio o di un brand;
- Aspetto affettivo: consiste nelle sensazioni di una persona o nelle sue emozioni riguardo un argomento, un prodotto/servizio o un brand. Tali sensazioni ed emozioni possono essere sia positive che negative e si basano sulle credenze dell'individuo nei riguardi del prodotto o del brand che possiede;

- Aspetto comportamentale: consiste nel come un individuo probabilmente risponderà ad un prodotto/servizio o ad un brand in ragione di quello che conosce e di come si sente a riguardo. Pertanto l'aspetto comportamentale materializza gli atteggiamenti in reazioni e rende l'individuo pronto a "rispondere", ad un prodotto/servizio o brand, mettendo in pratica un comportamento.

Gli atteggiamenti possono essere rivolti verso un oggetto fisico, come ad esempio una marca o un prodotto, verso un oggetto sociale, come ad esempio un addetto alle vendite, verso un'azione, come ad esempio l'acquisto di un prodotto e infine verso la pubblicità.

Le attitudes sono costruite dagli individui in tre modalità differenti. La prima è quella che basa gli atteggiamenti su processi informativi cognitivi e pertanto la gerarchia degli effetti parte dalle credenze, passa per gli effetti e infine crea dei comportamenti.

La seconda invece basa gli atteggiamenti su processi di apprendimento comportamentale, perciò la gerarchia parte dalle credenze, passa per i comportamenti e si conclude con gli effetti. Infine la terza modalità basa le attitudes sul consumo edonico, pertanto la gerarchia parte dagli effetti, passa per i comportamenti e infine giunge alle credenze.

Detto ciò, è evidente che le attitudini si basano su credenze e valutazioni, percepite dai consumatori con diversi gradi di forza, perciò risulta inevitabile non misurarli soprattutto dal momento che gli operatori di marketing sono interessati a scoprire le attitudini dei consumatori verso le loro offerte o verso quelle dei competitors.

La misurazione può avvenire secondo diverse unità di misura, attraverso ad esempio le scale di differenziale semantico o likert scale.

Il differenziale semantico è la tecnica di rilevazione dei significati che determinati concetti assumono per gli intervistati. Tale tecnica non si basa sulla descrizione soggettiva e diretta del significato da parte dell'individuo, ma piuttosto sulle associazioni che egli instaura tra ciascun concetto ed altri proposti in maniera standardizzata.

Consta pertanto in un concetto da valutare e in una serie di aggettivi contrapposti, attraverso una scala auto-ancorante<sup>53</sup>, separati da una scala grafica. Questa tecnica

---

<sup>53</sup> Scale composte di 5 o 7 punti bipolari caratterizzate da opposti come ad esempio buono/cattivo o debole/forte.

consente di misurare il significato “sentimentale” di stimoli o concetti attraverso una connotazione di tipo emotivo.

Questa scala fornisce un metodo molto utile e conveniente per paragonare gli atteggiamenti nei confronti di diversi elementi sulla stessa scala.

La likert scale invece presenta ai rispondenti una serie di frasi riguardanti un argomento, chiedendo loro di indicare il grado di condivisione secondo una scala di 5 punti che va dal pienamente d'accordo al pienamente in disaccordo. La determinazione del punteggio individuale avviene sommando il punteggio ottenuto dall'individuo per ogni singolo item della scala.

Ovviamente, affinché la scala non presenti distorsioni, gli item devono esprimere tutti lo stesso verso e pertanto le domande devono essere formulate in modo tale che esprimano tutte valori elevati in caso di atteggiamento favorevole o viceversa. Nel caso ciò non fosse possibile bisogna necessariamente ricorrere a dei reverse items.

Inoltre gli atteggiamenti possono essere ulteriormente misurati mediante il *modello di Fishbein*. Questo modello descrive le attitudini nei confronti di un oggetto in base a ciò che il consumatore considera appropriato in virtù delle sue credenze e il modo in cui valuta quest'ultime. Pertanto l'attitudine è la somma di tutte le credenze ponderate.

Difatti secondo *Fishbein* gli atteggiamenti, verso qualsiasi cosa, sono misurati mediante due dimensioni: importanza degli attributi e salient beliefs.

La prima dimensione definisce le caratteristiche del prodotto che servono al consumatore come base di valutazione, le quali possono essere sia oggettive che soggettive. Questa dimensione può essere studiata attraverso interviste in termini qualitativi come ad esempio interviste in profondità che prevedono risposte soggettive dell'intervistato a domande personali.

La seconda dimensione invece rappresenta l'importanza soggettiva percepita per ogni attributo, in altre parole quanto il consumatore crede che gli attributi siano salienti per il prodotto.

Pertanto il giudizio totale risulta dall'importanza che il consumatore dà agli attributi e da quanto crede che essi siano salienti per il prodotto preso in considerazione. Tale valutazione avviene mediante una media ponderata dei singoli giudizi di attributo.

Dal momento in cui un atteggiamento genera un comportamento, in presenza di coerenza di fondo, un'attitudine positiva verso un brand produce un orientamento comportamentale personale positivo nei confronti di quella marca. Ciò però spesso non accade a causa di problemi di atteggiamento, ossia quando le persone dichiarano atteggiamenti positivi ai quali però non seguono comportamenti altrettanto favorevoli.

Infatti in molti casi, la conoscenza dell'atteggiamento di una persona non è un buon predittore del suo comportamento, poiché si riscontra in genere una bassa correlazione fra atteggiamento segnalato verso qualcosa e comportamento reale.

Esistono infatti problemi di gap tra atteggiamento e reale comportamento. Uno dei molteplici problemi si riferisce ad esempio al periodo di tempo che passa dalla misura dell'atteggiamento all'esposizione del comportamento. Difatti maggiore è questo tempo e più debole sarà il rapporto tra attitudine e comportamento e quindi minore sarà la probabilità che essi coincidano. Difatti, la prevedibilità di tale corrispondenza migliorerebbe notevolmente se chiedessimo ai consumatori la probabilità di acquistare una casa nella prossima settimana piuttosto che nei prossimi cinque anni.

Il fattore principale che influenza il gap tra atteggiamento e comportamento è la desiderabilità sociale, cioè la valutazione socialmente condivisa che in una certa cultura viene data ad un certo atteggiamento o comportamento individuale. Pertanto per alcuni comportamenti giudicati negativamente c'è il rischio di raccogliere risposte fortemente distorte e non coincidenti con le intenzioni.

Spesso ad esempio è più desiderabile socialmente affermare che si è ambientalisti anche se poi i comportamenti non risultano in linea con gli atteggiamenti e l'individuo magari non effettua nemmeno la raccolta differenziata in casa. Tale fenomeno è un bias che deve essere corretto, ad esempio nelle survey o nelle ricerche di mercato, mediante delle misure ad hoc al fine di testare quanto la persona tende a richiedere desiderabilità sociale.

Tale gap è spiegato dal modello di mediazione e moderazione, il quale studia perché le persone che dicono di essere fortemente intenzionate per esempio ad acquistare un

prodotto alla fine non lo comprano. Difatti il modello analizza l'implementazione delle intenzioni (mediatore), un costrutto comportamentale che mostra sia quanto il consumatore è intenzionato a svolgere un'azione, sia quanto è ampio il piano di azione per realizzarla.

Queste implementazioni possono trasformarsi o meno in comportamenti e possono essere influenzate positivamente o negativamente e a seconda dell'influenza dei moderatori del modello l'intenzione coinciderà o meno con il comportamento.

I moderatori in questione sono il vero controllo comportamentale, ossia una variabile che misura il controllo totale del comportamento e il contesto situazionale, ovvero la variabile che identifica l'ambiente di riferimento, il quale risulta fortemente influente.

Pertanto il *modello di Fishbein* è stato esteso al fine di migliorare la sua capacità predittiva mediante la teoria del comportamento ragionato e quella del comportamento pianificato.

La prima teoria è quella del *comportamento ragionato* (M. Fishbein & I. Ajzen, 1975), la quale spiega quanto le aspettative degli altri incidono sui nostri comportamenti.

La teoria dell'azione ragionata infatti prevede che l'intenzione ad agire sia condizionata da:

- Atteggiamento verso il comportamento: si declina nel prodotto dei credi individuali verso il comportamento (acquistare prodotti firmati mi rende accettato) e dell'importanza soggettiva attribuita a tali credi (per me è importante essere accettato);
- Norme soggettive: identificano il prodotto delle percezioni individuali circa le aspettative altrui e la motivazione individuale ad uniformarsi a tali aspettative.

Secondo tale teoria, una particolare azione è messa in pratica se l'atteggiamento verso l'azione è favorevole, se le sue conseguenze sono valutate auspicabili e se esiste una spinta motivazionale ad effettuare l'azione come risultato del bisogno di conformarsi alle aspettative sociali percepite.

Difatti un individuo può lasciarsi convincere o meno, da ciò che pensano gli altri, a mettere in atto o no un comportamento. Pertanto le aspettative degli altri (o convinzioni normative) incidono sugli atteggiamenti, i quali a loro volta influenzano le intenzioni relative all'individuo di comportarsi in un modo o nell'altro.

La seconda teoria, ossia quella del *comportamento pianificato* (I. Ajzen, 1991), estende la teoria dell'azione ragionata tentando di enfatizzare l'importanza del controllo sull'azione. Difatti, secondo questa teoria, non solo le aspettative e gli atteggiamenti incidono sul comportamento finale ma lo fa anche il controllo percepito (o self control).

Il controllo percepito sul comportamento corrisponde a quanto la persona ritiene sia facile o difficile mettere in pratica una certa azione al fine di raggiungere i risultati desiderati. Tale controllo difatti influisce sull'intenzione di attuare una data azione e sul comportamento stesso.

Il processo di formazione dei credi di controllo comportamentale risulta articolato e complesso e può essere influenzato dall'esperienza passata e dai feedback che riceviamo da persone per noi credibili e significative.

Questo spiega la difficoltà di mettere in atto un atteggiamento quando non si ha un effettivo controllo su di esso. Ad esempio gli individui sono frenati a smettere di fumare poiché non hanno un effetto di controllo su tale comportamento.

## **2.2 Il ruolo dell'informazione nel processo decisionale**

### **2.2.1 Il modello ELM: la gestione del messaggio persuasivo**

Il “*modello di probabilità di elaborazione*” (o *Elaboration Likelihood Model*) è una teoria generale del cambiamento dell'atteggiamento dell'individuo, sviluppata nel 1983 da R. E. Petty e J. T. Cacioppo. I due ricercatori hanno fornito un “*quadro generale per l'organizzazione, la categorizzazione e la comprensione dei processi base che sottendono all'efficacia delle comunicazioni persuasive*” e delle analisi finalizzate a capire “*se, quando e come la fonte tradizionale, il messaggio, il destinatario e le variabili dei canali comunicazionali influenzano il cambiamento dell'atteggiamento*” (R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979).

L'importanza degli atteggiamenti risiede nel fatto che questi determinano a loro volta i comportamenti e pertanto modificare un'attitudine corrisponde anche a modificare un comportamento.

Dal momento in cui le attitudes vengono a crearsi in seguito all'esposizione a determinati stimoli (immagini, suoni, odori...), all'immagazzinamento nella memoria delle

informazioni collegate ad essi e alla loro successiva interpretazione, risulta pertanto fondamentale indagare come la persuasione possa convincere i consumatori a modificare i propri atteggiamenti e comportamenti.

Secondo *R. Perloff*<sup>54</sup> la persuasione può essere definita *”un processo simbolico in cui i comunicatori cercano di convincere altre persone a cambiare i loro atteggiamenti o comportamenti in vista di un problema, attraverso la trasmissione di un messaggio in un clima di libera scelta”*.

Difatti la persuasione è simbolica, avviene ad esempio attraverso parole, immagini o suoni e può verificarsi, mediante mezzi di comunicazione come televisione, radio o internet, sia in forma verbale che non verbale.

Ciò che facilita l'attività di persuasione è l'auto-persuasione, ovvero il fatto che gli individui non sono costretti a mettere in pratica un nuovo comportamento o a modificarne uno precedente, ma al contrario sono liberi di scegliere (spesso inconsapevolmente) come comportarsi.

Il *modello ELM* analizza pertanto come gli esseri umani elaborano gli stimoli e come questi possono cambiare i loro atteggiamenti e, di conseguenza, il loro comportamento.

Tale modello afferma che quando un persuasore presenta delle informazioni ad un pubblico attraverso stimoli, la mente di ogni individuo esposto ad essa dà inizio ad una fase di elaborazione (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*). L'elaborazione si riferisce alla quantità di sforzo utilizzata per elaborare e valutare un messaggio, per ricordarlo e infine per mettere in pratica o meno ciò che questo ha comunicato.

L'ELM ha stabilito che quando un individuo è esposto e presta attenzione ad un messaggio, questo può trovarsi ad utilizzare o il canale centrale o quello periferico, oppure talvolta una combinazione di entrambi (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*).

I due canali riflettono il livello di sforzo necessario ad elaborare un'informazione e il fatto che un individuo impieghi un'elaborazione alta o bassa determina se utilizzerà l'elaborazione del percorso centrale o periferico.

---

<sup>54</sup> Nel suo libro intitolato *“The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century”*.

L'ELM inoltre prevede una serie di processi psicologici di cambiamento, i quali hanno effetto a gradi diversi in funzione del livello di elaborazione di un individuo. Infatti, nella parte inferiore del “continuum” si trovano i processi che richiedono un pensiero semplice, mentre nella parte superiore si scorgono processi che richiedono un pensiero maggiormente complesso, il quale comprende processi di previsione e di risposta cognitiva (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*).

Quando prevalgono processi di elaborazione inferiore, l'individuo utilizza il canale di elaborazione periferica, al contrario se vengono coinvolti i processi di elaborazione più elevati, l'individuo userà il canale centrale.

È importante considerare che esistono due fattori che influenzano quanto un individuo elaborerà un messaggio persuasivo: la motivazione, ovvero la volontà di elaborare il messaggio (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*) e la capacità di elaborazione, ossia l'abilità a valutare il messaggio in modo critico (*R. E. Petty, G. L. Wells e T. C. Brock, 1976*).

La motivazione ad elaborare il messaggio può essere determinata da un interesse personale per gli argomenti del messaggio (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*) e da fattori individuali come la necessità di conoscenza.

La capacità di elaborazione invece comprende la disponibilità di risorse cognitive e di conoscenze inerenti necessarie per elaborare determinati argomenti. Le distrazioni, le pressioni temporali, il nervosismo e lo stress infatti possono ridurre la capacità di una persona ad elaborare un messaggio (*R. E. Petty, G. L. Wells e T. C. Brock, 1976*), mentre la familiarità, le esperienze e le conoscenze pregresse relative all'argomento in questione possono aumentare le risorse cognitive disponibili (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*).

Pertanto i due canali di elaborazione differiscono proprio a causa dei livelli di motivazione e di capacità ad elaborare e per un differente grado di probabilità di elaborazione del messaggio.

Nell'ipotesi che il messaggio persuasivo sia rappresentato da un brevetto, vediamo come i potenziali consumatori di un prodotto brevettato elaborano tale informazione.

Mediante il canale centrale questi implicano sia motivazione che capacità di elaborazione. Coloro che ricevono il messaggio infatti sono caratterizzati sia da un'elevata motivazione ad esaminare i contenuti del messaggio e da un elevato livello di elaborazione di questo sia da una grande quantità di conoscenza pregressa sugli argomenti alla base dello stesso. Pertanto i potenziali consumatori di un prodotto brevettato, seguendo questo tipo di canale, potrebbero essere o molto interessati ad una determinata tecnologia brevettata presente (alto coinvolgimento) oppure potrebbero possederne una vasta conoscenza pregressa [Figura 8].

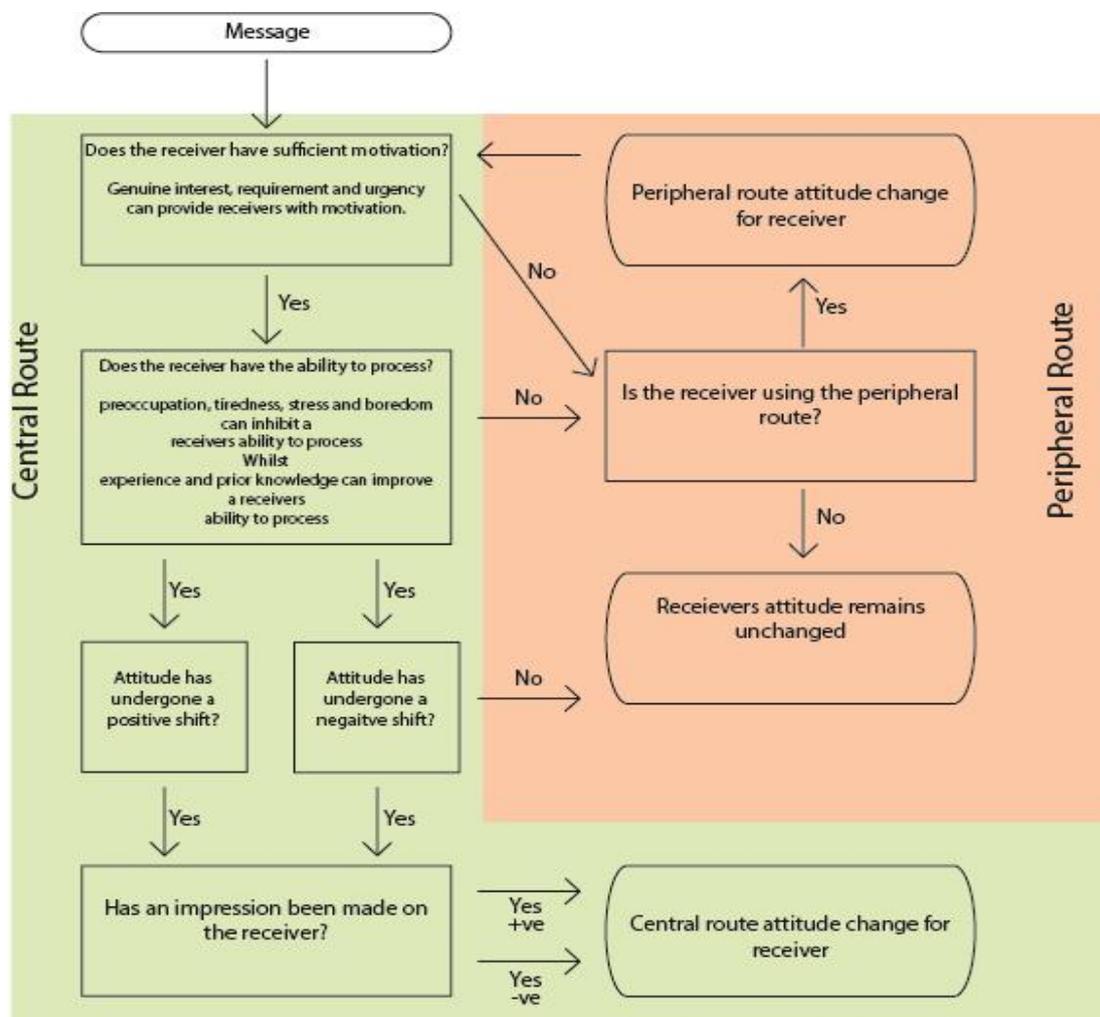


Figura 8 Il canale periferico e centrale (R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979)

Secondo ricerche svolte da S. Chaiken (1980) però il coinvolgimento non esercita alcun effetto principale sul cambiamento di opinione iniziale, pertanto la dimostrazione che un maggiore coinvolgimento talvolta facilita la persuasione (M. S. Pallak, M. Mueller e K. Dollar, 1972; R. E. Petty & J. T. Cacioppo, 1979) è contraddetta.

S. Chaiken suggerisce che un maggior coinvolgimento può sia facilitare sia inibire la persuasione a seconda della qualità del messaggio persuasivo. Difatti, *Petty e Cacioppo* (1979) hanno scoperto che il coinvolgimento aumenta la persuasione quando un messaggio contiene forti argomentazioni, ma la inibisce in caso di esposizioni deboli.

Pertanto, anche se il coinvolgimento più elevato può allo stesso tempo facilitare e inibire l'impatto immediato di un messaggio persuasivo, il cambiamento indotto in condizioni di alto o basso coinvolgimento dovrebbe mostrare una maggiore persistenza.

Anche la fiducia nel messaggio persuasivo influisce molto sul cambiamento degli atteggiamenti (*R. E. Petty, P. Briñol e Z. L. Tormala, 2002*). Difatti un'informazione che esprime fiducia, come ad esempio quella riguardante la presenza di una tecnologia brevettata all'interno di un prodotto, rappresenta una maggiore probabilità di elaborazione e del conseguente mutamento di atteggiamento.

Al contrario, se una persona è interessata positivamente alle informazioni persuasive ma ha ragione di dubitare di esse, il cambiamento dell'atteggiamento risulterà abbastanza improbabile (*R. E. Petty e D. T. Wegener, 1991; M. Fishbein e I. Ajzen, 2000*).

Gli individui pertanto valutano le informazioni derivanti dagli stimoli in relazione agli schemi che posseggono, arrivando a generare pensieri<sup>55</sup> positivi o negativi in merito (sensazioni ed emozioni) e a cambiare il proprio atteggiamento attraverso un ragionamento logico, motivato dal messaggio a cui sono stati esposti.

Pertanto se una persona è molto motivata ed è in grado di riflettere sulle informazioni che sono state presentate utilizzerà il canale centrale e il risultato finale dell'elaborazione accurata sarà la creazione di un atteggiamento ben articolato, facilmente accessibile, custodito con fiducia e integrato nella struttura dei valori e delle credenze personali (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1986*).

Secondo tali condizioni quindi ci sarà un'alta probabilità di elaborazione poiché gli individui: sono esposti al messaggio persuasivo; tentano di richiamare alla memoria associazioni, immagini ed esperienze rilevanti; esaminano ed elaborano gli argomenti dei

---

<sup>55</sup> I pensieri sul messaggio costituiscono la componente chiave che collega la conoscenza interna alle informazioni comunicate attraverso il messaggio.

messaggi forniti; generano una valutazione globale o un atteggiamento nei confronti della raccomandazione.

Una volta cambiato l'atteggiamento ci sarà un susseguente mutamento di comportamento, nel nostro caso finalizzato all'acquisto del prodotto brevettato.

I vantaggi del canale centrale sono principalmente tre (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*):

- Una maggiore durata dei cambiamenti di atteggiamento: l'attitude, risultante dall'elaborazione delle informazioni contenute all'interno del messaggio di persuasione, dovrebbe essere duratura poiché pensieri e associazioni da cui deriva risultano fondamentali per l'individuo.
- Una maggiore predittività del comportamento: l'atteggiamento dovrebbe essere relativamente predittivo poiché i riceventi hanno maggiori probabilità di collegare le informazioni in entrata con le esperienze passate e soprattutto con le conoscenze pregresse, alimentando una fiducia più intensa e pertanto una maggiore disponibilità ad agire sui propri atteggiamenti.
- Una maggiore probabilità di concentrazione e pertanto una migliore capacità di ignorare distrazioni (come pop-up) quando si è esposti a messaggi persuasivi.

Al contrario, l'elaborazione del canale periferico è utilizzata quando il destinatario del messaggio ha poco o nessun interesse nei confronti del messaggio persuasivo (quindi una bassa motivazione ad elaborare) o ha una bassa capacità di elaborare il messaggio. In entrambi i casi la probabilità di elaborazione sarà bassa e i destinatari conserveranno le proprie risorse cognitive (ad esempio saltando la pubblicità personalmente non interessante) o spenderanno risorse cognitive per un'altra attività a parer loro più interessante (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*).

In questo tipo di canale gli individui non elaborano accuratamente le informazioni tramite un ragionamento logico, bensì è più probabile che questi si affidino ad esempio a impressioni generali, al proprio stato d'animo o addirittura alle euristiche (o eurismi) (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*).

Infatti, mentre i processi decisionali strutturati richiedono una notevole quantità di tempo e un elevato sforzo ed impegno cognitivo, le euristiche consentono agli individui di risparmiare tempo e risorse cognitive.

Spesso le informazioni su un prodotto, soprattutto in mancanza di conoscenza pregressa, non sono completamente disponibili e pertanto la scelta migliore da fare può risultare molto complessa. A tal proposito entrano in gioco le euristiche, strategie utili a ricercare un argomento o un concetto al fine di risolvere un problema. Queste infatti sono scorciatoie mentali che derivano dall'esperienza personale e che permettono di evitare le varie fasi del processo decisionale, arrivando facilmente e velocemente ad una decisione (H. A. Simon, 1976).

Il procedimento euristico pertanto è un metodo di approccio alla soluzione di problemi che si affida all'intuito e allo stato temporaneo delle circostanze, al fine di dar vita a nuova conoscenza. Secondo D. Kahneman e A. Tversky<sup>56</sup> (1974) infatti è più semplice richiamare alla mente eventi tramite somiglianza e immaginabilità piuttosto che elaborare cognitivamente un'informazione.

Pertanto, tornando al nostro esempio, è possibile che un'informazione relativa ad una tecnologia brevettata all'interno del prodotto rappresenti una scorciatoia mentale per il consumatore al fine di associare tale prodotto ad esempio ad una qualità, durabilità o sicurezza maggiori.

---

<sup>56</sup> Esistono tre tipologie di euristiche classiche (D. Kahneman e A. Tversky, 1974):

- I. Euristiche di disponibilità: quando un individuo raccoglie informazioni dal mondo circostante, al fine di valutare la possibile soluzione al problema, tende spesso a ricercare solo quelle più vicine e pertanto maggiormente disponibili e meno dispendiose a livello di tempo e sforzo cognitivo. Questo tipo di euristica prevede che la frequenza o la probabilità di un evento siano valutate in base alla facilità di richiamo alla mente di casi in cui esse si manifestano o si verificano. Infatti gli eventi comuni sono più semplici da richiamare o immaginare rispetto a quello più inusuali. Ad alcuni problemi però non è possibile rispondere aiutandosi con la memoria, ma si ha bisogno di un processo di ricostruzione/immaginazione, il quale implica l'effettuazione di una simulazione mentale.
- II. Euristiche di rappresentatività: questa euristica prevede che si giudichi la probabilità di un evento in base al principio di somiglianza. Proprio per tal motivo rappresenta una distorsione legata al concetto di "stereotipo", ovvero all'opinione preconstituita su gruppi o persone che trascura la valutazione del singolo caso. Pertanto gli individui quando prendono una decisione si basano su un'opinione semplicistica e generalizzata, che si ripete meccanicamente su persone o avvenimenti e situazioni.
- III. Euristiche di ancoraggio: consiste nell'emettere giudizi sulla base di informazioni incerte o ambigue utilizzando punti di riferimento (o ancore) ai quali "ancorare" le proprie stime. Questo tipo di euristica consiste nel fornire un aiuto finalizzato a dirigere ed influenzare la stima e la decisione presa. Il valore iniziale al quale ci si ancora può essere suggerito dalla formulazione del problema o coincidere con il risultato di un primo calcolo sommario.

Anche la credibilità può essere utilizzata come scorciatoia mentale nel canale periferico, al fine di risolvere un problema in modo veloce. Infatti se chi lancia il messaggio persuasivo è visto come molto credibile, si avrà più sicurezza ed affidabilità nel prendere una decisione o nel credere alle informazioni date (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*).

Se queste influenze periferiche risultano completamente inosservate, il ricettore probabilmente manterrà il suo atteggiamento precedente all'esposizione al messaggio persuasivo, al contrario, se elaborerà seppur in minima parte tali informazioni l'individuo cambierà temporaneamente il suo atteggiamento (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*).

Proprio per questo motivo il cambiamento dell'atteggiamento generato dal canale periferico è molto più debole rispetto a quello del canale centrale (*R. E. Petty e J. T. Cacioppo, 1979*). Infatti questa modifica sarà meno resistente poiché gli individui sono attratti dal messaggio persuasivo non a livello intellettuale. Pertanto per allungare il più possibile questo atteggiamento bisognerà continuare a convincerli mediante messaggi persuasivi che siano il più possibile interessanti.

Inoltre, gli individui con motivazione bassa e scarse conoscenze pregresse sono maggiormente inclini a distrarsi, pertanto le aziende dovranno gestire al meglio la comunicazione riferita ad essi per assicurarsi che prestino comunque attenzione ed elaborino il messaggio di marketing.

Anche *S. Chaiken* nel 1980 ha analizzato l'influenza della persuasione sull'individuo, dividendo l'elaborazione dell'informazione in una visione sistematica e in una euristica.

Nella visione sistematica le variabili indipendenti, come ad esempio i fattori di origine, influenzano indirettamente la persuasione attraverso l'impatto diretto sui processi di elaborazione o di approvazione del messaggio.

Nella strategia sistematica infatti i destinatari si concentrano maggiormente sul contenuto dei messaggi, utilizzando gli altri segnali accessori in modo secondario. Pertanto le caratteristiche dei messaggi, come la quantità, la comprensibilità o la validità, possono esercitare un impatto più forte sulla persuasione rispetto alle caratteristiche di origine come ad esempio la credibilità o la simpatia del persuasore.

Secondo la visione euristica, invece, le variabili possono influenzare direttamente la disponibilità del destinatario ad accettare la persuasione senza obbligatoriamente

influenzare l'elaborazione o l'accettazione del messaggio. Infatti se l'elaborazione del messaggio è guidata da una visione euristica, i destinatari spesso accettano o meno un messaggio in primo luogo sulla base delle loro reazioni a segnali assoluti come per esempio la credibilità dei comunicatori o feedback esterni.

Nella visione euristica inoltre i destinatari evitano l'elaborazione dettagliata del contenuto dei messaggi, basandosi nel giudicare il messaggio persuasivo in primo luogo su informazioni come ad esempio la fonte di origine. Pertanto, quando i ricettori utilizzano una strategia euristica, le caratteristiche di origine del messaggio possono esercitare un impatto maggiore sulla persuasione rispetto a quelle del messaggio stesso.

Anche secondo *S. Chaiken* la strategia euristica ha sia il vantaggio economico di richiedere un minimo sforzo cognitivo, valutando l'accettabilità dei messaggi sulla base di indizi derivanti dalle euristiche, sia lo svantaggio di essere un mezzo poco affidabile per giudicare la validità dei messaggi.

Infatti, a lungo andare, una decisione presa secondo le euristiche potrebbe creare errori di tipo 1 e di tipo 2. Tali errori talvolta possono far sì che i destinatari accettino o rifiutino persuasioni che altrimenti sarebbero state respinte o accettate se questi avessero investito tempo ed impegno in una maggiore elaborazione del messaggio.

Risulta pertanto importante per le aziende imparare ad amministrare al meglio gli stimoli di marketing con la finalità che questi vengano elaborati dai consumatori e che si trasformino velocemente in comportamenti d'acquisto, in passaparola o in percezioni positive.

In tal senso i brevetti, come si vedrà nel terzo capitolo, possono rappresentare stimoli di marketing finalizzati all'aumento di percezioni di prodotto relative a qualità, sicurezza e durabilità e a spinte comportamentali come disponibilità a pagare, a condividere l'informazione attraverso il word of mouth e ad acquistare il prodotto.

### **2.2.2 L'influenza della “Information diagnosticity” e il bisogno di chiusura cognitiva del consumatore (NFCC)**

Riprendendo ciò che è stato esposto in precedenza sull'importanza dell'elaborazione di informazioni derivanti da stimoli di marketing, indaghiamo la rilevanza che una “*information diagnosticity*” ha nella “*choice confidence*” del consumatore.

Un individuo mette in pratica una “*choice confidence*” (o scelta di fiducia) quando conferma che le proprie scelte di consumo sono state corrette e che le sue preferenze di acquisto sono state rispettate (M. Heitmann, D. R. Lehmann & A. Hermann, 2007; C. I. Tsai & B. J. McGill, 2011).

Tale scelta rivela il grado in cui un consumatore crede di saper controllare una situazione decisionale ed è fondata sulla sperimentazione di ipotesi o credenze, relative alle alternative di scelta, in base alle informazioni raccolte.

Tali informazioni possono essere esterne o interne. Le informazioni esterne includono le informazioni riguardanti il marketing, ad esempio pubblicità, promozioni, etichette di prodotto e recensioni, mentre quelle interne si basano sulla conoscenza pregressa e sulle esperienze passate.

È stato dimostrato che la fiducia nella scelta migliora quando le informazioni esterne confermano ciò che il consumatore già pensava riguardo l'alternativa prescelta (D. K. Peterson & G. F. Pitz, 1988) e altresì quando l'accumulo di maggiori quantità di informazioni esterne favorisce sia la forza e la credibilità delle prove (D. Griffin & A. Tversky, 1992, D. Kahneman & A. Tversky, 1973) sia la facilità con cui decisioni alternative possono essere distinte tra loro (D. Griffin & A. Tversky, 1992; D. K. Peterson & G. F. Pitz, 1988).

Pertanto possiamo definire un'informazione esterna come “*information diagnosticity*” (o informazione sufficiente per fare una scelta) se questa possiede caratteristiche quali quantità, forza e capacità di rendere un prodotto unico.

Il primo aspetto è una maggiore quantità di indicazioni informative disponibili (J. G. Lynch et al., 1988), la quale offre ai consumatori una maggiore sicurezza ed adeguatezza nella scelta, una più ampia opportunità di accumulare prove per sostenere una decisione, una credenza e una fiducia forti sul prodotto e infine un minor bisogno di alternative da valutare (D. K. Peterson & G. F. Pitz, 1988). Infatti, quando la quantità di informazioni rilevanti aumenta, i consumatori hanno l'opportunità di accumulare ulteriori prove per sostenere la propria scelta (D. K. Peterson & G. F. Pitz, 1988) e ciò incrementa in essi la percezione di adeguatezza delle informazioni.

Un secondo aspetto è rappresentato dalla forza dell'informazione, ovvero dalla credibilità e dalla validità della prova (D. Griffin & A. Tversky, 1992). Infatti più un'informazione risulta credibile e valida agli occhi del consumatore, più sarà probabile che esso si fiderà di questa attivando una scelta di fiducia.

Infine, un terzo aspetto è la possibilità di discriminare le alternative di scelta tramite una posizione dominante dovuta a caratteristiche e attributi superiori, ossia la capacità di un'informazione di rendere un prodotto o un brand unico rispetto ai concorrenti, divenendo leader nel set di scelta.

Pertanto le aziende possono migliorare le scelte di fiducia dei consumatori tramite il miglioramento delle informazioni diagnostiche, aumentandone l'abbondanza, la credibilità, la validità e la capacità di discriminazione.

Ovviamente una “*information diagnosticity*” deve essere adeguata per un determinato tipo di scelta, ma soprattutto deve sia risultare utile per il consumatore al fine che quest'ultimo raggiunga i suoi obiettivi decisionali (J. G. Lynch et al., 1988) sia influenzare le sue valutazioni.

In assenza di informazioni esterne diagnostiche, una scelta di fiducia può essere derivata da fonti interne di informazione, come ad esempio l'inferenza o i ragionamenti intuitivi (Hammond, 1996).

La scelta di fiducia pertanto genera un effetto *win-win* sia per i consumatori che per le aziende, poiché non solo rende l'acquisto da parte del consumatore più veloce, accorciandone il processo decisionale e permettendo ad esso di risparmiare tempo e soldi, ma trasforma anche quest'ultimo in un buon cliente agli occhi dell'azienda.

Infatti il consumatore che mette in pratica una *choice confidence*:

- È disposto a pagare di più per il prodotto in questione (maggiore WTP);
- Risulta maggiormente soddisfatto;
- Presenta una maggiore intenzione di acquisto;
- Sviluppa un forte senso di “loyalty” nei confronti del brand.

Pertanto risulta evidente che un'informazione relativa al brevetto potrebbe essere catalogata come *information diagnosticity*.

Difatti un brevetto incrementa molto la quantità dell'informazione poiché fornisce spunti di riflessione su molti aspetti, sia a livello di prodotto che a livello aziendale in termini di qualità, durabilità, orientamento tecnologico, immagine e reputazione. Inoltre un brevetto è un'informazione assolutamente credibile e valida poiché dipende da una registrazione legale protetta da meccanismi IP. Infine un'informazione di brevetto ha la capacità di rendere un prodotto unico grazie al fatto che possiede al suo interno una tecnologia brevettata che lo differenzia dai competitors.

Un esempio, già sviluppato in precedenza, sono le calzature Geox, le quali grazie alle tecnologie brevettate hanno costruito un vantaggio competitivo basato sulla distinzione e sull'innovazione rispetto alle scarpe competitor.

Dal momento in cui la risposta dei consumatori alle informazioni incontrate è raramente uniforme, sono state portate avanti ricerche riguardanti i vari modi in cui le persone acquisiscono e utilizzano informazioni (C. T. F. Klein & D. M. Webster, 2000; D. M. Webster & A. W. Kruglanski, 1994). Pertanto risulta fondamentale per le aziende capire bene tali differenze di elaborazione di informazioni al fine di evitare di incappare in deviazioni impreviste nella risposta dei consumatori alle comunicazioni di marketing e in successivi bassi rendimenti sugli investimenti.

Oltre alle distinzioni viste in precedenza tra strategia periferica (o euristica) e centrale (o sistematica), esiste un ulteriore metodo utile per distinguere la natura e l'estensione dell'elaborazione delle informazioni: il bisogno di chiusura cognitiva o "Need For Cognitive Closure" (NFCC).

Il bisogno di chiusura cognitiva è appunto una variabile utile per studiare come le differenze individuali relative all'elaborazione delle informazioni modificano la risposta dei consumatori agli interventi di marketing (D. C. Houghton & R. Grewal, 2000) e come questo bisogno modera l'effetto che le informazioni esercitano sulla scelta di fiducia.

È importante sottolineare che il grado di NFCC varia non solo da un individuo all'altro, ma anche in situazioni diverse. Difatti la tendenza verso la chiusura cognitiva è elevata in situazioni in cui l'importanza dell'azione da svolgere risulta forte, come ad esempio il vincolo temporale (F. R. Kardes et al., 2004; A. W. Kruglanski & T. Freund, 1983; J. Y.

*Shah, A. W. Kruglanski e E. P. Thompson, 1998) o l'affaticamento mentale (D. M. Webster, L. Richter & A. W. Kruglanski, 1996).*

L'NFCC è definita come "*il desiderio di una risposta definitiva relativa ad un certo argomento o questione. Qualsiasi risposta in grado di evitare confusione e ambiguità*" (A. W. Kruglanski, 1989).

Tale modello promuove pensieri e azioni al fine di concludere rapidamente un processo decisionale, pertanto può influenzare molti comportamenti di consumo del consumatore, tra cui lo sforzo di ricerca, la valutazione del prodotto, l'intenzione di acquisto e la risposta agli stimoli di marketing.

Difatti il mercato può essere distinto tra consumatori con un elevato grado di NFCC e consumatori con un basso grado di NFCC.

I primi sono avversi all'ambiguità e pertanto necessitano di prendere decisioni immediate e semplificare l'attività di scelta al fine di rendere il grado di incertezza minimo e di escludere direttamente le alternative decisionali. Gli individui con elevati livelli di NFCC pertanto tendono ad essere meno motivati ad elaborare informazioni e possono riflettere una minore capacità cognitiva o addirittura un'incapacità ad elaborare grandi quantità di informazioni (T. Freund et al., 1985).

Infatti questa tipologia di consumatori, per arrivare rapidamente ad una decisione, raccoglie ed elabora poche informazioni e si basa su semplici regole decisionali non compatibili, che si concentrano solo sugli attributi più importanti (H. Choi et al, 2008).

Inoltre gli individui con un alto NFCC sfruttano le euristiche e quando prendono decisioni ignorano completamente i fattori che impediscono la chiusura, come informazioni addizionali o confronti con le alternative di scelta. Ciò consente ad essi di semplificare l'attività decisionale, di ridurre al massimo le opzioni di scelta e di prendere rapidamente una decisione (A. W. Kruglanski, 1989; D. M. Webster & A. W. Kruglanski, 1994).

Per assurdo, i consumatori con elevati livelli di NFCC hanno più probabilità, rispetto a chi ha un basso grado di NFCC, a mantenere nel tempo le decisioni prese, nonostante la giustificazione debole che si trova alla base delle scelte. Ciò è dovuto dal fatto che le decisioni orientate secondo esperienza personale o secondo logiche euristiche rendono il consumatore maggiormente certo della scelta presa.

Questi individui inoltre anche se sono disponibili informazioni più complete o di qualità, rispetto a quelle possedute in memoria, non le integrano all'interno di quest'ultima. Pertanto l'influenza della quantità e della qualità dell'informazione risulta più debole quando l'NFCC è elevato.

Al contrario, gli individui con un basso grado di NFCC, raccolgono ed elaborano tantissime informazioni e basano ogni loro scelta su di esse. Ad essi non importa arrivare subito ad una soluzione, ma al contrario vogliono prendersi del tempo per valutare ogni alternativa possibile e per arrivare ad una scelta ponderata.

Pertanto questo tipo di consumatori necessita, a differenza dei precedenti, di informazioni altamente diagnostiche per effettuare scelte di fiducia e non utilizza euristiche o intuizione, ma piuttosto ragionamenti logici.

Infatti l'influenza di informazioni esterne diagnostiche supera quella dei fattori psicologici (come euristiche, inferenze o intuizioni) nella generazione delle scelte di fiducia (*C. I. Tsai e A. L. McGill, 2010*), poiché le informazioni esterne estremamente diagnostiche riducono il coinvolgimento del consumatore nella scelta (*O. Amir & J. Levav, 2008*).

Questo argomento è un ottimo punto di riflessione per cercare di capire se un minor coinvolgimento dei consumatori con un basso grado di NFCC si riscontra anche nei confronti del brand. In altre parole, se è vero che per questo tipo di clienti il brand assume meno importanza a fronte delle tante altre informazioni raccolte e disponibili.

Pertanto se ciò fosse veritiero, tornando al nostro esempio del brevetto, un'azienda o una start-up potrebbe inserirsi in un nuovo mercato consolidato sfruttando non il marchio, bensì il brevetto, e recuperare comunque quote di mercato e vantaggio competitivo riferendosi a consumatori con un basso NFCC.

Inoltre il grado di NFCC influisce anche sulle aspettative delle prestazioni dei prodotti scelti, le quali possono derivare da esperienza diretta o da informazioni esterne, come ad esempio le recensioni. Difatti ciò suggerisce che chi ha un alto grado di NFCC non sarà guidato da informazioni diagnostiche esterne nella costruzione delle aspettative, poiché raccogliendo meno informazioni non saprà cosa aspettarsi ad esempio da un prodotto con cui non ha un'esperienza diretta.

Pertanto, dato che alcuni gruppi di consumatori presentano un maggiore livello di NFCC rispetto ad altri le aziende devono mettere a punto strategie di marketing mirate al fine di sfruttare i molteplici vantaggi derivanti dalle scelte di fiducia messe in atto dai consumatori.

Infatti le aziende possono utilizzare questa variabile di personalità per indirizzare le decisioni dei consumatori attraverso comunicazioni di marketing dirette. Perciò, i segmenti di mercato con un basso grado di NFCC, valutando prima della decisione molteplici alternative, necessitano di pubblicità e soprattutto rispondono agli stimoli di marketing derivanti da essa.

Al contrario, ad un'azienda non converrà stanziare investimenti sostanziali per generare informazioni altamente diagnostiche rivolte a segmenti di mercato con elevati gradi di NFCC, poiché questi consumatori sembrano essere immuni agli effetti del marketing.

Il grado di NFCC inoltre è collegato ad un'ulteriore variabile, chiamata strategia di ricerca su attributi o su alternative.

La relazione tra un maggiore bisogno di chiusura cognitiva e la preferenza per l'elaborazione della scelta basata su attributi o su alternative, suggerisce che le aziende non devono solo individuare l'attributo che i consumatori, durante una scelta, considerano come più importante ma devono anche saper eccellere in quel particolare attributo.

La natura e il risultato della decisione del consumatore variano notevolmente a seconda della strategia di ricerca che si decide di adoperare: basata sugli attributi (regola non compensativa) o sulle alternative (regola compensativa).

Pertanto se i consumatori applicano la cosiddetta *regola compensativa*, si avrà una probabilità maggiore di adottare la ricerca alternativa rispetto a quella basata sugli attributi. Tuttavia, se si applica una regola non compensativa, si avrà invece una maggiore probabilità di utilizzare la ricerca basata sugli attributi (*J. Klayman, 1983; J. W. Payne, J. R. Bettman & E. J. Johnson, 1988*).

Una *regola compensativa* comporta compromessi tra attributi, consentendo così di compensare la debolezza di una dimensione con la forza dell'altra. In particolare, i decisori prendono la decisione finale in base alla somma di tutti i valori degli attributi di ciascuna alternativa.

D'altra parte, una regola non compensativa comporta che l'alternativa scelta sia superiore alle altre solo in virtù dei suoi attributi più importanti e afferma che la forza di una dimensione non può compensare la debolezza di un'altra.

Ad esempio, se un'alternativa ha un valore inferiore di attributo reputato importante rispetto alle altre, l'alternativa viene eliminata anche se potrebbe avere il valore totale di utilità degli attributi più alto tra tutte le opzioni. Pertanto, una regola non compensativa non ricerca la scelta migliore, bensì una scelta sufficiente e rapida ed è considerata pertanto meno razionale della regola compensativa.

Difatti, dal momento che i compromessi tra attributi causano informazioni ed emozioni complesse, le regole compensative richiedono molto sforzo cognitivo rispetto a quelle non compensative (*I. L. Janis & L. Mann, 1977*).

Secondo quanto appena detto, un NFCC di un consumatore ha la facoltà di determinare le regole di decisione da utilizzare, le quali a loro volta influenzano il tipo di strategia di informazione utilizzata.

Un elevato NFCC è associato a regole non compensative e alla ricerca basata sugli attributi (piuttosto che su regole compensative e sulla ricerca alternativa) poiché ricerca risposte rapide, inconfondibili, definitive e che non comportano sforzi troppo cognitivi ed emotivi o conflitti. Questi individui infatti semplificano la loro situazione decisionale selezionando gli attributi di prodotto in ordine di importanza e, una volta confrontate le alternative in base a tali attributi, arrivano alla loro scelta.

Al contrario, chi dispone di un basso livello di NFCC non è disturbato da processi informativi che richiedono sforzi cognitivi elevati, pertanto questi utilizzano una ricerca su alternative. Quest'ultima infatti comporta difficoltà più cognitive ed emotive rispetto all'altra tipologia e genera conflitti difficili da risolvere tra alternative diverse.

Inoltre alcune ricerche hanno anche evidenziato una correlazione positiva tra NFCC e età per cui i consumatori più anziani (di età compresa tra i 60 e i 84 anni<sup>57</sup>) mostrano un

---

<sup>57</sup> L'8% della popolazione mondiale ha più di 65 anni (The World Factbook, 2013-2014).

maggior grado di NFCC rispetto ai consumatori più giovani (di età compresa tra 17 e i 26 anni)<sup>58</sup>.

Ciò risulta molto interessante soprattutto se colleghiamo il grado di NFCC al mondo dell'e-commerce.

Difatti l'universo online oggi diventa sempre più importante, raccogliendo al suo interno milioni di utenti soprattutto di età giovane. Pertanto, secondo quanto detto precedentemente, tali utenti dovrebbero avere di norma un basso grado di NFCC e quindi dovrebbero essere maggiormente disposti ad elaborare molte informazioni complesse.

Difatti nello shopping online l'accumulo di informazioni sul prodotto, unito all'esperienza di acquisto precedente, aumenta la percezione di qualità da parte del consumatore, la sua intenzione di acquisto e la sua soddisfazione post-acquisto.

Inoltre online molti attributi importanti diventano intangibili, perciò la base di valutazione indiretta di qualità si basa solo su prezzo, sito web e brand. Pertanto per un'azienda aggiungere informazioni utili di prodotto, come ad esempio un'informazione di brevetto, potrebbe essere utile per aiutare il consumatore nella sua valutazione di qualità e per fargli prendere una scelta di fiducia.

Poiché nello shopping online, rispetto all'acquisto in-store, il consumatore ha sia meno fiducia nell'acquisto, dal momento che la ricezione del prodotto non è immediata ma differita, sia ha a disposizione meno informazioni (soprattutto tangibili) sarebbe opportuno per le aziende cercare di aumentare la fiducia del consumatore fornendo loro più informazioni diagnostiche possibile, come ad esempio quella relativa ad una tecnologia brevettata.

---

<sup>58</sup> Stanley & BlanchardFields, 2011.

## **CAPITOLO 3 Ricerca empirica: l'influenza dell'informazione diagnostica di brevetto nel product labelling**

### **3.1 Obiettivi e introduzione alle ipotesi**

L'etichetta di prodotto è una fonte di informazioni commerciali utile per le aziende al fine di catturare l'attenzione dei consumatori, di comunicare loro un messaggio persuasivo per motivarli all'acquisto e di diffondere un senso di protezione per mezzo di dichiarazioni come ad esempio gli ingredienti, il COO, il prezzo, le tecnologie interne, alcune raccomandazioni particolari etc.

Pertanto le etichette possono essere considerate un vero e proprio strumento di marketing, finalizzato a comunicare un messaggio ai consumatori in modo da persuaderli ed influenzare le loro decisioni di acquisto.

Date le potenzialità nell'attrarre consumatori e nel promuovere i prodotti, le etichette rivestono un ruolo importante in azienda e pertanto devono essere gestite in modo efficace dal reparto marketing, attraverso decisioni in termini di tipo di informazioni stampate su di esse e delle loro caratteristiche fisiche.

Le aziende allocano tempo e risorse per la loro gestione al fine di generare decisioni di marketing utili a comunicare con i consumatori e ad offrire a questi ultimi la possibilità di beneficiare della facilitazione sia nella valutazione delle informazioni che nelle successive decisioni di acquisto.

Difatti, prima di provare effettivamente il prodotto, i consumatori non possono far altro che mettere in atto delle supposizioni e farsi un'idea dell'articolo attraverso ciò che viene comunicato loro direttamente.

Ad esempio applicare ad un'etichetta di prodotto la dicitura "brevettato" porterebbe il cervello del consumatore ad associarlo automaticamente ad una serie di caratteristiche positive (durabilità, sicurezza, qualità...). Ciò avviene, come spiegato in precedenza, per mezzo delle euristiche, "scorciatoie" mentali che permettono all'individuo di non elaborare le informazioni tramite un ragionamento logico, bensì di affidarsi ad esperienza

passata, a stereotipi, ad intuito o all'ancoraggio al fine di evitare le varie fasi del processo decisionale e velocizzare la scelta di acquisto (*H. A. Simon, 1976*).

Inoltre spesso le informazioni su un prodotto, soprattutto in mancanza di conoscenza pregressa, non sono completamente disponibili e pertanto la scelta migliore da fare può risultare molto complessa. Infatti, mentre i processi decisionali strutturati richiedono una notevole quantità di tempo e un elevato sforzo ed impegno cognitivo, le euristiche consentono agli individui di risparmiare tempo e risorse cognitive.

Secondo *D. Kahneman e A. Tversky*<sup>59</sup> (1974) infatti è più semplice richiamare alla mente eventi tramite somiglianza e immaginabilità piuttosto che elaborare cognitivamente un'informazione.

Pertanto risulta fondamentale per le aziende cercare di persuadere al meglio i consumatori tramite le etichette di prodotto, le quali rappresentano una parte sempre più importante del mix promozionale su cui far leva per incrementare le vendite. Difatti oggi ciò che determina l'acquisto di un prodotto è la percezione che il consumatore ha della qualità dello stesso, la quale deriva da tanti fattori differenti (presentazione all'interno del punto

---

<sup>59</sup> Esistono tre tipologie di euristiche classiche (*D. Kahneman e A. Tversky, 1974*):

- IV. Euristiche di disponibilità: quando un individuo raccoglie informazioni dal mondo circostante, al fine di valutare la possibile soluzione al problema, tende spesso a ricercare solo quelle più vicine e pertanto maggiormente disponibili e meno dispendiose a livello di tempo e sforzo cognitivo. Questo tipo di euristica prevede che la frequenza o la probabilità di un evento siano valutate in base alla facilità di richiamo alla mente di casi in cui esse si manifestano o si verificano. Infatti gli eventi comuni sono più semplici da richiamare o immaginare rispetto a quello più inusuali. Ad alcuni problemi però non è possibile rispondere aiutandosi con la memoria, ma si ha bisogno di un processo di ricostruzione/immaginazione, il quale implica l'effettuazione di una simulazione mentale.
- V. Euristiche di rappresentatività: questa euristica prevede che si giudichi la probabilità di un evento in base al principio di somiglianza. Proprio per tal motivo rappresenta una distorsione legata al concetto di "stereotipo", ovvero all'opinione preconstituita su gruppi o persone che trascura la valutazione del singolo caso. Pertanto gli individui quando prendono una decisione si basano su un'opinione semplicistica e generalizzata, che si ripete meccanicamente su persone o avvenimenti e situazioni.
- VI. Euristiche di ancoraggio: consiste nell'emettere giudizi sulla base di informazioni incerte o ambigue utilizzando punti di riferimento (o ancore) ai quali "ancorare" le proprie stime. Questo tipo di euristica consiste nel fornire un aiuto finalizzato a dirigere ed influenzare la stima e la decisione presa. Il valore iniziale al quale ci si ancora può essere suggerito dalla formulazione del problema o coincidere con il risultato di un primo calcolo sommario.

vendita, recensioni, esperienza passata), tra i quali troviamo anche l'etichetta apposta su di esso.

Ottimizzare la percezione di qualità del prodotto da parte dei clienti pertanto risulta rilevante ai fini della vendita, poiché il modo in cui un prodotto si mette in evidenza ed è presentato al pubblico può influenzare l'impulso d'acquisto a discapito di altri prodotti con medesime caratteristiche.

Difatti un'etichetta efficiente garantisce una differenziazione rispetto ai prodotti competitors, catturando inizialmente l'attenzione dei consumatori, suscitando il loro interesse e infine spingendoli ad acquistarlo.

Fino ad oggi la ricerca sull'etichettatura dei prodotti si è concentrata unicamente sul settore alimentare. Studi precedenti hanno dimostrato come l'etichetta nutrizionale apposta sugli alimenti aumenti la disponibilità a pagare (WTP) del consumatore (*J. Gao & T. Schroeder, 2009*). Ulteriori ricerche hanno inoltre studiato come consumatori con maggiori conoscenze nutrizionali abbiano maggiore motivazione ad acquisire informazioni nutrizionali dalle etichette (*T. A. Suter e S. Burton, 1996*).

Difatti esistono due fattori che influenzano quanto un individuo elaborerà un messaggio persuasivo (come ad esempio quello apposto su un'etichetta), il primo è la motivazione, ovvero la volontà di elaborare il messaggio (*R.E. Petty e J.T. Cacioppo, 1979*) e il secondo è la capacità di elaborazione, ossia l'abilità a valutare il messaggio in modo critico (*R.E. Petty, G.L. Wells e T. C. Brock, 1976*).

In seguito ci soffermeremo sulla motivazione ad elaborare il messaggio, fattore fondamentale per far sì che gli individui acquisiscano ed utilizzino le informazioni persuasive rilevanti per poter decidere.

Dal momento in cui gli studi riguardanti le etichette di prodotto risultano circoscritti al mondo alimentare, ho deciso di indagare l'influenza di queste nel settore sportivo.

Pertanto, invece di soffermarmi sugli ingredienti o sul paese di origine di un alimento, ho esaminato l'utilizzo dei termini “*brevetto, brevettato, patented, patent*” all'interno dell'etichetta di un prodotto sportivo al fine di analizzare l'influenza che tali parole hanno sul comportamento e sulle percezioni del consumatore.

Tale studio si pone l'obiettivo di indagare se esiste o meno un collegamento tra il brevetto e il marketing, in altre parole se il brevetto può essere utilizzato dalle aziende come un vero e proprio strumento di marketing, capace di influenzare positivamente le percezioni e i comportamenti dei clienti.

L'ipotesi formulata per la prima analisi è:

**Hp1.** La presenza delle parole “*brevetto, brevettato, patent, patented*” all'interno dell'etichetta di prodotto influenza positivamente variabili percettive e comportamentali del consumatore quali: QUALITÀ, SICUREZZA, DURABILITÀ, WTP<sup>60</sup>, WTB<sup>61</sup>, WTS<sup>62</sup>.

Un ulteriore obiettivo dell'indagine è capire se individui con diversi livelli di “*Need For Cognitive Clousure*” (NFCC)<sup>63</sup> interpretano l'informazione di brevetto in maniera differente e quindi se i reparti marketing, per sfruttare al meglio questo strumento, debbano soffermarsi sulla tipologia di consumatori con un basso o con un alto grado di NFCC.

Come spiegato in precedenza, il bisogno di chiusura cognitiva è una variabile utile per studiare come le differenze individuali relative all'elaborazione delle informazioni modificano la risposta dei consumatori agli interventi di marketing<sup>64</sup> (D. C. Houghton & R. Grewal, 2000) e come questo bisogno modera l'effetto che le informazioni esercitano sulla scelta di fiducia<sup>65</sup>.

---

<sup>60</sup> Willingness-To-Pay

<sup>61</sup> Willingness-To-Buy

<sup>62</sup> Willingness-To-Share

<sup>63</sup> Consumatori con un alto grado di NFCC sono disposti ad elaborare meno informazioni rispetto ad individui con un basso grado di NFCC.

<sup>64</sup> Tale modello promuove pensieri e azioni al fine di concludere rapidamente un processo decisionale, pertanto può influenzare molti comportamenti di consumo del consumatore, tra cui lo sforzo di ricerca, la valutazione del prodotto, l'intenzione di acquisto e la risposta agli stimoli di marketing.

<sup>65</sup> Un individuo mette in pratica una “*choice confidence*” (o scelta di fiducia) quando conferma che le proprie scelte di consumo sono state corrette e che le sue preferenze di acquisto sono state rispettate (Heitmann, Lehmann & Hermann, 2007; Tsai & McGill, 2011).

Difatti i consumatori con un basso livello di chiusura cognitiva sono maggiormente disposti ad elaborare una “*information diagnosticity*” (come ad esempio la parola “*patented*”).

Possiamo catalogare un’informazione esterna come “*information diagnosticity*” (o informazione sufficiente per fare una scelta) se possiede caratteristiche quali quantità, forza e capacità di rendere un prodotto unico.

Il primo aspetto è una maggiore quantità di indicazioni informative disponibili (*Lynch et al.*, 1988), la quale offre ai consumatori una maggiore sicurezza ed adeguatezza nella scelta, una più ampia opportunità di accumulare prove per sostenere una decisione, una credenza e una fiducia forti sul prodotto e infine un minor bisogno di alternative da valutare (*D. K. Peterson & G. F. Pitz*, 1988).

Il secondo aspetto è rappresentato invece dalla forza dell'informazione, ovvero dalla credibilità e dalla validità della prova (*D. Griffin & A. Tversky*, 1992).

Infine, il terzo aspetto è la possibilità di discriminare le alternative di scelta tramite una posizione dominante dovuta a caratteristiche e attributi superiori, ossia la capacità di un’informazione di rendere un prodotto unico rispetto ai concorrenti.

Tutte queste caratteristiche si riscontrano nell’informazione di brevetto, la quale pertanto può essere definita una “*information diagnosticity*”, presa in considerazione ed elaborata diversamente in base al grado di NFCC posseduto dal consumatore.

L’ipotesi formulata per la seconda analisi è:

**Hp1.** Le variabili dipendenti (QUALITÀ, SICUREZZA, DURABILITÀ, WTP, WTB, WTS) che rappresentano le percezioni e i comportamenti dei consumatori caratterizzati da un basso grado di NFCC sono maggiormente influenzate dalle parole “*brevetto, brevettato, patent, patented*” presenti all’interno dell’etichetta di prodotto.

### **3.2 Metodologia e Analisi dei risultati**

Al fine di testare le ipotesi sopra esposte, sono stati sottoposti ad un questionario 222 uomini e donne italiani di età media 28 anni<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Età compresa tra i 18 e i 61 anni.

Il questionario è stato creato testando il settore sportivo attraverso l'utilizzo di un prodotto da sub, precisamente una muta, della marca commerciale "Tribord" distribuita all'interno del negozio specializzato in articoli sportivi denominato *Decathlon*.

Il questionario è stato suddiviso in due parti al fine di testare entrambe le ipotesi attraverso due esperimenti distinti.

La prima sezione della survey ha avuto l'obiettivo di indagare se le variabili dipendenti, ovvero WTP, WTB, WTS, QUALITY, SAFETY e DURABILITY, fossero influenzate positivamente dalla variabile indipendente, ossia la presenza del brevetto<sup>67</sup>.

Per far ciò quindi sono state mostrate ai rispondenti, in maniera randomizzata, due fotografie di mute da sub identiche del brand commerciale "Tribord", una nella quale l'etichetta di prodotto mostrava la parola "patented" e un'altra in cui ciò non accadeva.

La randomizzazione e la scelta di un brand non eccessivamente famoso sono stati utilizzati nell'esperimento per evitare che variabili esterne potessero confondere i risultati, pertanto la variabile indipendente (ovvero la presenza del brevetto) è stata manipolata controllando le variabili esogene attraverso la randomizzazione delle due immagini e la fama del marchio.



Figura 9a Immagine muta senza informazione di brevetto sull'etichetta



Figura 9b Immagine muta con informazione di brevetto sull'etichetta

<sup>67</sup> È una variabile che può avere solo due valori: B/NB.

Pertanto si sono creati casualmente due gruppi, uno di controllo composto da 100 rispondenti, che durante la survey ha osservato l'immagine senza la presenza del brevetto, [Figura 9a] e un gruppo esperimento formato da 122 individui al quale invece è capitata la fotografia con l'informazione di brevetto [Figura 9b].

Per testare le variabili dipendenti sono state utilizzate due tipologie di scale metriche, per il costrutto WTP quella razionale mentre per WTB, WTS, QUALITY, SAFETY e DURABILITY cinque differenti likert scale a 5 punti (1 = fortemente in disaccordo, 5 = fortemente d'accordo).

Inoltre, nella parte iniziale del questionario, sono state poste ai rispondenti delle domande relative all'età, al sesso e al livello di istruzione per ottenere delle informazioni aggiuntive da utilizzare nella ricerca.

La seconda parte della survey invece ha puntato a testare la personalità del rispondente attraverso la scala NFCC e a capire se il grado di NFCC avesse influenza sulla relazione fra le variabili dipendenti e quella dipendente.

Le 35 domande poste ai 222 rispondenti, ognuna caratterizzata da una likert scale a 5 punti (1 = fortemente in disaccordo, 5 = fortemente d'accordo), sono riportate qui di seguito<sup>68</sup>:

- Penso che avere delle regole e degli ordini chiari sul lavoro sia essenziale per il successo.
- Anche dopo che ho preso una decisione su qualcosa sono sempre desideroso di considerare un parere diverso.
- Non mi piacciono situazioni incerte.
- Non mi piacciono le domande che potrebbero avere risposte diverse.
- Mi piace avere amici imprevedibili.
- Trovo che una vita ben pianificata, con orari regolari, sia adatta al mio carattere.
- Mi piace l'incertezza che si prova in una situazione nuova quando non si sa cosa potrebbe accadere.

---

<sup>68</sup> Le domande 3,5,7,15,17,20,21,22,25,28,29,32 sono state sottoposte a revers item per rendere l'analisi affidabile.

- Quando vado a fare shopping, mi piace andare in negozi in cui sono già stato in modo da sapere cosa aspettarmi.
- Mi sento a disagio quando non capisco la ragione per cui un evento si è verificato nella mia vita.
- Quando faccio shopping, per decidere, mi piace avere tante informazioni sul prodotto.
- Mi sento irritato quando una persona non è d'accordo con ciò che tutti i componenti di un gruppo pensano.
- Detesto cambiare i miei piani all'ultimo minuto.
- Mi sento quasi sempre affrettato nel prendere una decisione, anche quando non c'è ragione di farlo.
- Sono una persona indecisa.
- Quando faccio shopping, ho difficoltà a decidere esattamente quello che desidero acquistare.
- Di fronte ad un problema, solitamente trovo la soluzione migliore in modo molto rapido.
- Finisco per prendere decisioni importanti all'ultimo secondo.
- Solitamente prendo decisioni importanti in modo rapido e con sicurezza.
- Quando devo acquistare un prodotto preferisco effettuare una scelta ponderata
- Penso sia divertente cambiare i miei piani all'ultimo momento.
- Tendo a lottare con la maggior parte delle decisioni che devo prendere.
- Non mi piace stare con persone imprevedibili.
- Preferisco socializzare con amici/familiari perché so cosa aspettarmi da loro.
- Quando devo fare un acquisto, considero il maggior numero possibile di opinioni a riguardo.
- Mi piace sapere cosa pensano le altre persone.
- Mi piace avere uno stile di vita chiaro e strutturato.
- Preferisco interagire con persone le cui opinioni sono molto diverse dalle mie.
- Ho sempre valutato molte possibili soluzioni per gli acquisti che devo affrontare.
- Di solito non considero molte opzioni diverse prima di decidere.
- Non mi piacciono situazioni imprevedibili.
- Non mi piace l'aspetto routinario della mia vita.
- Quando ho preso una decisione, mi sento sollevato

- Se non trovo subito una soluzione al problema divento impaziente ed irritato.
- Preferisco prendere una decisione all'istante che dormirci sopra.
- Anche se ho molto tempo per prendere una decisione, mi sento in dovere di decidere in fretta.

### 3.2.1 Analisi dei risultati

La validità delle likert scales con cui sono state misurate le variabili dipendenti WTB, WTS, QUALITY, SAFETY e DURABILITY è stata testata mediante la verifica della coerenza interna utilizzando la “Reliability Analysis”. Difatti l’alfa di Cronbach delle cinque scale è risultata  $0,87 > 0,60$  ( $> 0,80$  = valore di alfa molto buono), pertanto possiamo affermare che le scale sono affidabili per essere utilizzate nella nostra analisi [Figura 10].

		N	%
Cases	Valid	222	100,00
	Excluded	0	,00
	Total	222	100,00

Cronbach's Alpha	N of Items
,87	5

Figura 10 Reliability Analysis

Anche la likert scale con la quale è stato misurato il grado di NFCC, ossia il nostro moderatore, è stata testata mediante la verifica della coerenza interna attraverso la “Reliability Analysis”. In questo caso l’alfa di Cronbach dei 35 items è risultata  $0,69 > 0,60$  ( $> 0,60$  = valore di alfa accettabile), pertanto la scala risulta affidabile per essere usata nella nostra analisi [Figura 11].

Cronbach's Alpha	N of Items
,69	35

Figura 11 Reliability Analysis

Attraverso il *Correlation Test* è stato verificato se esistesse un’associazione o meno tra ogni variabile dipendente e quella indipendente (ovvero la presenza del brevetto sull’etichetta) e quale forza e direzione avesse tale relazione.

**Hp1.** Esiste correlazione fra WTP (o WTB, WTS, QUALITY, SAFETY, DURABILITY) e la presenza dell’informazione di brevetto sull’etichetta ( $\rho \neq 0$ ).

Per tutte le variabili dipendenti si è riscontrato un livello di significatività  $<0,025$ , pertanto è stata rigettata  $H_0$  e si è potuto affermare che ognuna delle variabili (WTP, WTB, WTS; QUALITY, SAFETY, DURABILITY) risulta correlata significativamente alla presenza del brevetto sull'etichetta ( $\rho \neq 0$ ).

Tale associazione tra le variabili risulta per tutte e sei positiva e debole [Figura 12].

		WTP	WTB	WTS	QUALITY	SAFETY	DURABILITY	MUTA1
WTP	Pearson Correlation	1,00	-,01	,06	,10	,09	,17	,19
	Sig. (2-tailed)		,884	,411	,122	,184	,012	,005
	N	222	222	222	222	222	222	222
WTB	Pearson Correlation	-,01	1,00	,66	,48	,51	,51	,21
	Sig. (2-tailed)	,884		,000	,000	,000	,000	,002
	N	222	222	222	222	222	222	222
WTS	Pearson Correlation	,06	,66	1,00	,51	,48	,54	,16
	Sig. (2-tailed)	,411	,000		,000	,000	,000	,017
	N	222	222	222	222	222	222	222
QUALITY	Pearson Correlation	,10	,48	,51	1,00	,66	,65	,25
	Sig. (2-tailed)	,122	,000	,000		,000	,000	,000
	N	222	222	222	222	222	222	222
SAFETY	Pearson Correlation	,09	,51	,48	,66	1,00	,64	,26
	Sig. (2-tailed)	,184	,000	,000	,000		,000	,000
	N	222	222	222	222	222	222	222
DURABILITY	Pearson Correlation	,17	,51	,54	,65	,64	1,00	,34
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000	,000		,000
	N	222	222	222	222	222	222	222
MUTA1	Pearson Correlation	,19	,21	,16	,25	,26	,34	1,00
	Sig. (2-tailed)	,005	,002	,017	,000	,000	,000	
	N	222	222	222	222	222	222	222

Figura 12 Bivariate correlation tests

Attraverso l'*Independent Sample Test* ho poi verificato l'ipotesi per la quale esistesse o meno differenza significativa tra le medie del gruppo di controllo e quello esperimento.

**Hp1.** Il gruppo di controllo e quello esperimento non presentano livelli di WTP (o WTB, WTS, QUALITY, SAFETY, DURABILITY) differenti.

Per le sei variabili dipendenti è risultato che tutti i loro livelli di significatività sono  $<0,025$ , pertanto possiamo assumere che, rigettando  $H_0$ , esiste una differenza significativa fra le medie dei due gruppi [Figura 13a e 13b].

	MUTA1	N	Mean	Std. Deviation	S.E. Mean
WTP	,00	100	76,03	50,91	5,09
	1,00	122	101,20	75,51	6,84
WTB	,00	100	3,37	,86	,09
	1,00	122	3,69	,63	,06
WTS	,00	100	3,06	,87	,09
	1,00	122	3,30	,63	,06
QUALITY	,00	100	2,94	,86	,09
	1,00	122	3,34	,70	,06
SAFETY	,00	100	3,04	,79	,08
	1,00	122	3,46	,74	,07
DURABILITY	,00	100	2,80	,77	,08
	1,00	122	3,30	,62	,06

Figura 13a Group Statistics

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
WTP	Equal variances assumed	2,50	,115	-2,85	220,00	,005	-25,17	8,85	-42,61	-7,74
	Equal variances not assumed			-2,95	212,53	,003	-25,17	8,52	-41,98	-8,37
WTB	Equal variances assumed	11,64	,001	-3,18	220,00	,002	-,32	,10	-,52	-,12
	Equal variances not assumed			-3,08	177,30	,002	-,32	,10	-,52	-,11
WTS	Equal variances assumed	1,62	,205	-2,41	220,00	,017	-,24	,10	-,44	-,04
	Equal variances not assumed			-2,33	174,95	,021	-,24	,10	-,45	-,04
QUALITY	Equal variances assumed	,00	,981	-3,85	220,00	,000	-,40	,10	-,61	-,20
	Equal variances not assumed			-3,77	189,81	,000	-,40	,11	-,62	-,19
SAFETY	Equal variances assumed	8,24	,004	-4,07	220,00	,000	-,42	,10	-,62	-,22
	Equal variances not assumed			-4,04	205,58	,000	-,42	,10	-,62	-,21
DURABILITY	Equal variances assumed	,39	,530	-5,43	220,00	,000	-,50	,09	-,69	-,32
	Equal variances not assumed			-5,32	188,36	,000	-,50	,09	-,69	-,32

Figura 13b Independent Samples Test

In seguito, per indagare se la variabile MEANNFCC agisce o meno da moderatore nella relazione tra ognuna delle variabili dipendenti è quella indipendente MUTA1 è stata svolta prima una regressione lineare semplice e poi una regressione lineare multipla.

La regressione lineare semplice ha dimostrato che il livello di significatività è per tutte le sei variabili dipendenti  $<0,05$  pertanto possiamo assumere che non tutti i coefficienti di regressione sono uguali a 0 ( $b_1 \neq 0$ )<sup>69</sup> e che quindi dipendono dalla variabile MUTA1 [Figura 14].

ANOVA (WTP)						ANOVA (WTB)					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	34828,93	1	34828,93	8,09	,005	Regression	5,58	1	5,58	10,10	,002
Residual	946573,57	220	4302,61			Residual	121,47	220	,55		
Total	981402,50	221				Total	127,05	221			
ANOVA (WTS)						ANOVA (QUALITY)					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,25	1	3,25	5,80	,017	Regression	8,98	1	8,98	14,84	,000
Residual	123,42	220	,56			Residual	133,18	220	,61		
Total	126,67	221				Total	142,16	221			
ANOVA (SAFETY)						ANOVA (DURABILITY)					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9,65	1	9,65	16,57	,000	Regression	13,92	1	13,92	29,51	,000
Residual	128,14	220	,58			Residual	103,78	220	,47		
Total	137,78	221				Total	117,70	221			

Figura 14 F-Test

Attraverso il *Test di significatività dei coefficienti* ho indagato poi se ci fosse relazione tra le variabili metriche ma soprattutto quanto aumenterebbe il valore della variabile dipendente ( $Y_i$ ) al crescere di un'unità della variabile indipendente ( $X$ ).

Tutti i livelli di significatività delle variabili dipendenti sono risultati  $<0,025$ , pertanto ho rigettato  $H_0$  e ho potuto affermare che esiste relazione tra le variabili e che sia WTP che

<sup>69</sup> Funzione di regressione lineare generica:  $Y_i = B_0 + B_1 X_i$

WTS, WTB, QUALITY, SAFETY e DURABILITY dipendono dalla variabile indipendente MUTA1.

All'aumentare della variabile MUTA1 di un'unità<sup>70</sup>, ovvero quando è presente il termine "patented" sull'etichetta di prodotto, le variabili dipendenti aumentano rispettivamente del valore di b1 [Figura 15].

Coefficients (WTP)							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	76,03	6,56	,00	11,59	,000	63,10	88,96
MUTA1	25,17	8,85	,19	2,85	,005	7,74	42,61

Coefficients (WTB)							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3,37	,07	,00	45,35	,000	3,22	3,52
MUTA1	,32	,10	,21	3,18	,002	,12	,52

Coefficients (WTS)							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3,06	,07	,00	40,85	,000	2,91	3,21
MUTA1	,24	,10	,16	2,41	,017	,04	,44

Coefficients (QUALITY)							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	2,94	,08	,00	37,79	,000	2,79	3,09
MUTA1	,40	,10	,25	3,85	,000	,20	,61

Coefficients (SAFETY)							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3,04	,08	,00	39,83	,000	2,89	3,19
MUTA1	,42	,10	,26	4,07	,000	,22	,62

Coefficients (DURABILITY)							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	2,80	,07	,00	40,77	,000	2,66	2,94
MUTA1	,50	,09	,34	5,43	,000	,32	,69

Figura 15 Test di significatività dei coefficienti

Verificata l'esistenza di una relazione tra le variabili dipendenti e MUTA1 ho svolto una regressione lineare multipla, nella quale le variabili dipendenti sono rimaste invariate mentre alla variabile indipendente MUTA1 si è aggiunta anche quella MEANNFCC.

<sup>70</sup> La variabile indipendente MUTA1 è binaria, pertanto può assumere solo i valori 0 e 1. Data la retta  $Y_i = b_0 + b_1 X$ , quando X assume il valore 0 la variabile dipendente sarà uguale al valore di  $b_0$ , mentre quando assume il valore 1 sarà uguale al valore di  $b_0 + b_1$ .

La variabile MEANNFCC rappresenta la media dei valori riportati dalla likert scale per ogni item e ci interessa indagare se funge da moderatore tra le variabili dipendenti e MUTA1.

Dall'analisi svolta si evince che MUTA1 influisce solamente sulla variabile dipendente WTS. Difatti il livello di significatività è pari a  $0,0375 < 0,05$ , il valore di  $t$  è pari a 2,0925 e il coefficiente è pari a 2,1223. Inoltre anche il  $p$ -value del moderatore MEANNFCC è  $0,0143 < 0,05$ , il valore di  $t$  è pari a 2,4685 e il coefficiente è pari a 0,5783.

Pertanto tale regressione ha riportato che la variabile MEANNFCC modera la relazione solamente tra le variabili WTS e MUTA1. Questa moderazione risulta marginalmente significativa dal momento in cui il  $p$ -value della variabile  $int\_1^{71}$  è compreso fra 0,05 e 0,1 e presenta un coefficiente negativo (- 0,6016) [Figura 16].

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2541	,7354	1,7054	,0896	-,1953	2,7034
MEANNFCC	,5783	,2343	2,4685	,0143	,1166	1,0400
MUTA1	2,1223	1,0142	2,0925	,0375	,1233	4,1213
int_1	-,6016	,3224	-1,8659	,0634	-1,2370	,0338

Figura 16 Multiple linear regression

In particolare il *Conditional effect of X on Y at values of the moderator* dimostra che per valori bassi di NFCC il livello di significatività e il valore di  $t$  sono rispettivamente  $0,0029 < 0,05$  e 3,0083 con un effetto di 0,4249, mentre per valori medi di NFCC il livello di significatività è  $0,0182 < 0,05$ , il valore di  $t$  è pari a 2,3795 e l'effetto è 0,2383.

Al contrario per alti livelli di NFCC il livello di significatività risulta  $0,7161 > 0,05$ , il valore di  $t$  è pari a 0,3641 e l'effetto è 0,0516 [Figura 17].

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
MEANNFCC	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,8215	,4249	,1413	3,0083	,0029	,1465	,7033
3,1318	,2383	,1001	2,3795	,0182	,0409	,4357
3,4421	,0516	,1418	,3641	,7161	-,2279	,3312

Figura 17 Conditional effect of X on Y at values of the moderator

<sup>71</sup>  $int\_1 = MUTA1 \times MEANNFCC$

Pertanto possiamo concludere che l'interazione tra le variabili WTS e MUTA1 è significativa solo quando il moderatore MEANNFCC assume valori bassi o medi.

### 3.3 Risultati della ricerca

Analizzando i risultati della prima parte dell'esperimento abbiamo constatato che sia la disponibilità a pagare, ad acquistare un prodotto e ad attivare il passaparola sia la percezione di qualità, di sicurezza e di durabilità riferita ad esso aumentano al variare della variabile indipendente.

Difatti ogni qual volta al rispondente del questionario è capitata l'immagine con il termine "patented" presente sull'etichetta, questo ha assegnato alla muta da sub non solo un prezzo più alto, ma anche valori maggiori (da 1 a 5) a tutte le altre variabili misurate tramite le likert scales.

Come mostrato nel grafico infatti, la media riferita alla variabile WTP tra il gruppo di controllo e quello esperimento è risultata differente e ciò dimostra che il rispondente sarebbe disposto a spendere mediamente circa 25€ in più per acquistare la muta con l'etichetta caratterizzata dalla presenza dell'informazione di brevetto [Figura 18]<sup>72</sup>.

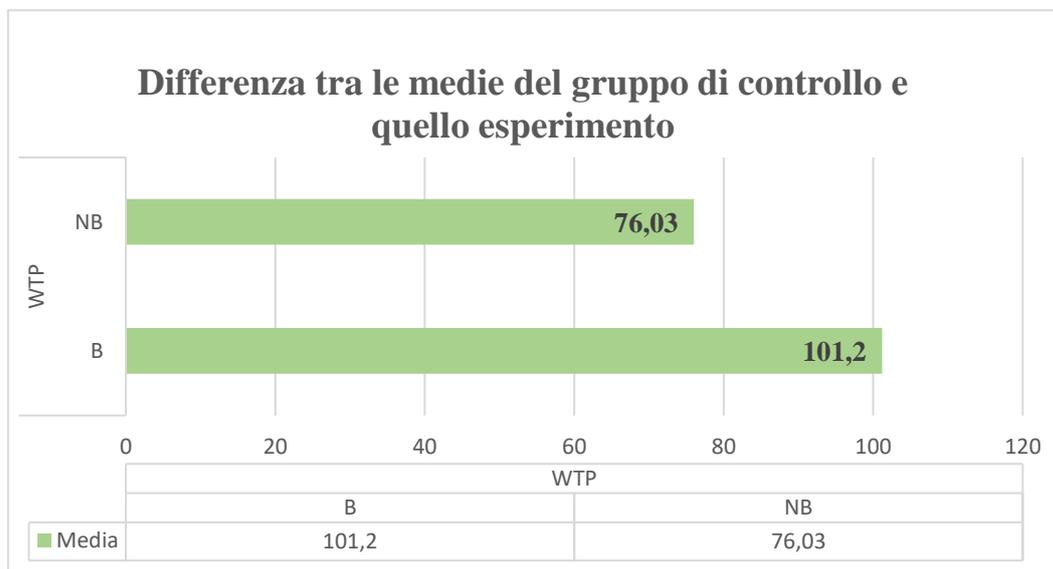


Figura 18 Differenza fra le medie, relative alla variabile WTP, del gruppo di controllo e quello esperimento (Francesca Ridolfi, 2017)

<sup>72</sup> Legenda: B=Presenza informazione di brevetto; NB= Non Presenza dell'informazione di brevetto.

Situazione analoga si è riscontrata anche quando sono state considerate le altre variabili dipendenti.

Come possiamo notare da un ulteriore grafico infatti anche le likert scales, che misurano variabili quali WTS, WTB, QUALITA', SAFETY, DURABILITY, hanno rilevato mediamente dei risultati migliori quando è stata mostrata al rispondente la fotografia con l'informazione di brevetto presente sull'etichetta [Figura 19]<sup>73</sup>.

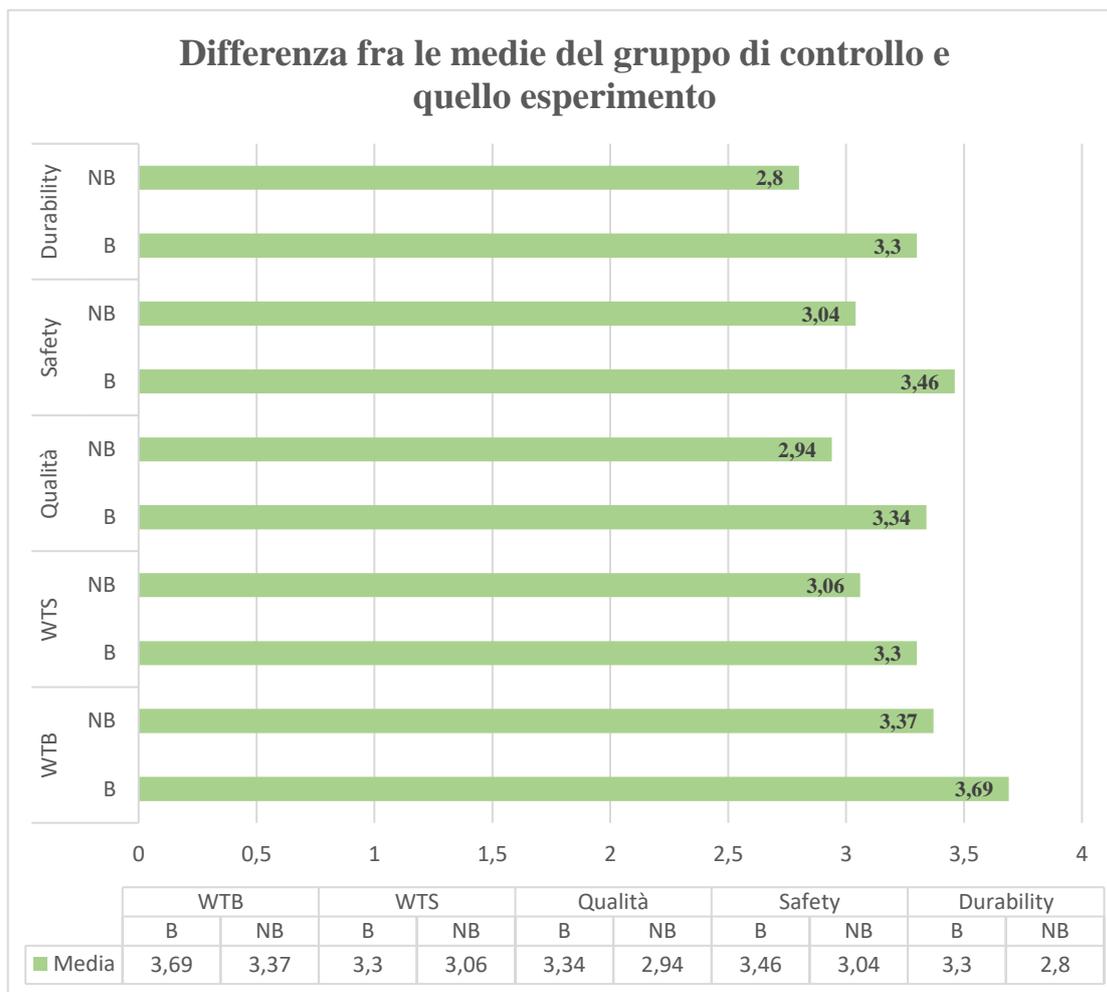


Figura 19 Differenza fra le medie, relative alle variabili Durability, Safety, Qualità, WTS e WTB, tra il gruppo di controllo e quello esperimento (Francesca Ridolfi, 2017)

<sup>73</sup> Legenda: B=Presenza informazione di brevetto; NB= Non Presenza dell'informazione di brevetto.

Pertanto i risultati dell'analisi presuppongono che quando il consumatore è posto di fronte ad un'informazione diagnostica di brevetto a scopo persuasivo, questo muta sia i propri comportamenti che le proprie percezioni.

Infatti il consumatore in queste circostanze è spinto a voler maggiormente acquistare il prodotto, è disposto a spendere più denaro per comperarlo ed è maggiormente invogliato a parlarne con amici, parenti o conoscenti.

Inoltre, dato che anche le sue percezioni nei confronti del prodotto sono influenzate dalla presenza del brevetto, l'individuo inferisce maggiore qualità all'articolo e lo considera maggiormente sicuro e durevole nel tempo.

Analizzando invece i risultati relativi alla seconda parte dell'esperimento, è stato dimostrato come i consumatori caratterizzati da un basso o medio bisogno di chiusura cognitiva (NFCC) siano maggiormente dediti ad attivare del "Word of mouth" ogniqualvolta questi vengono esposti ad un'informazione diagnostica di brevetto.

Questa tipologia di consumatori infatti ha bisogno di molte e variegate informazioni prima di mettere in atto comportamenti di consumo e il termine "*patented*", posto su un'etichetta di prodotto, agevola essi in questa attivazione.

### 3.3.1. Implicazioni manageriali

A fronte di ciò che è stato approfondito fin ora, le aziende dovrebbero imparare a sfruttare il brevetto come un vero e proprio strumento di marketing. Difatti l'appropriabilità delle rendite derivanti da esso non deve essere circoscritta semplicemente a livello di licensing, collaborazione o spin-off bensì deve essere anche ampliata verso un livello di comunicazione di prodotto e persuasione del consumatore.

Questo utilizzo innovativo del brevetto aiuterebbe le aziende a sfruttare appieno l'appropriabilità derivante dall'innovazione, rendendole abili nello scovare nuovi metodi per "spremere" i propri diritti di proprietà intellettuale, non più solo in un'ottica protettiva e collaborativa ma anche sotto un'ottica di marketing.

Ciò comporterebbe un incremento delle rendite relative ai brevetti, le quali non solo indirizzerebbero l'impresa verso maggiori possibilità di investimento in R&S e nel portfolio IP con un susseguente ed importante sviluppo tecnologico, ma renderebbero

l'azienda anche maggiormente riconoscibile e credibile agli occhi sia dei consumatori che dell'industria di appartenenza.

Geox ad esempio utilizza il termine "brevetto italiano" a scopo persuasivo e comunicativo per rendersi riconoscibile agli occhi del pubblico e per dare ad esso un'informazione in più, ovvero quella della presenza all'interno degli articoli di una tecnologia brevettata. Questo metodo di gestione del brevetto da parte di Geox le ha garantito di essere considerata ad oggi un brand di fama mondiale, conosciuto per la qualità italiana e la comodità ma in particolar modo per la tecnologia che raccoglie all'interno dei suoi prodotti, caratteristica principale nella differenziazione dai competitors.

Perché ciò possa essere implementato internamente però è fondamentale che l'azienda utilizzi un approccio integrato, metodo chiave da seguire per raggiungere un vantaggio di appropriazione che garantisca non solo di superare i competitors nell'estrarre valore dall'innovazione, ma anche di differenziarsi al massimo da questi.

L'integrazione organizzativa di varie competenze funzionali, come ad esempio quelle tecniche, legali, manageriali e di marketing, risulta pertanto fondamentale per far sì che decisioni in materia di brevetto risultino di rilevanza strategica e coinvolgano l'interesse non solo di legali e specialisti IP ma anche di leader di business units e detentori di alte cariche aziendali, coinvolti nella formulazione e nell'implementazione della strategia di impresa.

In particolar modo è importante che i reparti IP e marketing siano correlati e lavorino a stretto contatto al fine di individuare le migliori opportunità e trarre il massimo beneficio dalla commercializzazione dei nuovi prodotti.

L'efficiente interazione tra questi due dipartimenti difatti garantirebbe all'impresa di integrare al meglio l'informazione diagnostica di brevetto all'interno dei tools comunicativi utilizzati in azienda, permettendole di puntare su un elemento di differenziazione dai competitors ancora poco considerato e quindi poco utilizzato all'interno dell'industria.

Difatti dai risultati dell'esperimento appare chiara la potenzialità dell'informazione di brevetto di influenzare non solo i comportamenti dei consumatori ma anche le loro

percezioni nei confronti del prodotto, agevolandone in tal modo l'acquisto, la disponibilità a pagare e il passaparola.

Infatti sia i costrutti comportamentali che quelli percettivi utilizzati nell'analisi sono altamente correlati fra loro, pertanto basterà all'azienda aumentare la percezione di qualità, sicurezza o durabilità del prodotto attraverso l'informazione diagnostica di brevetto per assicurarsi un conseguente comportamento positivo da parte del consumatore.

Inoltre, l'esperimento ha dimostrato che il grado di bisogno di chiusura cognitiva (NFCC) media la relazione fra la disponibilità del consumatore di attivare il passaparola e la presenza dell'informazione diagnostica di brevetto.

Il livello di NFCC funge pertanto da mediatore, ruolo che assume estrema rilevanza in fase di attività di segmentazione e scelta del target di una campagna di comunicazione. Pertanto, dato che alcuni gruppi di consumatori presentano un minore livello di NFCC rispetto ad altri le aziende dovrebbero mettere a punto strategie di marketing mirate al fine di sfruttare i molteplici vantaggi derivanti dalle scelte di fiducia messe in atto dai consumatori. Le aziende possono utilizzare questa variabile di personalità per indirizzare le decisioni dei consumatori attraverso comunicazioni di marketing dirette. Perciò, i segmenti di mercato con un basso grado di NFCC, valutando prima della decisione molteplici alternative, necessitano di pubblicità e soprattutto rispondono agli stimoli di marketing derivanti da essa. Al contrario, ad un'azienda non converrà stanziare investimenti sostanziali per generare informazioni altamente diagnostiche rivolte a segmenti di mercato con elevati gradi di NFCC, poiché questi consumatori sembrano essere immuni agli effetti del marketing.

Difatti, appurato che per bassi e medi valori di NFCC i consumatori sono più intenzionati a parlare dei prodotti con parenti, amici e conoscenti, le aziende dovrebbero iniziare a rielaborare le proprie attività di segmentazione indirizzandole verso questa tipologia di consumatori.

Ciò è possibile attraverso l'utilizzo di survey ed interviste finalizzate ad indagare il grado di NFCC e quindi la disponibilità del consumatore ad elaborare informazioni diagnostiche per attivare una scelta di consumo.

Come accennato precedentemente, il product labelling rappresenta al momento una parte sempre più rilevante del mix promozionale su cui far leva per incrementare le vendite. Pertanto apporre sull'etichetta la giusta informazione, attendibile, incisiva e differenziante, enfatizzerebbe ancora di più i vantaggi di questa attività persuasiva.

Dunque l'informazione diagnostica di brevetto posta sull'etichetta di prodotto può essere considerata un vero e proprio strumento di marketing, finalizzato ad aumentare positivamente le percezioni relative al prodotto e ad influenzare i comportamenti dei consumatori.

In conclusione, data la novità dell'argomento, ulteriori ricerche rafforzerebbero ancor di più la valenza del brevetto come tool comunicativo. Indagare se la presenza della variabile "awareness" del brand possa fungere da mediatore sarebbe uno spunto interessante per la ricerca futura, come anche verificare se una motivazione di interesse verso la tecnologia influisca o meno sulla relazione tra le variabili.

Inoltre sarebbe interessante indagare anche prodotti appartenenti a settori diversi da quello sportivo, per comprendere a fondo se l'informazione di brevetto ha tale importanza anche in altri mercati e se ciò non fosse capire quali siano le motivazioni.

## Conclusioni

L'innovazione tecnologica oggi riveste un ruolo cruciale, pertanto per le aziende generare tecnologie innovative e differenzianti risulta fondamentale per rimanere non solo competitivi nel mercato di appartenenza ma risultare anche attraenti agli occhi dei consumatori.

Difatti questi ultimi sono sempre più alla ricerca della novità e, come mostra il quinto report annuale Ericsson 2016 Smart<sup>74</sup>, sono anche maggiormente attenti ai nuovi metodi di interazione e alle tecnologie.

Difatti, grazie ad esse non solo le nuove generazioni di consumatori sono divenute più esigenti, informate, organizzate e consapevoli ma anche gli immigrati digitali hanno iniziato a mettersi in contatto con esse e ad utilizzarle largamente come strumento di informazione e apprendimento.

Tutto questo è stato possibile grazie ad una democratizzazione della tecnologia, che ha permesso alla maggior parte del mercato di potersi interfacciare con l'innovazione e di poterne far uso anche a bassi costi.

In gran parte ciò è dovuto al nuovo paradigma di Open Innovation utilizzato dalle aziende, attraverso il quale è possibile incrementare sia le collaborazioni con partner esterni che l'interoperabilità fra componenti di prodotto al fine di abbattere i costi di sviluppo (evitare ad esempio l'acquisto o l'internalizzazione di asset complementari) e condividere i rischi.

Pertanto oggi, data la sempre maggiore richiesta di tecnologie all'avanguardia e di interoperabilità tra componenti da parte della domanda e degli alti costi di sviluppo, per le aziende non cooperare risulta impossibile come anche non sfruttare un modello di Open Innovation caratterizzato da forti regimi di appropriabilità o da forti barriere all'imitazione.

A tal proposito, la massiccia innovazione come via di fuga dal fallimento e dalle minacce delle nuove entranti nell'industria, le crescenti partnership tra aziende e l'incremento della contraffazione delle tecnologie, soprattutto proveniente dalla Cina, ha spinto sempre

---

<sup>74</sup><https://www.ericsson.com/it/it/networked-society/trends-and-insights/consumerlab/consumer-insights/reports/10-hot-consumer-trends-for-2016>

più le aziende a dover fare affidamento sulle IP, in particolare sui brevetti, e ad imparare a sfruttarle e a gestirle al meglio sia a livello strategico che organizzativo.

Tale gestione non è rivolta solo in un'ottica protettiva, la quale risulta ovviamente fondamentale, bensì in un'ottica proattiva con lo scopo di sfruttare la IP come strumento di signaling, al fine di mostrare a consumatori e partner potenziali le expertises interessanti di cui si è in possesso.

Date queste premesse, non c'è dubbio sul fatto che i consumatori oggi siano sempre più propensi ed interessati ad elaborare informazioni riguardanti la tecnologia, pertanto le aziende necessitano di un utilizzo alternativo delle IP a scopo comunicativo.

Difatti il marketing fino ad oggi si è sempre e solo limitato a sfruttare il marchio come strumento persuasivo e informativo, ma mai ha pensato concretamente di sfruttare anche il brevetto a tale fine dal momento in cui, come dimostrato dall'esperimento svolto, un'informazione diagnostica di brevetto è capace di influenzare positivamente sia le percezioni che i comportamenti dei consumatori.

A tal proposito invito la ricerca futura ad approfondire questa argomentazione, in particolar modo la motivazione che spinge i consumatori ad interessarsi e ad avvicinarsi alle nuove tecnologie e ad indagare se anche questa, oltre al grado di NFCC, sia in grado di modificare positivamente i loro comportamenti di consumo. Difatti la motivazione, come spiegato in precedenza, influenza il grado di elaborazione del messaggio persuasivo e pertanto potrebbe effettivamente rendere un'informazione diagnostica di brevetto un efficiente strumento di marketing se rivolta al giusto segmento di mercato.

## **Bibliografia**

- Aboulnasr K. (2006) "Country of Origin Effects: The Role of Information Diagnosticity, Information Typicality And Involvement" *Marketing Management Journal*, Vol. 16
- Ajzen I., Fishbein M. (2000) "Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes" *European review of social psychology*, Vol. 11: 1-33
- Alexy O., Criscuolo P., Salter A. (2009), "Does IP Strategy Have to Cripple Open Innovation?", *Mit Sloan Management Review*, Vol. 51: 71-77;
- Amir O., Levav J. (2008) "Choice construction versus preference construction: The instability of preferences learned in context" *Journal of Marketing Research*, Vol. 45: 145-158
- Anderson E. W., Sullivan M. W. (1993) "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms" *Marketing science*, 12: 125-143
- Anderson P., Tushman M. L. (1990) "Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change", *Administrative Science Quarterly* Vol. 35: 604-633
- Andrews D. (2013) "The Interplay of Information Diagnosticity And Need for Cognitive Closure In Determining Choice Confidence" *Psychology & Marketing*, Vol. 30: 749-764
- Bilancio D'esercizio Geox S.P.A. al 31 dicembre 2016
- Bonini N., Hadjichristidis C. (2009) "Il sesto senso: Emozione e Ragione nella decisione" *Il Sole24Ore*
- Cacioppo J. T., Petty R. E., Kao C. F., Rodriguez R. (1986) "Central and Peripheral Routes to Persuasion: An Individual Difference Perspective" *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 51: 1032-1043
- Camuffo A., Furlan A., Romano P., Vinelli A. (2005) "Breathing Shoes and Complementarities: How Geox Has Rejuvenated the Footwear Industry", *Ip Working Paper*, Pag. 1-40

- Chaiken S. (1980) "Heuristic Versus Systematic Information Processing and The Use Of Source Versus Message Cues In Persuasion" *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 39: 752-766
- Chesbrough H.W. (2003), "The Era of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review*, 35-41
- Chesbrough H.W. (2006) "Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape", *Harvard Business School Press*
- Choi J. A., Koo M., Choi I., Auh S. (2008), "Need for Cognitive Closure and Information Search Strategy" *Wiley Psychology & Marketing*, Vol. 25: 1027–1042
- De Vries G., Pennings E., Block J. H., Fisch C. (2017) "Trademark or patent? The effects of market concentration, customer type and venture capital financing on start-ups' initial IP applications" *Industry and Innovation*, Vol. 24: 325-345
- Di Minin A., Faems D. (2013), "Building Appropriation Advantage: An Introduction to The Special Issue on Intellectual Property Management", *California Management Review*, Vol. 55: 7-14
- Elkington B. (2013), "Working Together: Open Innovation and IP Management", *Intellectual Asset Management Magazine*, Pag. 98-103
- Eroglu S., Harrell G. D. (1986) "Retail crowding: Theoretical and strategic implications." *Journal of retailing*.
- Evans M., Jamal A., Foxall G. (2009) "Consumer Behaviour" *Wiley*, Pag. 45-124
- Feldman J. M., Lynch J. G. (1988) "Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behaviour" *Journal of applied Psychology*, Vol. 73: 421
- Fisher W. W., Oberholzer-Gee F. (2013) "Strategic Management of Intellectual Property: An Integrated Approach", *California Management Review* Vol. 55: 157-183
- Furlow N. E., Knott C. (2009) "Who's reading the label? Millennials' use of environmental product labels" *The journal of applied business and economics*

- Gao Z., Schroeder T. C. (2009) "Effects of label information on consumer willingness-to-pay for food attributes" *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 91: 795-809
- Ghirelli G. (2010) "INTERNAZIONALIZZAZIONE E CREAZIONE DI VALORE: IL CASO GEOX"
- Graham S., Somaya D. (2004) "Complementary Uses of Patents, Copyrights and Trademarks by Software Firms: Evidence from Litigation" DRUID Conference Paper. Copenhagen: Danish Research Unit for Industrial Dynamics
- Gregory R. E., Ross C. C. (1994), "Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect", *Journal of International Marketing*, Vol. 2: 49-62
- Griffin D., Tversky A. (1992) "The weighing of evidence and the determinants of confidence" *Cognitive psychology*, Vol. 24: 411-435
- Gutierrez H. (2008), "Microsoft's Collaboration Imperative", *Intellectual Asset Management Magazine*, Pag. 9-15
- Heitmann M., Lehmann D. R., Herrmann A. (2007) "Choice goal attainment and decision and consumption satisfaction" *Journal of marketing research*, Vol. 44: 234-250
- Helmets C., Rogers M. (2007), "Innovation and The Survival of New Firms Across British Regions" Department of Economics, University of Oxford
- Heroux L., Laroch M., McGown K. L. (1988) "Consumer product label information processing: An experiment involving time pressure and distraction" *Journal of Economic Psychology*, Vol. 9: 195-214.
- Higginson C.S., Kirk T.R., Rayner M.J., Draper S., (2002) "How do consumers use nutrition label information?", *Nutrition & Food Science*, Vol. 32: 145-152
- Houghton D. C., Grewal R. (2000) "Please, let's get an answer—any answer: Need for consumer cognitive closure" *Psychology & Marketing*, Vol. 17: 911-934
- Katz D. (1960) "The functional approach to the study of attitudes" *Public opinion quarterly*, Vol. 24: 163-204

- Klayman J. (1983) "Analysis of predecisional information search patterns" *Advances in Psychology*, Vol. 14: 401-414
- Klein C. T., Webster D. M. (2000) "Individual differences in argument scrutiny as motivated by need for cognitive closure" *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 22: 119-129
- Kosenko A., Pererva P. (2014) "Technological Market Conjuncture: Risk Assessment Commercialization of Intellectual Property", *Club of Economics In Miskolc*, Vol. 10: 55-62
- Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M. (2014) "Marketing management" 14/e, Pearson.
- Kruglanski A. W. (1989) "The Psychology of Being "Right": The Problem of Accuracy In Social Perception And Cognition", *Psychological Bulletin*, Vol. 106: 395-409
- Laursen K., Salter A. (2005) "The Role of Appropriability Strategies In Shaping Innovation Performance", *Druid*
- Lemper T. A. (2012) "The Critical Role of Timing in Managing Intellectual Property", *Business Horizons*, Vol. 55: 339-347
- Leone M. I. (2016), "Intellectual Property and Open Innovation", *Mcgraw-Hill Education*, Pag. 1-23
- Mackenzie S. B., Lutz R. J., Belch G. E. (1986) "The Role of Attitude Toward the Ad as A Mediator Of Advertising Effectiveness: A Test Of Competing Explanations" *Journal Of Marketing Research*, Vol. 23: 130-143
- Milgrom P., Qian Y., Roberts J. (1991) "Complementarities, Momentum, and the Evolution of Modern Manufacturing" *The American Economic Review* Vol. 81: 84-88
- Milgrom P., Roberts J. (1990) "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization" *The American Economic Review*, Vol. 80: 511-528

- Musso P. (2007) "GEOX, la scarpa che respira", BrandForum Pag. 1-3
- Ostrom T. M. (1969) "The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. *Journal of experimental social psychology*" Vol. 5: 12-30
- Pallak M. S., Mueller M., Dollar K., Pallak J. (1972) "Effect of commitment on responsiveness to an extreme consonant communication" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 23: 429-436
- Payne J. W., Bettman J. R., Johnson E. J. (1988) "Adaptive strategy selection in decision making" *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 14: 534-545
- Pemberton M., Sedikides C. (2001) "When Do Individuals Help Close Others Improve? The Role of Information Diagnosticity" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.81: 234-246
- Perloff R. M. (1993) "The dynamics of persuasion" Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Perloff R. M. (2010) "The dynamics of persuasion: communication and attitudes in the twenty-first century" Routledge
- Peterson D. K., Pitz G. F. (1988) "Confidence, uncertainty, and the use of information" *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 14: 85-92
- Petty R. E, Briñol P., Tormala Z. L. (2002) "Thought confidence as a determinant of persuasion: the self-validation hypothesis" *Journal of personality and social psychology*, Vol. 82: 722–741
- Petty R. E, Wells G. L., Brock T. C. (1976) "Distraction can enhance or reduce yielding to propaganda: Thought disruption versus effort justification" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34: 874-884
- Petty R. E., Scgumann D. W., Richman S. A., Strathman A. J. (1993) "Positive Mood and Persuasion: Different Roles For Affect Under High- And Low- Elaboration Conditions" *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 64: 5-20

- Reitzing M. (2004), "Strategic Management of Intellectual Property", MIT Sloan Management Review, Vol. 45: 35-40
- Richard E. P., Cacioppo J. T. (1986) "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion" Advances In Experimental Social Psychology. Vol. 19:124-162
- Rivette K.G., Kline D. (2000) "Discovering New Value in Intellectual Property" Harvard Business Review, Vol. 78: 54-66.
- Schilling M. A., Izzo F. (2013) "Management Dell'innovazione" McGraw-Hill, Terza edizione
- Serra V. (2012) "Strategic Analysis of the Geox Group", Copenhagen Business School
- Shah J. Y., Kruglanski A. W., Thompson E. P. (1998) "Membership has its (epistemic) rewards: need for closure effects on in-group bias" Journal of personality and social psychology, Vol. 75: 383-393
- Shane S. (2001) "Technological Opportunities and New Firm Creation." Management Science 47: 205-220.
- Shane S. (2001) "Technology Regimes and New Firm Formation." Management Science 47: 1173-1190.
- Suarez F., Utterback J. M. (1995) "Dominant Design and The Survival of The Firms", Strategic Management Journal Vol. 16:415-430
- T. Economist (2005) "A Market for Ideas: A Survey of Patents and Technologies" The Economist, Pag. 1-14.
- Teece D. J. (1985), "Multinational Enterprise, Internal Governance, And Industrial Organization," American Economic Review, American Economic Association, Vol. 75: 233-238
- Teece D. J. (1986) "Profiting from Technological Innovation: Implications For Integration, Collaboration, Licensing And Public Policy" Research Policy, Vol. 15: 285-305
- Teece D. J. (2006), "Reflections on Profiting from Innovation" Research Policy, Vol. 35: 1131-1146

- Teece D. J., Al-Aali A. Y. (2013), "Towards The (Strategic) Management of Intellectual Property", *California Management Review*, Vol. 55: 15-30
- Teece D. J., Pisano G. P. (2007) "How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture", *California Management Review* Vol. 50: 278-296
- Teece D. J.; Pisano G.; Shuen A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* Vol. 18: 509-533.
- Tsai C. I., McGill A. L. (2010) "No pain, no gain? How fluency and construal level affect consumer confidence" *Journal of Consumer Research*, Vol. 37: 807-821
- Tsai C. I., Thomas M. (2011) "When does feeling of fluency matter? How abstract and concrete thinking influence fluency effects" *Psychological Science*, Vol. 22: 348-354
- Tversky A., Kahneman D. (1973) "Availability: A heuristic for judging frequency and probability" *Cognitive psychology*, Vol. 5: 207-232
- Tversky A., Kahneman D. (1974) "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases" *Science*, Vol. 185: 1124-1131
- Utterback J. M., Abernathy W. J "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", *Omega*, Vol. 3: 639-656
- Vo L. C., Mounoud E., Hminda N. (2011) "Central problems in managing Open Innovation: a recurrent issue?" *OLKC: making waves*
- Webster D. M., Kruglanski A. W. (1994) "Individual differences in need for cognitive closure" *Journal of personality and social psychology*, Vol. 67: 1049-1062
- Webster D. M., Richter L., Kruglanski A. W. (1996) "On leaping to conclusions when feeling tired: Mental fatigue effects on impressional primacy" *Journal of experimental social psychology*, Vol. 32: 181-195
- Wegener D. T., Petty R. E., Smith S. M. (1995) "Positive mood can increase or decrease message scrutiny: the hedonic contingency view of mood and message processing" *Journal of personality and social psychology*, Vol. 69: 5-15

West J. (2006) "Does Appropriability Enable or Retard Open Innovation?" Open Innovation: Researching a New Paradigm, Pag. 109-133

Zajonc R. B. (1968) "Attitudinal effects of mere exposure." Journal of personality and social psychology, Vol. 9

Sitografia:

<http://www.geox.biz/it/gruppo/innovazione-tecnologia/innovazione-e-tecnologia.html>

<http://www.geox.biz/it/investor-relations/bilanci-relazioni/bilanci-e-relazioni.html>

<http://www.geox.com/it/>

[https://www.pdfcor.com/userfiles/files/case\\_study\\_geox.pdf](https://www.pdfcor.com/userfiles/files/case_study_geox.pdf)

## Riassunto

A fronte dell'importanza assunta nel XXI secolo dall'innovazione tecnologica, le aziende oggi hanno imparato a comprendere il valore rilevante dell'appropriabilità proveniente da quest'ultima, allo scopo di acquisire e mantenere la competitività sul mercato e di incrementare le proprie rendite. D'altra parte però la semplice innovazione non garantisce all'azienda la sicurezza di essere ripagata dei propri sforzi. La sfida dei manager dunque non risiede solo nella creazione di valore dall'innovazione, ma si basa soprattutto sul catturare nel miglior modo possibile il valore derivante da essa attraverso decisioni strategiche e business strategy. Risulta quindi evidente che, qualora le imprese abbiano scarse possibilità di appropriarsi di tale valore, sarebbero poco incentivate ad innovare. È infatti necessario per gli innovatori raccogliere profitti sufficienti al fine di indirizzare ulteriori investimenti alla R&S, al potenziamento dei meccanismi di protezione IP e alle attività relative all'innovazione come ad esempio il marketing, la produzione specializzata o la distribuzione. Pertanto la capacità dell'impresa di acquisire e trattenere per sé le rendite generate dai propri processi innovativi, diventa fondamentale. È necessario comunque ricordare che l'appropriabilità totale dei rendimenti dell'innovazione per l'innovatore è rara, poiché parte dei profitti può spesso essere sottratta dagli imitatori o da altri followers, dai consumatori o dai fornitori di prodotti o servizi complementari (Teece, 1986).

Il *Framework PFI* suggerito da Teece propone una spiegazione al perché alcuni innovatori riescono a raccogliere profitto dalle innovazioni mentre altri falliscono e offre anche alcune linee guida finalizzate alla gestione ottimale del vantaggio derivante dall'appropriabilità. Secondo il modello, ogni azienda ha un grado di appropriabilità delle rendite derivanti dalla propria innovazione, il quale è influenzato da fattori ambientali come il regime di appropriabilità, il design dell'industria e il paradigma del disegno dominante (o il tempo) (Teece, 1986). Pertanto il compito del management è quello di assicurare la difesa delle tecnologie attraverso la protezione IP disponibile e di prendere le giuste decisioni in merito all'internalizzazione o all'outsourcing di asset complementari. Secondo il framework PFI, le tre variabili che influenzano il grado di appropriabilità sono fortemente interconnesse e i manager in fase di formulazione della strategia devono tener conto dell'interrelazione presente fra esse e comportarsi in modo differente in base al contesto in cui si trova l'azienda, come riportato di seguito.

In presenza di un forte regime di appropriazione i meccanismi IP e le barriere naturali all'imitazione risultano sufficienti ed efficaci per raccogliere profitto dall'innovazione. In

questo caso l'azienda, se non ha il controllo sugli asset complementari, può scegliere vari modi per accedervi e per sfruttarli al meglio, tenendo conto sia dell'architettura di prodotto (modulare o integrale) che del regime di appropriabilità. Le decisioni strategiche volgono nell'licensing-out in caso di asset complementari generici, in presenza di molti fornitori di medesimi prodotti complementari e in mancanza di tempo o risorse disponibili, mentre si orientano verso l'integrazione verticale in caso di beni complementari specializzati o co-specializzati non facilmente accessibili e competitivi nel mercato della fornitura. Inoltre un forte regime di appropriabilità garantisce, se è stato lanciato sul mercato un prodotto con un design sbagliato nella fase pre-paradigmatica, il tempo utile per modificarlo e renderlo adeguato alle esigenze del consumatore. In questo caso il tempo gioca un ruolo critico, difatti nella prima fase del paradigma è possibile modificare la tecnologia, se si dispone di forti protezioni naturali o legali, poiché ancora non è emerso il disegno dominante.

In caso di regime di appropriabilità debole invece i manager possono decidere di utilizzare strategie differenti per tenere a bada gli imitatori in base alla fase del paradigma nella quale l'industria si trova. Nella fase pre-paradigmatica un regime di appropriabilità debole non garantisce né la protezione legale di una tecnologia né la sua modifica in caso di design di prodotto errato, pertanto i manager devono prestare molta attenzione alla fase di lancio del prodotto. Nella fase paradigmatica invece, se si dispone di un regime di appropriabilità debole, assumono molta importanza gli asset complementari specializzati e co-specializzati. Difatti chi ha il controllo su essi risulta avvantaggiato in questa fase del paradigma.

Ovviamente la gestione dei regimi di appropriabilità e dell'architettura d'industria è possibile soltanto se l'azienda sposa un paradigma di Open Innovation e apre i suoi confini ad input esterni. Se così non fosse infatti non esisterebbe l'opzione dell'esternalizzazione degli asset complementari e i diritti IP non avrebbero l'importanza che meritano. Difatti, il paradigma di Open Innovation sintetizza una strategia in cui le aziende utilizzano tecnologie e know-how esterni nel proprio business e condividono le idee non utilizzate internamente all'esterno se ciò non rischia di compromettere la propria posizione competitiva (*Chesbrough, 2006*). A differenza del modello di Close Innovation, questo si distingue per la permeabilità dei confini aziendali, la quale permette alle aziende di sfruttare all'esterno le idee che non coincidono con il proprio business model e allo stesso tempo di integrare risorse e competenze interne con fonti esterne al fine di rinforzarle e migliorarle. L'utilizzo di questo modello innovativo offre la possibilità alle

aziende di diminuire drasticamente i costi per l'innovazione, di velocizzare i tempi di lancio, di creare nuovi asset innovativi e soprattutto di condividere i rischi con altri players (*Chesbrough, 2006*).

L'appropriabilità rappresenta una colonna portante della strategia di "Open Innovation" e anche se a primo impatto si può pensare che un modello basato sull'apertura sia inconciliabile con i diritti IP, poiché per definizione questi consentono al proprietario di escludere gli altri dall'utilizzo delle proprie tecnologie, nella realtà non è così. Difatti l'impiego di questo tipo di paradigma risulta impossibile senza forti meccanismi di protezione IP o forti barriere naturali all'imitazione, poiché le aziende non condividerebbero più conoscenza per timore che il valore delle proprie tecnologie venga distrutto dal free riding degli imitatori. Pertanto una chiarezza intorno ai confini IP, grazie a stretti regimi di appropriabilità, abilita ed incoraggia le aziende al licensing-out e ad una collaborazione forte e di successo. Troviamo quindi un trade-off fra il bisogno di appropriabilità e quello di scambio di informazioni, conoscenza e tecnologie con l'esterno, paradosso superabile trovando il giusto equilibrio fra queste due necessità e pensando ai meccanismi di protezione IP non come una barriera tra imprese bensì come un ponte verso la loro collaborazione. Questo bilanciamento avviene se il management interpreta le proprietà intellettuali in maniera innovativa, ossia come degli strumenti capaci sia di facilitare lo scambio di conoscenza sia di garantire la protezione e l'applicabilità della stessa. Nell'era dell'Open Innovation quindi la IP riveste un ruolo ancora più importante, in quanto tale paradigma permette di incorporare un'idea e renderla commercializzabile. Pertanto le IP, e in particolar modo i brevetti, oggi sono considerate dalle aziende una delle risorse più importanti, rappresentando un nuovo business sotto forma di asset intangibili da gestire efficacemente al fine di riuscire a sbloccare il grande potere economico nascosto al loro interno. Queste divengono agli occhi del mercato degli asset negoziabili, pertanto meritano una gestione non più difensiva come accadeva in passato, ma proattiva. Questa nuova gestione richiede di intraprendere vie finalizzate a sbloccare il potenziale economico nascosto nelle IP, incoraggiando la commercializzazione delle tecnologie in un vero e proprio Market of Technology e capitalizzando la R&S interna in una visione di lungo termine.

Detto ciò, risulta necessario in azienda prestare molta attenzione alla modalità di coordinazione delle IP, poiché focus troppo stringenti o al contrario esageratamente evasivi potrebbero minare le funzioni di Open Innovation. Difatti un'eccessiva protezione delle IP potrebbe allontanare potenziali partners dall'aver intenzione di collaborare o dal

voler attivare contratti di licensing. Questo effetto avverso viene chiamato “*IP Medusa Effect*” e spiega appunto come un eccesso di brevetti o stringenti politiche IP possano portare eventuali collaboratori a decidere di guardare altrove (Alexy, Criscuolo, Salter, 2009). D'altra parte però anche scegliere un regime di appropriabilità debole e non proteggere le proprie tecnologie potrebbe portare ad esiti negativi, poiché le altre aziende potrebbero avere timore di essere colpite dal free riding degli imitatori a causa di una scarsa protezione. Pertanto risulta determinante trovare un equilibrio nella gestione delle proprietà intellettuali, le quali rappresentano un beneficio per le attività di Open Innovation se utilizzate non come mezzo di controllo, bensì come uno strumento di signaling al fine di costruire ecosistemi e alleanze. Difatti le IP segnalano a terzi le “expertises” possedute dalle aziende e quindi rappresentano un input utile per attrarre partners. Se implementate in questo modo, le IP permettono alle aziende di migliorare la base per la negoziazione con venture capital, con collaboratori potenziali o con grandi imprese interessate ad acquistare idee o a cooperare.

L'ottimale gestione delle IP non è però universale, infatti non tutte le aziende devono necessariamente seguire delle linee guide standard bensì queste devono comportarsi in maniera differente secondo il contesto in cui operano. Difatti la strategia IP/OP più appropriata per un'azienda dipende dalla combinazione di due variabili specifiche: l'ambiente tecnologico e la distribuzione di conoscenza. In un contesto caratterizzato da un mercato calmo e da una conoscenza distribuita fra molti innovatori, la strategia ottimale da utilizzare è quella del Crowd-sourcing sfruttando appieno l'ampia audience presente nel mercato. Per aziende che operano in un mercato calmo e con una conoscenza distribuita fra pochi attori è invece ottimale proteggere le conoscenze per appropriarsi del loro valore, internalizzare asset complementari e attuare partnership di breve termine orientate ai propri obiettivi. Al contrario in un contesto turbolento e con una conoscenza distribuita fra molti attori di mercato la strategia vincente risulta quella di offrire libero accesso a larghe porzioni della propria IP a terzi, tramite l'Open Source. L'obiettivo di questa forte apertura è quello di attirare nuovi players nell'ecosistema a cui l'azienda appartiene, incrementandone il valore totale a proprio vantaggio. Infine un mercato turbolento nel quale la conoscenza risiede soltanto fra pochi attori dell'industria, come ad esempio laboratori di ricerca o università prestigiose, rende la ricerca molto costosa e con esiti incerti, pertanto le aziende devono trovare partner esperti con i quali collaborare al fine di abbattere i costi e aumentare le chances di successo attraverso lo sviluppo congiunto di tecnologie standard di settore. Pertanto se i manager agiranno nel modo più

appropriato in base al contesto di riferimento l'azienda potrà prosperare e godere di un vantaggio di appropriabilità.

A fronte dei vantaggi che un management strategico delle IP offre alle aziende, è bene capire quali errori invece debbano essere evitati all'interno delle attività organizzative aziendali. In molte aziende, la responsabilità della gestione IP è delegata esclusivamente a personale legale, il quale tende ad essere poco coinvolto nella pianificazione strategica e nel processo decisionale complessivo. Inoltre, i silos funzionali all'interno della gestione spesso ostacolano una visione più strategica dell'IP, rendendo le funzioni di R&S, le funzioni strategiche e quelle legali poco integrate fra loro. Di conseguenza, le imprese perdono spesso occasioni importanti e redditizie per creare e sfruttare al meglio il valore delle proprietà intellettuali. Difatti l'integrazione è la parola chiave che l'azienda deve seguire per raggiungere un vantaggio di appropriazione che le garantisca di superare i competitors nell'estrarre e catturare valore dall'innovazione. L'integrazione organizzativa rappresenta uno dei fattori più importanti e difficili da attivare per l'azienda. La sua rilevanza deriva dal fatto che un'implementazione di successo delle strategie IP richiede l'integrazione di varie competenze funzionali, come ad esempio quelle tecniche, legali, manageriali e di marketing. Poiché queste differenti funzioni parlano diverse lingue e rispondono a differenti parti dell'organizzazione, risulta complicato coordinarle in modo congiunto. A tal proposito, *Fisher e Oberholzer-Gee* hanno fornito un insieme di linee guida che aiutano manager, avvocati ed ingegneri a comprendere meglio la complessa integrazione tra strategia e IP. In primo luogo molte decisioni in materia di IP sono di importanza strategica e non devono essere delegate a specialisti che tendono a essere poco coinvolti nella formulazione e nell'attuazione della strategia, bensì devono essere una questione di interesse anche per i leader di business unit e per coloro che ricoprono alte cariche aziendali. Pertanto molte organizzazioni oggi richiedono al loro interno non solo collegamenti verticali, ma anche collegamenti orizzontali e trasversali al fine di sfruttare il coordinamento tra molteplici attività e lo scambio di informazioni tra dipartimenti. Dunque è opportuno che creatori, manager e avvocati collaborino strettamente per tutte le fasi di ricerca, sviluppo e progettazione adottando un processo di sviluppo simultaneo dell'innovazione. Il modello simultaneo offre all'azienda la possibilità di procedere lungo il processo di sviluppo tenendo comunque conto sia delle esigenze di produzione e di R&S che di quelle riguardanti il marketing e i diritti IP, basandosi sull'esistenza di legami stretti e meccanismi di feedback rapidi ed efficienti all'interno dell'azienda. Da questa prospettiva, l'innovazione non necessariamente

comincia con la ricerca e procede con la fase di sviluppo, ma richiede risposte rapide, correzioni e feedback a metà processo ed eventuali riprogettazioni in caso di problemi.

Appurata l'importanza del vantaggio di appropriabilità per le aziende e della gestione ottimale delle IP per ottenerlo, è stato successivamente indagato il ruolo che la IP, e in particolare il brevetto, ha all'interno del processo cognitivo del consumatore. Un processo cognitivo è caratterizzato dalla sequenza di eventi finalizzati a creare un qualsiasi contenuto di conoscenza, il quale rappresenta la ricerca e la costruzione di significati veicolati, nel nostro caso, dall'informazione di brevetto. I consumatori rispondono alle attività persuasive attraverso quattro momenti differenti: esposizione, attenzione, percezione e interpretazione. L'esposizione può essere definita come il primo contatto con le informazioni relative ad un prodotto e rappresenta un requisito base dal momento in cui il marketing intende modificare le percezioni, le attitudini e i comportamenti dei consumatori. L'esposizione risulta attiva se c'è attenzione da parte del consumatore, ovvero se si viene a creare quel passaggio nel quale quest'ultimo vede o nota il messaggio persuasivo. Pertanto anche se gli stimoli di marketing operano nel modo corretto l'esposizione non risulta sufficiente ma è fondamentale che il consumatore si accorga dei messaggi e che gli presti attenzione. Una volta che il consumatore è esposto al messaggio ed ha prestato attenzione ad esso, inizia a carpirne il senso, a selezionarlo, ad organizzarlo ed infine ad interpretarlo (*Harrell, 1986*). Secondo *Enel et al. (1986)* la percezione è il processo in cui gli stimoli vengono recepiti dai sensi, interpretati dall'individuo e infine tradotti in una risposta. Difatti gli stimoli di marketing a cui siamo esposti sollecitano uno o più sensi, dando vita a delle sensazioni recepite dai ricettori sensoriali ed interpretate dal nostro cervello al fine di provocare emozioni e reazioni di risposta. L'ultimo step del processo cognitivo riguarda quindi l'interpretazione dello stimolo, attività che assegna un significato all'informazione percepita ed inizia ad utilizzarla in combinazione a stimoli interni, ovvero informazioni presenti in memoria e derivanti da esperienza passata. Una volta che il consumatore ha interpretato gli stimoli, il compito delle aziende diventa quello di incoraggiarlo ad imparare efficacemente le attività di marketing, al fine che memorizzi il messaggio tramite l'apprendimento cognitivo, lo ricordi in memoria e sviluppi emozioni favorevoli ed intenzioni di acquisto verso un dato prodotto o brand.

Ricordiamo comunque che l'apprendimento non è solo cognitivo, ma si completa anche di quello comportamentale, ovvero del modo in cui il consumatore apprende le informazioni. Quest'ultimo si basa sul modello stimolo-risposta, il quale evidenzia che l'apprendimento da parte dell'individuo coinvolge un cambiamento di comportamento

come risultato agli stimoli di marketing. Una volta che il consumatore ha interpretato, ricordato e appreso le informazioni, sia cognitivamente che a livello comportamentale, risponderà effettivamente ai vari stimoli (positivamente o meno) attraverso gli atteggiamenti. Le attitudes, secondo il modello tripartito di *Rosenberg e Hovland* (1960), si compongono di tre aspetti fondamentali:

-Cognitivo: consiste nelle credenze di una persona o nella conoscenza pregressa nei confronti di un argomento, di un prodotto/servizio o di un brand;

-Affettivo: consiste nelle sensazioni di una persona o nelle sue emozioni riguardo un argomento, un prodotto/servizio o un brand;

-Comportamentale: consiste nel come un individuo probabilmente risponderà ad un prodotto/servizio o ad un brand in ragione di quello che conosce e di come si sente a riguardo. Pertanto l'aspetto comportamentale materializza gli atteggiamenti in reazioni.

L'importanza degli atteggiamenti risiede nel fatto che questi determinano a loro volta i comportamenti e pertanto modificare un'attitude corrisponde anche a modificare un comportamento. Secondo *Petty e Cacioppo* l'atteggiamento del consumatore può essere influenzato dalla persuasione del messaggio a cui questo è esposto. Il *modello ELM* analizza pertanto come gli esseri umani elaborano gli stimoli e come questi possono cambiare i loro atteggiamenti e, di conseguenza, il loro comportamento. Tale modello afferma che quando un persuasore presenta delle informazioni ad un pubblico attraverso stimoli, la mente di ogni individuo esposto ad essa dà inizio ad una fase di elaborazione. L'elaborazione si riferisce alla quantità di sforzo utilizzata per elaborare e valutare un messaggio, per ricordarlo e infine per mettere in pratica o meno ciò che questo ha comunicato. L'*ELM* ha stabilito che quando un individuo è esposto e presta attenzione ad un messaggio, questo può trovarsi ad utilizzare o il canale centrale o quello periferico dipendentemente dal fatto che impieghi un'elaborazione alta o bassa. È importante considerare che esistono due fattori che influenzano quanto un individuo elaborerà un messaggio persuasivo: la motivazione, ovvero la volontà di elaborare il messaggio (*Petty e Cacioppo*, 1979) e la capacità di elaborazione, ossia l'abilità a valutare il messaggio in modo critico (*Petty, Wells e Brock*, 1976). La motivazione ad elaborare il messaggio può essere determinata da un interesse personale per gli argomenti del messaggio (*Petty e Cacioppo*, 1979) e da fattori individuali come la necessità di conoscenza. La capacità di elaborazione invece comprende la disponibilità di risorse cognitive e di conoscenze inerenti necessarie per elaborare determinati argomenti. Pertanto i due canali di elaborazione differiscono proprio a causa dei livelli di motivazione e di capacità ad

elaborare e per un differente grado di probabilità di elaborazione del messaggio. Se una persona è molto motivata ed è in grado di riflettere sulle informazioni che sono state presentate utilizzerà il canale centrale e il risultato finale dell'accurata elaborazione sarà la creazione di un atteggiamento ben articolato, facilmente accessibile, custodito con fiducia e integrato nella struttura dei valori e delle credenze personali (*Petty e Cacioppo, 1986*). Al contrario, l'elaborazione del canale periferico verrà utilizzata se il destinatario ha poco o nessun interesse nei confronti del messaggio persuasivo o dispone di una bassa capacità di elaborazione. In entrambi i casi la probabilità di elaborare il messaggio sarà bassa e i destinatari conserveranno le proprie risorse cognitive (ad esempio saltando la pubblicità che non interessa) o spenderanno risorse cognitive per un'altra attività a parer loro più interessante. In questo tipo di canale gli individui non elaborano accuratamente le informazioni tramite un ragionamento logico, bensì è più probabile che si affidino a impressioni generali, al proprio stato d'animo o addirittura alle euristiche. Infatti, mentre i processi decisionali strutturati richiedono una notevole quantità di tempo e un elevato sforzo ed impegno cognitivo, le euristiche consentono agli individui di risparmiare tempo e risorse cognitive.

Oltre al modello ELM appena esposto, esiste un ulteriore framework utile per distinguere la natura e l'estensione dell'elaborazione delle informazioni: il “*Need For Cognitive Clousure*” (NFCC). Il bisogno di chiusura cognitiva è una variabile utile per studiare come le differenze individuali relative all'elaborazione delle informazioni modificano la risposta dei consumatori agli interventi di marketing e come questo bisogno modera l'effetto che le informazioni esercitano sulla scelta di fiducia. Un individuo mette in pratica una *choice confidence* quando conferma che le proprie scelte di consumo sono state corrette e che le sue preferenze di acquisto sono state rispettate (*Heitmann, Lehmann & Hermann, 2007*). Tale scelta rivela il grado in cui un consumatore crede di saper controllare una situazione decisionale ed è fondata sulla sperimentazione di ipotesi o credenze, relative alle alternative di scelta, in base alle informazioni raccolte. Tali informazioni possono essere esterne o interne. Le informazioni esterne includono quelle riguardanti il marketing, ad esempio pubblicità, promozioni, etichette di prodotto e recensioni, mentre quelle interne si basano sulla conoscenza pregressa e sulle esperienze passate. È stato dimostrato che la fiducia nella scelta migliora quando le informazioni esterne confermano ciò che il consumatore già pensava riguardo l'alternativa prescelta (*Peterson & Pitz, 1988*) e altresì quando l'accumulo di maggiori quantità di informazioni esterne favorisce sia la forza e la credibilità delle prove (*Kahneman & Tversky, 1973*) sia la facilità con cui decisioni alternative possono essere distinte tra loro (*Griffin & Tversky,*

1992). Pertanto possiamo definire un'informazione esterna come “*information diagnosticity*” (o informazione sufficiente per fare una scelta) se possiede caratteristiche quali quantità, forza e capacità di rendere un prodotto unico. Il primo aspetto è una maggiore quantità di indicazioni informative disponibili (Lynch et al., 1988), la quale offre ai consumatori una maggiore sicurezza ed adeguatezza nella scelta, una credenza e una fiducia forti sul prodotto e infine un minor bisogno di alternative da valutare (Peterson & Pitz, 1988). Un secondo aspetto è rappresentato dalla forza dell'informazione, ovvero dalla credibilità e dalla validità della prova (Griffin & Tversky, 1992). Infine, il terzo aspetto è la possibilità di discriminare le alternative di scelta tramite una posizione dominante dovuta a caratteristiche e attributi superiori, ossia la capacità di un'informazione di rendere un prodotto unico rispetto ai concorrenti. La scelta di fiducia pertanto genera un effetto win-win sia per i consumatori che per le aziende, poiché non solo rende l'acquisto da parte del consumatore più veloce, accorciandone il processo decisionale e permettendo ad esso di risparmiare tempo e denaro, ma trasforma anche quest'ultimo in un buon cliente agli occhi dell'azienda.

Risulta pertanto evidente che un'informazione di brevetto possa essere catalogata come “*information diagnosticity*”. Difatti il brevetto incrementa molto la quantità dell'informazione poiché fornisce spunti di riflessione su molti aspetti, sia a livello di prodotto che a livello aziendale in termini di qualità, durabilità, orientamento tecnologico, immagine e reputazione. Inoltre è un'informazione assolutamente credibile e valida poiché dipende da una registrazione legale protetta da meccanismi IP e ha anche la capacità di rendere un prodotto unico grazie al fatto che possiede al suo interno una tecnologia brevettata che lo differenzia dai competitors.

Un'informazione diagnostica può essere elaborata diversamente dal mercato, poiché questo risulta distinto tra consumatori con un elevato grado di NFCC e consumatori con un basso grado di NFCC. I primi sono avversi all'ambiguità e pertanto necessitano di prendere decisioni immediate e semplificare l'attività di scelta al fine di rendere il grado di incertezza minimo e di escludere direttamente le alternative decisionali. Gli individui con elevati livelli di NFCC pertanto tendono ad essere meno motivati ad elaborare informazioni e possono riflettere una minore capacità cognitiva o addirittura un'incapacità ad elaborare grandi quantità di informazioni. Infatti questa tipologia di consumatori, per arrivare rapidamente ad una decisione, raccoglie ed elabora poche informazioni, ignorando completamente informazioni addizionali e di qualità o confronti con le alternative di scelta. Ciò consente ad essi di semplificare l'attività decisionale, di ridurre

al massimo le opzioni di scelta e di prendere rapidamente una decisione (*Kruglanski*, 1989). Al contrario, gli individui con un basso grado di NFCC, raccolgono ed elaborano tantissime informazioni e basano ogni loro scelta su di esse. Ad essi non importa arrivare subito ad una soluzione, ma al contrario vogliono prendersi del tempo per valutare ogni alternativa possibile e per arrivare ad una scelta ponderata. Pertanto questo tipo di consumatori necessita, a differenza dei precedenti, di informazioni altamente diagnostiche per effettuare scelte di fiducia e non utilizza euristiche o intuizione, ma piuttosto ragionamenti logici.

Sulla parte di letteratura esposta fin ora si basa l'esperimento da me svolto, il quale è finalizzato ad indagare se un'informazione diagnostica di brevetto, presente sull'etichetta di prodotto, influenzi o meno le percezioni e i comportamenti dei consumatori. Le etichette di prodotto sono considerate un vero e proprio strumento di marketing, diretto a comunicare un messaggio ai consumatori in modo da persuaderli ed influenzare le loro decisioni di acquisto. Difatti prima di provare effettivamente il prodotto, i consumatori non possono far altro che mettere in atto delle supposizioni e farsi un'idea dell'articolo attraverso ciò che viene comunicato loro direttamente. Ad esempio applicare ad un'etichetta di prodotto la dicitura "brevettato" porterebbe il cervello del consumatore ad associarlo automaticamente ad una serie di caratteristiche positive (durabilità, sicurezza, qualità...). Ciò avviene per mezzo delle euristiche, scorciatoie mentali che permettono al consumatore di affidarsi ad esperienze passate, a stereotipi, ad intuito o all'ancoraggio al fine di evitare le varie fasi del processo decisionale e velocizzare la scelta di acquisto (*Simon*, 1976). Pertanto risulta fondamentale per le aziende cercare di persuadere al meglio i consumatori anche tramite le etichette di prodotto, le quali rappresentano una parte sempre più importante del mix promozionale su cui far leva per incrementare le vendite. Dal momento in cui gli studi riguardanti le etichette di prodotto risultano circoscritti al mondo alimentare, ho deciso di indagare l'influenza di queste nel settore sportivo. Pertanto, invece di soffermarmi sugli ingredienti o sul paese di origine di un alimento, ho esaminato l'utilizzo del termine "*patented*" all'interno dell'etichetta di un prodotto sportivo al fine di analizzare l'influenza che tale parola ha sul comportamento e sulle percezioni del consumatore. Tale studio si pone l'obiettivo di indagare se il brevetto può essere utilizzato dalle aziende come un vero e proprio strumento di marketing, capace di influenzare positivamente le percezioni e i comportamenti dei clienti. L'ipotesi formulata per la prima analisi è:

**Hp1.** La presenza del termine “*patented*” all’interno dell’etichetta di prodotto influenza positivamente variabili percettive e comportamentali del consumatore quali: QUALITÀ, SICUREZZA, DURABILITÀ, WTP<sup>75</sup>, WTB, WTS.

Ulteriore obiettivo dell’indagine è capire se individui con diversi livelli di NFCC interpretano l’informazione di brevetto in maniera differente e quindi se i reparti marketing, per sfruttare al meglio questo strumento, debbano soffermarsi sulla tipologia di consumatori con un basso o un alto grado di NFCC. L’ipotesi formulata per la seconda analisi è:

**Hp1.** Le variabili dipendenti (QUALITÀ, SICUREZZA, DURABILITÀ, WTP, WTB, WTS) che rappresentano le percezioni e i comportamenti dei consumatori caratterizzati da un basso grado di NFCC sono maggiormente influenzate dal termine “*patented*” presente all’interno dell’etichetta.

Al fine di testare le ipotesi sopra esposte, sono stati sottoposti ad un questionario 222 uomini e donne italiani di età media 28 anni. La survey è stata creata testando il settore sportivo attraverso l’utilizzo di una muta da sub della marca commerciale “*Tribord*” distribuita all’interno del negozio specializzato in articoli sportivi denominato *Decathlon*. Il questionario è stato suddiviso in due parti al fine di testare entrambe le ipotesi attraverso due analisi distinte. La prima sezione della survey ha avuto l’obiettivo di indagare se le variabili dipendenti fossero influenzate positivamente dalla variabile indipendente, ossia la presenza del brevetto. Per far ciò sono state mostrate ai rispondenti, in maniera randomizzata, due fotografie di mute da sub identiche, una nella quale l’etichetta di prodotto mostrava la parola “*patented*” e un’altra in cui ciò non accadeva. La randomizzazione e la scelta di un brand non eccessivamente famoso sono stati utilizzati nell’esperimento per evitare che variabili esterne potessero confondere i risultati, pertanto la variabile indipendente è stata manipolata controllando le variabili esogene attraverso la randomizzazione delle due immagini e la fama del marchio. Pertanto si sono creati casualmente due gruppi, uno di controllo composto da 100 rispondenti, che durante la survey ha osservato l’immagine senza la presenza del brevetto, e un gruppo esperimento formato da 122 individui al quale invece è capitata la fotografia con l’informazione di brevetto.

---

<sup>75</sup> WTP=Willingness-To-Pay; WTB= Willingness-To-Buy; WTS= Willingness-To-Share

Per quanto riguarda l'analisi dei dati, attraverso il *Correlation Test* è stato verificato se esistesse un'associazione o meno tra ogni variabile dipendente e quella indipendente e quale forza e direzione avesse tale relazione. Per tutte le variabili dipendenti si è riscontrato un livello di significatività  $<0,025$ , pertanto si è potuto affermare che ognuna delle variabili risulta correlata significativamente alla presenza del brevetto sull'etichetta ( $\rho \neq 0$ ). Tale associazione risulta per tutte e sei positiva e debole [Figura 1].

Correlations		WTP	WTB	WTS	QUALITY	SAFETY	DURABILITY	MUTA1
WTP	Pearson Correlation	1,00	,01	,06	,10	,09	,17	,19
	Sig. (2-tailed)		,884	,411	,122	,184	,012	,005
	N	222	222	222	222	222	222	222
WTB	Pearson Correlation	,01	1,00	,66	,48	,51	,51	,21
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,000	,002
	N	222	222	222	222	222	222	222
WTS	Pearson Correlation	,06	,66	1,00	,51	,48	,54	,16
	Sig. (2-tailed)		,411	,000	,000	,000	,000	,017
	N	222	222	222	222	222	222	222
QUALITY	Pearson Correlation	,10	,48	,51	1,00	,66	,65	,25
	Sig. (2-tailed)		,122	,000	,000	,000	,000	,000
	N	222	222	222	222	222	222	222
SAFETY	Pearson Correlation	,09	,51	,48	,66	1,00	,64	,26
	Sig. (2-tailed)		,184	,000	,000	,000	,000	,000
	N	222	222	222	222	222	222	222
DURABILITY	Pearson Correlation	,17	,51	,54	,65	,64	1,00	,34
	Sig. (2-tailed)		,012	,000	,000	,000	,000	,000
	N	222	222	222	222	222	222	222
MUTA1	Pearson Correlation	,19	,21	,16	,25	,26	,34	1,00
	Sig. (2-tailed)		,005	,002	,017	,000	,000	,000
	N	222	222	222	222	222	222	222

Figura 1 Bivariate correlation tests

Attraverso l'*Independent Sample Test* ho poi verificato l'ipotesi per la quale esistesse o meno differenza significativa tra le medie del gruppo di controllo e quello esperimento. Per le sei variabili dipendenti è risultato che tutti i loro livelli di significatività sono  $<0,025$ , pertanto possiamo assumere che esiste una differenza significativa fra le medie dei due gruppi [Figura 2].

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
WTP	Equal variances assumed	2,50	,115	-2,85	220,00	,005	-25,17	8,85	-42,61	-7,74
	Equal variances not assumed			-2,95	212,53	,003	-25,17	8,52	-41,98	-8,37
WTB	Equal variances assumed	11,64	,001	-3,18	220,00	,002	-,32	,10	-,52	-,12
	Equal variances not assumed			-3,08	177,30	,002	-,32	,10	-,52	-,11
WTS	Equal variances assumed	1,62	,205	-2,41	220,00	,017	-,24	,10	-,44	-,04
	Equal variances not assumed			-2,33	174,95	,021	-,24	,10	-,45	-,04
QUALITY	Equal variances assumed	,00	,981	-3,85	220,00	,000	-,40	,10	-,61	-,20
	Equal variances not assumed			-3,77	189,81	,000	-,40	,11	-,62	-,19
SAFETY	Equal variances assumed	8,24	,004	-4,07	220,00	,000	-,42	,10	-,62	-,22
	Equal variances not assumed			-4,04	205,58	,000	-,42	,10	-,62	-,21
DURABILITY	Equal variances assumed	,39	,530	-5,43	220,00	,000	-,50	,09	-,69	-,32
	Equal variances not assumed			-5,32	188,36	,000	-,50	,09	-,69	-,32

Figura 2 Independent Samples Test

In seguito, per indagare se la variabile MEANNFCC agisce o meno da moderatore nella

ANOVA (WTP)						ANOVA (WTB)					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	34828,93	1	34828,93	8,09	,005	Regression	5,58	1	5,58	10,10	,002
Residual	946573,57	220	4302,61			Residual	121,47	220	,55		
Total	981402,50	221				Total	127,05	221			
ANOVA (WTS)						ANOVA (QUALITY)					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,25	1	3,25	5,80	,017	Regression	8,98	1	8,98	14,84	,000
Residual	123,42	220	,56			Residual	133,18	220	,61		
Total	126,67	221				Total	142,16	221			
ANOVA (SAFETY)						ANOVA (DURABILITY)					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9,65	1	9,65	16,57	,000	Regression	13,92	1	13,92	29,51	,000
Residual	128,14	220	,58			Residual	103,78	220	,47		
Total	137,78	221				Total	117,70	221			

Figura 3 F-Test

relazione tra ognuna delle variabili dipendenti è quella indipendente MUTA1<sup>76</sup> è stata svolta prima una regressione lineare semplice e poi una regressione lineare multipla. La regressione lineare semplice ha dimostrato che il livello di significatività è per tutte le sei variabili

<sup>76</sup> MUTA1 assume il valore 0 quando l'informazione di brevetto non è presente e il valore 1 quando invece è presente.

dipendenti  $<0,05$  pertanto possiamo assumere che non tutti i coefficienti di regressione sono uguali a 0 ( $b_1 \neq 0$ ) e che quindi dipendono dalla variabile MUTA1 [Figura 3].

Verificata l'esistenza di una relazione tra le variabili dipendenti e MUTA1 ho svolto una *regressione lineare multipla*, nella quale le variabili dipendenti sono rimaste invariate mentre alla variabile indipendente MUTA1 si è aggiunta anche quella MEANNFCC. La variabile MEANNFCC rappresenta la media dei valori riportati dalla likert scale per ogni item e ci interessa indagare se funge da moderatore tra le variabili dipendenti e MUTA1. Dall'analisi svolta si evince che MUTA1 influisce solamente sulla variabile dipendente WTS. Difatti il livello di significatività è pari a  $0,0375 < 0,05$ , il valore di  $t$  è pari a 2,0925 e il coefficiente è pari a 2,1223. Inoltre anche il  $p$ -value del moderatore MEANNFCC è  $0,0143 < 0,05$ , il valore di  $t$  è pari a 2,4685 e il coefficiente è pari a 0,5783. Tale regressione ha riportato che MEANNFCC modera solo la relazione tra le variabili WTS e MUTA1. Questa moderazione risulta marginalmente significativa dal momento in cui il  $p$ -value della variabile  $int\_I^{77}$  è compreso fra 0,05 e 0,1 e presenta un coefficiente negativo (-0,6016) [Figura 4]. In particolare il *Conditional effect of X on Y at values of the moderator* dimostra che per valori bassi di NFCC il livello di significatività e il valore di  $t$  sono rispettivamente  $0,0029 < 0,05$  e 3,0083 con un effetto di 0,4249, mentre per valori medi di NFCC il livello di significatività è  $0,0182 < 0,05$ , il valore di  $t$  è pari a 2,3795 e l'effetto è 0,2383. Al contrario per alti livelli di NFCC il livello di significatività risulta  $0,7161 > 0,05$ , il valore di  $t$  è pari a 0,3641 e l'effetto è 0,0516 [Figura 5].

Pertanto possiamo affermare che l'interazione tra le variabili WTS e MUTA1 è

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2541	,7354	1,7054	,0896	-,1953	2,7034
MEANNFCC	,5783	,2343	2,4685	,0143	,1166	1,0400
MUTA1	2,1223	1,0142	2,0925	,0375	,1233	4,1213
int_1	-,6016	,3224	-1,8659	,0634	-1,2370	,0338

Figura 4 Multiple linear regression

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
MEANNFCC	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,8215	,4249	,1413	3,0083	,0029	,1465	,7033
3,1318	,2383	,1001	2,3795	,0182	,0409	,4357
3,4421	,0516	,1418	,3641	,7161	-,2279	,3312

Figura 5 Conditional effect of X on Y at values of the moderator

significativa solo quando il moderatore MEANNFCC assume valori bassi o medi.

Analizzando i risultati della prima parte dell'esperimento abbiamo constatato che ogni qual volta al rispondente del questionario è capitata l'immagine con il termine "*patented*" presente sull'etichetta, questo ha assegnato alla muta da sub non solo un prezzo più alto, ma anche valori maggiori a tutte le altre variabili misurate tramite le likert scales. Infatti, la media riferita alla variabile WTP tra il gruppo di controllo e quello esperimento è

<sup>77</sup>  $int\_I = MUTA1 \times MEANNFCC$

risultata differente e ciò dimostra che il rispondente sarebbe disposto a spendere mediamente circa 25€ in più per acquistare la muta con l'etichetta caratterizzata dalla presenza dell'informazione di brevetto. Situazione analoga si è riscontrata anche quando sono state considerate le altre variabili dipendenti, difatti anche le likert scales hanno rilevato mediamente dei risultati migliori quando è stata mostrata al rispondente la foto con l'informazione di brevetto sull'etichetta. Pertanto i risultati dell'analisi presuppongono che quando il consumatore è posto di fronte ad un'informazione diagnostica di brevetto, questo muta positivamente sia i propri comportamenti che le proprie percezioni. Analizzando invece i risultati relativi alla seconda parte dell'esperimento, è stato dimostrato come i consumatori caratterizzati da un basso o medio bisogno di chiusura cognitiva siano maggiormente dediti ad attivare del "Word of mouth" ogniqualvolta vengono esposti ad un'informazione diagnostica di brevetto. Questa tipologia di consumatori infatti ha bisogno di molte e variegate informazioni prima di mettere in atto comportamenti di consumo e il termine "*patented*", posto su un'etichetta di prodotto, agevola essi in questa attivazione.

A fronte di ciò che è stato approfondito fin ora, le aziende dovrebbero imparare a sfruttare il brevetto come un vero e proprio strumento di marketing. Difatti l'appropriabilità delle rendite derivanti da esso non deve essere circoscritta semplicemente a livello di licensing, collaborazione o spin-off bensì deve essere anche ampliata verso un livello di comunicazione di prodotto e persuasione del consumatore. Questo utilizzo innovativo del brevetto aiuterebbe le aziende a sfruttare appieno l'appropriabilità derivante dall'innovazione, rendendole abili nello scovare nuovi metodi per "spremere" i propri diritti IP, non più solo in un'ottica protettiva e collaborativa ma anche sotto un'ottica di marketing. Ciò comporterebbe un incremento delle rendite relative ai brevetti, le quali non solo indirizzerebbero l'impresa verso maggiori possibilità di investimento in R&S e nel portfolio IP con un susseguente ed importante sviluppo tecnologico, ma renderebbero l'azienda anche maggiormente riconoscibile e credibile agli occhi sia dei consumatori che dell'industria di appartenenza. Geox ad esempio utilizza il termine "brevetto italiano" a scopo persuasivo e comunicativo per rendersi riconoscibile agli occhi del pubblico e per dare ad esso un'informazione in più, ovvero quella della presenza all'interno degli articoli di una tecnologia brevettata. Questo metodo di gestione del brevetto da parte di Geox le ha garantito di essere considerata ad oggi un brand di fama mondiale, conosciuto per la qualità italiana e la comodità ma in particolar modo per la tecnologia che raccoglie all'interno dei suoi prodotti, caratteristica principale nella differenziazione dai competitors. Perché ciò possa essere implementato internamente però è fondamentale che

l'azienda utilizzi un approccio integrato, metodo chiave da seguire per raggiungere un vantaggio di appropriazione che garantisca non solo di superare i competitors nell'estrarre valore dall'innovazione, ma anche di differenziarsi al massimo da questi. L'integrazione organizzativa di varie competenze funzionali (tecniche, legali, manageriali e di marketing) risulta pertanto fondamentale per far sì che decisioni in materia di brevetto risultino di rilevanza strategica e coinvolgano l'interesse non solo di legali e specialisti IP ma anche di leader di business units e detentori di alte cariche aziendali, coinvolti nella formulazione e nell'implementazione della strategia di impresa. In particolar modo è importante che i reparti IP e marketing siano correlati e lavorino a stretto contatto al fine di individuare le migliori opportunità e trarre il massimo beneficio dalla commercializzazione dei nuovi prodotti. L'efficiente interazione tra questi due dipartimenti garantirebbe all'impresa di integrare al meglio l'informazione diagnostica di brevetto all'interno dei tools comunicativi utilizzati, permettendole di puntare su un elemento di differenziazione dai competitors ancora poco considerato e quindi poco utilizzato all'interno dell'industria. Inoltre, l'esperimento ha dimostrato che NFCC media la relazione fra la disponibilità del consumatore di attivare il passaparola e la presenza dell'informazione diagnostica di brevetto. Il livello di NFCC funge pertanto da mediatore, ruolo che assume estrema rilevanza in fase di attività di segmentazione per una campagna di comunicazione. Difatti, appurato che per bassi e medi valori di NFCC i consumatori sono più intenzionati a parlare dei prodotti con parenti, amici e conoscenti, le aziende dovrebbero iniziare a rielaborare le proprie attività di segmentazione indirizzandole verso questa tipologia di consumatori. Ciò è possibile attraverso l'utilizzo di survey ed interviste finalizzate ad indagare il grado di NFCC e quindi la disponibilità del consumatore ad elaborare informazioni diagnostiche per attivare una scelta di consumo.

Oggi il product labelling rappresenta una parte sempre più rilevante del mix promozionale su cui far leva per incrementare le vendite. Pertanto apporre sull'etichetta la giusta informazione, attendibile, incisiva e differenziante, enfatizzerebbe ancora di più i vantaggi di questa attività persuasiva. In conclusione, data la novità dell'argomento, indagare se la presenza della variabile "awareness" del brand possa fungere da mediatore sarebbe uno spunto interessante per la ricerca futura, come anche verificare se una motivazione di interesse verso la tecnologia influisca o meno sulla relazione tra le variabili. Inoltre sarebbe interessante indagare anche prodotti appartenenti a settori diversi da quello sportivo, per comprendere a fondo se l'informazione di brevetto ha tale importanza anche in altri mercati e se ciò non fosse capire quali siano le motivazioni.

