

LUISS



Dipartimento Impresa & Management

Cattedra: Marketing

L'esigenza della continua innovazione: strategie per il lancio di nuovi prodotti e campagne di marketing innovative.

RELATORE
Prof. Michele Costabile

CANDIDATO
Brecci Ludovica
MATRICOLA
234401

ANNO ACCADEMICO: 2020/2021

INDICE

Introduzione

Capitolo 1) Strategie nel lancio di nuovi prodotti

- 1.1 Il lancio di un prodotto: cos'è
 - 1.1.1 Il pre lancio
 - 1.1.2 Il lancio vero e proprio
 - 1.1.3 Strategie di marketing nella fase di introduzione
- 1.2 Come gestire il lancio di un prodotto
 - 1.2.1 Best Practise
 - 1.2.2 Falsi miti
- 1.3 Dieci fasi per il lancio di un prodotto
- 1.4 Il ruolo della comunicazione
 - 1.4.1 l'avvento del web
- 1.5 Presentazione del prodotto
 - 1.5.1 Presentazione al personale
 - 1.5.2 Presentazione al target
 - 1.5.3 Presentazione al pubblico
 - 1.5.4 Altri metodi di presentazione
- 1.6 Analisi e valutazione dei risultati
- 1.7 Il product Manager

Capitolo 2) Il lancio di un nuovo prodotto

- 2.1 L'idea: innovazione
- 2.2 Il rischio
- 2.3 Il marketing e le fasi di sviluppo
 - 2.3.1 Identificazione e selezione delle opportunità
 - 2.3.2 Generazione del concept di prodotto
 - 2.3.3 Valutazione del concept di prodotto
 - 2.3.4 Design del prodotto
 - 2.3.5 Product & Market test
 - 2.3.6 Il lancio

Capitolo 3) Case study

- 3.1 Il caso Tods
- 3.2 L'ingresso nel CDA di Chiara Ferragni, strategie, valutazione, lancio nuovi prodotti
- 3.3 prospettive di crescita e opportunità

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

In un contesto sempre più globalizzato e competitivo diventa fondamentale per le imprese gestire le innovazioni e questa gestione diventa particolarmente cruciale nel momento in cui si pensa al lancio di un nuovo prodotto. Il lancio di un nuovo prodotto/servizio si configura come un vero e proprio processo e non un'attività in quanto coinvolge diversi attori e diverse unità di business. Lo scopo del presente lavoro è quello di offrire una panoramica dello stato dell'arte rispetto a questo cruciale processo aziendale e come in generale si affronta il problema dell'innovazione in ambito di marketing. Il lavoro si articola quindi in tre capitoli. Il primo capitolo descrive e analizza le strategie nel lancio di nuovi prodotti nelle diverse fasi che lo caratterizzano. Il secondo capitolo analizza in maggior dettaglio le fasi in cui si suddivide il processo. Il terzo capitolo chiude il lavoro descrivendo il business case della Tod's.

Capitolo 1- Le strategie nel lancio di nuovi prodotti sul mercato.

1.1 Il lancio di un prodotto: cos'è.

Una delle principali innovazioni affrontate dalle imprese è quella relativa all'introduzione sul mercato di nuovi prodotti. Siamo soliti definire il lancio di un prodotto come la sua introduzione strategica sul mercato, infatti la prima fase del ciclo produttivo di un prodotto è la fase in cui esso viene lanciato: specificatamente si definisce come fase di sviluppo e introduzione. Il lancio di un nuovo prodotto sul mercato è un momento molto delicato per l'impresa poiché rompe l'equilibrio del proprio business per conquistare nuove quote di mercato a discapito dei propri competitori. Questa è una fase molto complessa e una sola mossa sbagliata può portare al fallimento del prodotto stesso; infatti l'introduzione di un prodotto sul mercato dovrebbe sempre avvenire in seguito ad una strategia di marketing idonea e che tenda a ridurre al minimo la percentuale di fallimento del lancio e del prodotto stesso.

Il periodo dell'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto è caratterizzato da una lenta crescita delle vendite causata dalla scarsa conoscenza del prodotto e dalla diffidenza dei consumatori. Un ruolo molto importante è poi rivestito dalla concorrenza che offre prodotti già inseriti sul mercato e renderanno all'impresa complicato distribuire al pubblico un'innovazione. L'impresa inoltre dovrà sostenere costi elevati dovute alle spese di sviluppo e promozione del prodotto.

L'obiettivo strategico dell'impresa sarà quindi quello di creare una forte domanda e far conoscere al pubblico la propria innovazione, le caratteristiche essenziali e i vantaggi che il prodotto presenta a discapito della concorrenza per incoraggiare il consumatore all'acquisto e ottenere profitti.

Non esiste una strategia di lancio valida in maniera universale; ogni impresa deve partire dai propri obiettivi, prendere in considerazione le proprie risorse e le competenze del proprio prodotto e da qui può partire per elaborare un piano d'azione.

Questa è una fase molto delicata anche per i prodotti di lusso; per questi poi occorre sempre tenere presente alcune peculiarità specifiche. È noto che i beni di lusso seguono logiche per certi versi ribaltate rispetto alla maggioranza degli altri beni.

Questa peculiarità dei beni di lusso si rivela in tutta la sua magnitudine in particolare per quello che riguarda la principale leva di marketing, ossia le strategie di pricing. Innanzitutto il fattore che maggiormente differenzia i beni di lusso (sebbene questo termine indichi una categoria in sé molto ampia e differenziata) è la domanda di riferimento. Per tali beni, infatti, normalmente l'elasticità della domanda rispetto al prezzo tende a essere mediamente più bassa rispetto ad altre categorie merceologiche. Questo diverso comportamento della funzione di domanda dipende essenzialmente da due motivi:

- la clientela è costituita in prevalenza da soggetti con una capacità di spesa nettamente superiore alla media;
- i beni di lusso di solito non devono confrontarsi con beni succedanei o sostituti.

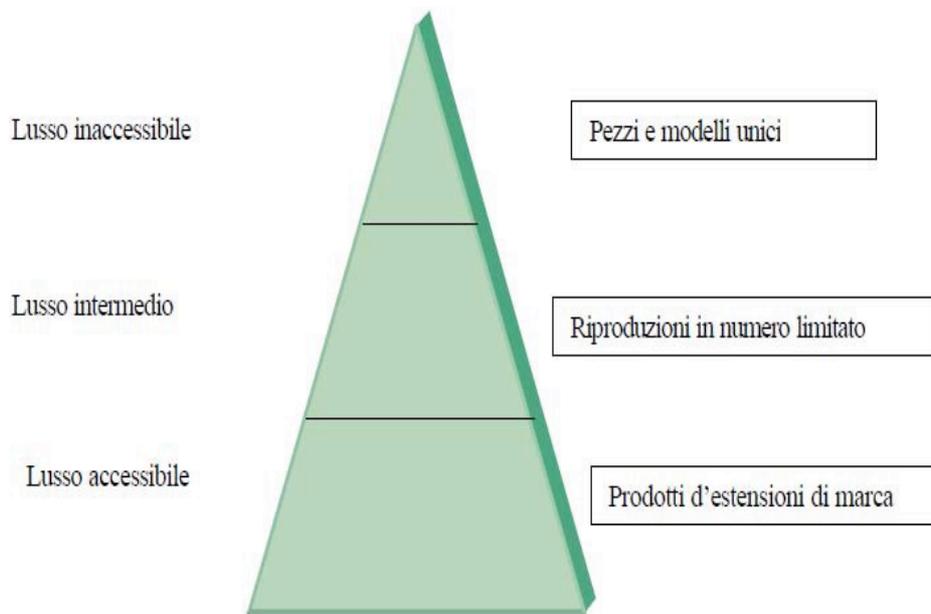
L'aspetto positivo per le aziende che operano nel settore, è che, a differenza di altre categorie di prodotto, la domanda di beni di lusso tende a essere decisamente meno sensibile alle fluttuazioni del ciclo macro-economico. Un altro importante elemento di differenziazione del prezzo dei beni di lusso rispetto alle altre categorie è rappresentato dal forte elemento emotivo. Il prezzo in altri termini ha anche la funzione di comunicare al cliente il carattere di esclusività del prodotto che deve pertanto essere nettamente distinto da altri beni in qualche misura simili. Infine, il valore del prodotto ha un carattere decisamente soggettivo, ossi è legato alla percezione del singolo cliente. Da questo discendono alcuni principi base:

- il prezzo usualmente è poco connesso alla struttura di costo dell'azienda;
- il prezzo della concorrenza risulta essere indicativo dato che i prodotti presentano una forte componente di differenziazione.

Queste però sono considerazioni del tutto generali, in quanto quello che definiamo settore "lusso" non è in realtà una entità monolitica e le strategie di marketing (in primo luogo quelle di prezzo) possono essere differenti in funzione della "categoria" di lusso a cui un bene fa riferimento. A tale proposito sembra utile la rappresentazione delle categorie del lusso derivante dalla cosiddetta "piramide del Lusso". In base a tale rappresentazione, che venne proposta da Danielle Allèrès¹ si immagina un macro settore del lusso suddiviso in tre categorie:

- Lusso inaccessibile o super lusso;
- Lusso intermedio;
- Lusso accessibile.

¹ Cfr. Allèrès D., Luxe....Stratégies marketing, Ed. Economica, 1997



Fonte l'esperienza del lusso di Corbellini, Saviolo, edizione Etas.

Il lusso inaccessibile, è quello dove troviamo beni per cui sono disponibili pochissimi pezzi spesso, se non sempre, prodotti su esplicita richiesta del cliente e caratterizzati da canali di distribuzione estremamente selettivi. Si parla ad esempio delle top car sportive realizzate da poche case automobilistiche. Il prezzo di questi beni è estremamente alto e sono ristretti a pochi consumatori per i quali il prezzo stesso rappresenta una garanzia di esclusività. Nella categoria del lusso intermedio fanno parte quei prodotti che hanno nel marchio e nello stile le caratteristiche distintive dei beni della categoria superiore ma che non sono prodotti in base a una singola ordinazione; si tratta di beni che almeno parzialmente possono essere adattati alle esigenze del consumatore, anch'essi vengono distribuiti all'interno di canali molto selettivi e venduti a prezzi molto alti. Infine troviamo il lusso accessibile che rappresenta il segmento dei beni prodotti in serie, distribuiti in modo meno selettivo e di solito caratterizzati da un prezzo che, seppur elevato, è decisamente più contenuto rispetto a quello dei livelli più alti della piramide. Ad esempio fanno parte di questa categoria le linee di prodotto dei grandi stilisti nel momento in cui sfruttano il loro brand per penetrare il segmento del prêt-à-porter. Il prodotto viene comunque posizionato in una fascia più alta della media del settore merceologico di riferimento, ma la strategia di pricing è finalizzata ad ampliare la base di consumo. La

classificazione in base alla “piramide” offre spunti di riflessione interessanti, sebbene ormai la maggior parte del mercato che chiamiamo lusso potrebbe essere fatto rientrare nella categoria del cosiddetto lusso accessibile². Poiché ormai gran parte dei prodotti ormai rientra nella fascia definita come lusso intermedio, le aziende sempre di più debbono porre attenzione alle strategie di marketing incluse quelle di pricing. Mentre infatti per i beni della punta della piramide, il prezzo in teoria dipende soltanto dalla volontà dei pochi clienti di acquistare in ogni caso il bene, per quelli delle fasce intermedia occorre tenere presente le caratteristiche del mercato di riferimento considerando:

- Bisogna analizzare i prezzi medi del settore di riferimento. Il prezzo del bene di lusso dovrebbe comunque essere superiore per segnalare la maggiore qualità (premium);
- Bisogna analizzare le strategie di pricing degli eventuali competitors. Un prezzo troppo elevato potrebbe far sì che parte della clientela (nonostante la domanda non sia particolarmente elastica rispetto al prezzo) a orientarsi sull’offerta dei concorrenti.

In una sua intervista di alcuni anni fa per Luxury 24 de Il Sole 24 ore, Giorgio Armani ha dichiarato: *“I consumatori guardano innanzitutto il rapporto prezzo-qualità, che rappresenta una sfida costante e che noi cerchiamo sempre di migliorare sia per i prodotti più economici sia per quelli più costosi. Bisogna dare al denaro il giusto valore. Poi c’è il posizionamento: bisogna determinare il prezzo più appropriato per il mercato cui il prodotto è rivolto e che deve stare in un segmento riconosciuto valido dall’azienda, dai consumatori e rispetto ai competitor”*³.

Il pre-lancio

² Chevalier M., Mazzalovo G., Luxury brand management Franco Angeli, 2008.

³ Tratto da Il Sole 24 Ore , www.luxury24.it.

Il pre-lancio è una fase fondamentale per il lancio di un nuovo prodotto sul mercato, è una fase da tenere notevolmente in considerazione se si vuole avere una maggiore sicurezza del successo del prodotto.

Infatti è la fase in cui si sviluppano tutte le attività fondamentali per il successo di un nuovo prodotto.

In questa fase si effettuano delle valutazioni:

- Analisi del prodotto: l'azienda deve domandarsi se questo nuovo prodotto sarà in grado di soddisfare i bisogni reali dei clienti, sarà fondamentale quindi per prima cosa andare a selezionare un target di mercato a cui sarà destinato il prodotto prossimo al lancio; l'azienda dovrà poi analizzare le innovazioni che renderanno unico il proprio prodotto rispetto alla concorrenza.
- Analisi del mercato e della concorrenza: non appena trovati i valori e le caratteristiche che il prodotto potrà offrire ai clienti vi sarà un'analisi della concorrenza e del mercato di riferimento dove il prodotto si immetterà.
- Comunicazione e budget: è un'analisi in cui si scelgono i canali di comunicazione a cui far riferimento e il budget da investire per la promozione. I canali di comunicazione vengono utilizzati per proporre il prodotto sul mercato (packadaging).
- Individuazione dei KPI: i kpi sono indicatori che ci consentiranno di capire se il lancio ha avuto successo o se si è dimostrato un fallimento.

Il lancio vero e proprio di un prodotto

Il lancio avviene non appena vengono scelti i canali di comunicazione, la promozione di un nuovo prodotto deve:

- Essere funzionale, ma allo stesso tempo emotiva: deve trasmettere qualcosa ad un ipotetico cliente;

- Deve rispondere ad uno specifico bisogno, ma allo stesso tempo deve trasmettere valore;
- Deve risolvere un problema fino ad ora irrisolto e portare quindi un'innovazione.

Nel periodo antecedente e durante il lancio è fondamentale per l'azienda che promuove il prodotto essere il più interattivo possibile e rimanere quanto più vicino alla propria clientela: saranno importantissime le opinioni altrui, sia positive che negative.

Esistono diversi modi per lanciare un prodotto, fondamentale sarà investire sui social network.

Le iniziative maggiormente utilizzate sono:

- Avvio di campagne ADS sui social;
- Organizzazione di eventi in cui si presenta il prodotto ed eventualmente ne verranno forniti alcuni campioni ad ipotetici clienti se il prodotto in questione è un prodotto fisico, nel caso in cui si tratta di un prodotto digitale sarà invece possibile effettuare una prova gratuita sul sito di riferimento.
- Utilizzare testimonial o influencer per dare notorietà al nuovo prodotto.

La fase subito dopo l'immissione di un prodotto sul mercato è detta "Post Lancio", in questa fase si analizzano i risultati del lancio tramite i KPI scelti nella fase di pre-lancio. In questa fase sarà facile capire se il prodotto appena immesso sul mercato porterà un successo o se i risultati che otterrà saranno al di sotto delle aspettative.

Strategie di marketing nella fase di introduzione: il vantaggio del pioniere.

Nella fase di introduzione di prodotti la crescita delle vendite sarà molto lenta a cause del tempo necessario per sviluppare un prodotto, delle difficoltà da superare, dell'ottenimento dei consensi dei consumatori e del rifornimento dei canali distributivi. Nella fase post lancio i risultati economici tenderanno ad essere negativi e il rapporto tra spese promozionali e vendite sarà al picco massimo in quanto ci troviamo in una fase in cui si ha la necessità di:

1. Informare i potenziali clienti
2. Indurre i potenziali clienti a provare il prodotto
3. Assicurare la distribuzione nei punti vendita al dettaglio

Chiaramente in questa prima fase le imprese si concentreranno sui clienti maggiormente disponibili all'acquisto, i prezzi tenderanno ad essere molto elevati per coprire i costi sostenuti, ma anche grazie ai primi clienti che ne riconosceranno il valore funzionale e/o simbolico e di conseguenza lo apprezzeranno.

Fondamentale sarà quindi per le imprese stabilire quando "ascendere" sul mercato con il nuovo prodotto in quanto: essere il primo garantirà molti vantaggi, ma anche costi elevati e rischi; mentre arrivare dopo sarà sensato se l'impresa potrà contare su una tecnologia più avanzata, su prestazioni tecniche superiori o sulla forza della marca.

Spesso un ingresso precoce nel mercato si è rivelato una strategia vincente, infatti uno studio ha dimostrato che i prodotti che vengono inseriti sul mercato con sei mesi di ritardo, nonostante rispettassero il budget previsto, otterranno in media il 33% in meno degli utili nei primi cinque anni di vita; mentre i prodotti lanciati nei tempi previsti anche se hanno un budget incrementato del 50%, genereranno una media di utili inferiori del 4%.

Un ampio numero di ricerche è a favore della tesi secondo cui il pioniere (anche detto primo entrante o first mover) ottiene un vantaggio di mercato dovuto dal fatto che i primi utenti ricorderanno il nome della marca pioniera che li ha soddisfatti, la quale definirà anche le caratteristiche base che il prodotto dovrà possedere.

In generale la prima marca che entra si trova al centro del mercato e di conseguenza catturerà più utenti.

Grazie all'inerzia del cliente il pioniere avrà dei vantaggi, quali:

- Economie di scala
- Leadership tecnologica

- Brevetti
- Controllo di risorse scarsamente disponibili
- Controllo di barriere all'ingresso.

Per contro Steven Schannard ha studiato 28 tra i settori in cui il pioniere non ha avuto la meglio, ma hanno trionfato gli innovatori.

Hanno dimostrato infatti che molto spesso i pionieri presentavano prodotti troppo precoci, o posizionati sul mercato in maniera inadeguata o con problemi tecnici, o addirittura erano stati lanciati prima dell'inizio della domanda; questi prodotti presentavano costi di sviluppo che avevano esaurito le risorse dell'innovatore e a cui mancavano le risorse per competere con imprese più grandi.

Di seguito gli imitatori di successo hanno potuto sfruttare al meglio questa posizione ottenuta migliorando costantemente il prodotto e facendo leva sulla propria forza di mercato per superare il pioniere. In seguito, anche Peter Golder e Gerald Tellis hanno dato una scossa alla tesi secondo cui il pioniere avrebbe la meglio.

Hanno distinto tre categorie:

1. L'inventore: il primo a sviluppare brevetti in una nuova categoria di prodotto;
2. Il Pioniere del prodotto: il primo a sviluppare un modello funzionante;
3. Il pioniere del mercato: il primo a vendere in quantità rilevanti la nuova categoria di prodotto.

Hanno concluso affermando che anche se i pionieri possono avere un vantaggio in realtà è possibile che falliscano, mentre i secondi entranti sul mercato hanno più possibilità di successo.

Infine, poco dopo, hanno identificato cinque fattori che sostengono la leadership nel lungo termine:

- Visione dell'ampiezza di mercato
- Persistenza
- Continua innovazione

- Impegno finanziario
- Corretto sfruttamento delle capacità aziendali.

Un'altra ricerca da essi condotta ha evidenziato l'importanza di apportare un'innovazione di prodotto; quando un pioniere apre un mercato con un prodotto nuovo sarà una sfida difficile anche sopravvivere.

Il pioniere dovrà quindi verificare i vari mercati in cui fare accesso sapendo che non potrà accedere a tutti contemporaneamente.

1.2 Come gestire il lancio di un prodotto

La strategia di lancio richiede un'analisi accurata delle scelte da compiere nel momento in cui si proporrà un nuovo prodotto al pubblico.

Qualora queste scelte dovessero risultare poco idonee, il successo del prodotto appena lanciato potrebbe venire meno.

È possibile raggruppare in 3 punti detti "best Practise" il successo, e in ulteriori 3 punti detti "falsi miti" il fallimento di un prodotto.

1.2.1 Best Practise

1. Il lancio deve essere Gestito con una strategia sequenziale. Non bisogna limitarsi a vedere il lancio esclusivamente come una data sul calendario in cui il prodotto sarà disponibile all'acquisto, bensì è importante concentrarsi sull'approccio che si avrà sul prodotto.

Pertanto è essenziale che vengano rispettate le tre fasi elencate precedentemente: pre-lancio, lancio, post-lancio.

2. Il prodotto deve costruire un'offerta sinergica con gli altri prodotti: se l'azienda che sta immettendo un nuovo prodotto sul mercato non fa parte del gruppo delle aziende definite come mono-prodotto, sarà produttivo allora che venga costruita un'offerta del prodotto che lo metta in correlazione con quelli già esistenti nel piano produttivo dell'azienda.

Ad esempio molte aziende di cosmetici per ottimizzare il proprio risultato invogliano ipotetici clienti a provare un nuovo prodotto combinandoli con altri del brand stesso per ottimizzarne il risultato.

3. Creare il giusto mix tra canali online e offline; una buona strategia di lancio deve trovare il giusto equilibrio nell'uso dei canali online e offline per ottimizzare i risultati.

1.2.2 Falsi miti

1. Quando il prodotto è pronto, allora può essere lanciato nel mercato.
Non è sufficiente che il prodotto sia pronto, ma deve essere anche creata un'offerta che includa le politiche di prezzo e di distribuzione, i servizi post-vendita e la garanzia. Inoltre, soprattutto nel lancio di un nuovo prodotto, non c'è sempre un mercato ben definito su cui sarà possibile lanciarlo, ma ci saranno gruppi di potenziali clienti interessati all'offerta che in seguito potrebbero trasformarsi in veri e propri mercati.
2. È meglio lanciare il prodotto con un prezzo basso per renderlo più richiesto.
Non è sempre una strategia ottimale in quanto il prezzo ha un impatto psicologico sul potenziale cliente e una svendita del prodotto in questione potrebbe trasmettere al cliente un concetto di basso valore di acquisto del prodotto. Il venditore infatti dovrà riuscire a convincere il potenziale cliente del valore aggiunto del proprio prodotto così che ne percepisca il valore.

Quindi se il prodotto viene venduto esaltandone il proprio valore e le proprie caratteristiche non sarà necessario lanciarlo a un prezzo più basso di quanto vale.

3. Il migliore canale di vendita è quello dei rappresentanti che lavorano su commissione.

Solitamente il cliente preferisce avere un contatto diretto con l'azienda che ha creato il prodotto poiché potrebbe non fidarsi di un venditore terzo estraneo.

Inoltre un rappresentante non si soffermerà sull'offerta e sull'innovazione del nuovo prodotto, ma si concentrerà esclusivamente sul processo di vendita del prodotto stesso.

1.3 Dieci fasi necessarie per il lancio di un prodotto

Sul mercato vengono lanciati molto spesso nuovi prodotti, molti dei quali purtroppo non riscontrano un successo, molti non riusciranno ad andare in produzione e molti saranno un successo solamente nel breve periodo.

Per riscontrare successo in un orizzonte temporale maggiore è necessario che, prima e durante il lancio, il prodotto venga studiato accuratamente.

In seguito ad un'attenta analisi, mi sento di consigliare di seguire un processo che si compone di dieci fasi, utili ad ottimizzare il lancio di un prodotto sul mercato.

1. Il processo deve essere LINEARE.

Non si deve avere fretta di lanciare un prodotto sul mercato, ma prendersi il tempo necessario per avere un risultato ottimale.

Per lanciare un prodotto sul mercato è necessario che si rispettino le tre fasi prima elencate (Pre-lancio, lancio, Post-lancio).

2. Marketing e ricerca e sviluppo devono interagire tra loro.

Sono entrambi due comparti necessari in un'azienda, soprattutto in questa fase delicata del lancio di un nuovo prodotto, ma devono lavorare interfacciandosi. Il marketing deve studiare e analizzare le necessità e le richieste del mercato, mentre il comparto riguardante ricerca e sviluppo deve riuscire a soddisfare le richieste all'interno del prodotto.

3. Il Target

È impossibile creare un prodotto destinato ad ogni target di ipotetici clienti, prima di lanciare un prodotto è opportuno individuare e scegliere il target di clientela a cui si vuole destinare il prodotto. È opportuno individuare una vera e propria nicchia di probabili consumatori per poi formare una vera e propria scala di mercato.

4. Scegliere il mercato giusto.

Non appena valutato il target, sarà opportuno individuare il mercato di riferimento. Ad esempio lanciare un prodotto su scala mondiale potrebbe portare ad un grosso rischio poiché richiede una grande quantità di risorse; inoltre le preferenze del consumatore seppure di pari età, saranno diverse a seconda dell'area geografica a cui è indirizzato il prodotto.

Un altro elemento da non sottovalutare sono le barriere all'entrata, in quanto i costi potranno incidere sulle decisioni di acquisto.

5. Pianificazione del lancio.

Una delle molteplici cause del fallimento di un prodotto appena lanciato sul mercato potrebbe essere proprio una sbagliata o superficiale pianificazione del lancio. Questo, infatti, è un passo che serve anche per creare un feeling, un desiderio e infine una fidelizzazione del prodotto da parte del cliente.

Il prodotto non deve essere lanciato all'improvviso solo perché la produzione è pronta perché si incorrerà nel rischio che il pubblico non percepisca il messaggio.

6. Comunicazione tra marketing e vendite

Per il successo in questa nuova “esperienza” di un'azienda che propone un nuovo prodotto è necessario che vi sia una comunicazione tra il reparto marketing e il reparto vendite. Il cliente infatti deve avere fiducia nei confronti del venditore pertanto è importante che ci sia una comunicazione, una strategia che viene condivisa da tutte le parti dell'azienda.

7. La soglia di accesso non deve essere ignorata.

Come detto precedentemente: non sempre il pioniere ha la meglio.

Un esempio è il caso di un noto imprenditore Israeliano Mr. Sherman, egli aveva investito una spropositata somma di denaro per creare cover per gli smartphone con un bastoncino per i selfie incorporato. Sul mercato non vi era ancora nulla di simile, quindi partì in quarta.

Non appena propose la sua idea su diverse piattaforme di crowdfunding, si accorse che nel giro di poche settimane diverse compagnie cinesi avevano copiato la sua idea, ma avevano già messo in commercio il prodotto ad un prezzo cinque volte inferiore quello che il signor Sherman aveva proposto.

Questo dimostra che è importante tenere sempre sotto controllo la soglia di ingresso (in questo caso rappresentata dalla difficoltà di un competitore di copiare e produrre troppo bassa).

8. Il prezzo deve rispecchiare il valore del prodotto.

È opportuno che al nuovo prodotto venga attribuito il valore che rispecchia, quindi abbassando il prezzo si rischia di orientarsi al mercato sbagliato; questo inizialmente può portare anche ad ottenere dei benefici ma in un orizzonte di breve periodo, mentre allargando la veduta ad un orizzonte medio-lungo si otterranno effetti negativi.

Questo succede perché se si abbassa troppo il prezzo al prodotto non viene attribuito il giusto valore che di conseguenza il cliente non riuscirà a percepire. Chiaramente il prezzo non va gonfiato, ma sarà sufficiente che rifletta il giusto valore che il prodotto possiede.

9. Il pubblico non deve essere illuso con false aspettative.

È importante che la descrizione del prodotto fornita al cliente rifletta le caratteristiche del prodotto stesso. Se il cliente dovesse accorgersi che il prodotto non è coerente con la descrizione fornita dal venditore farà una pubblicità negativa e questo provocherà una cattiva nomina dell'azienda stessa; se viene meno la fiducia del cliente non solo si perderà il cliente ma basta una recensione negativa per far crollare il nuovo business.

10. Bisogna valutare sempre strade differenti su cui orientarsi.

È opportuno valutare sempre nuovi canali su come pubblicizzare, fiere a cui partecipare e avere sempre uno stimolo in più con idee nuove.

Bisogna superare gli ostacoli che tengono ancorati alle vecchie idee e presentare sempre nuove idee, questo permetterà al prodotto di ottenere il successo che merita.

1.4 Il ruolo della comunicazione

Creare un nuovo prodotto ricco di caratteristiche innovative non basterà all'impresa se tale innovazione non sarà resa pubblica alla clientela: motivo per cui è fondamentale per l'introduzione di un nuovo prodotto sul mercato una pianificazione ottimale della campagna di comunicazione e promozione del prodotto.

Una strategia di comunicazione per essere efficiente deve essere percepita dal mercato a cui è diretta.

Un messaggio comunicativo deve presentare quattro caratteristiche principali:

1. Comprensibilità: il significato deve essere chiaro, compreso da tutti ed accessibile;
2. Identificabilità del prodotto: il messaggio deve riflettere il prodotto stesso e le proprie caratteristiche;
3. Deve suscitare interesse al cliente;
4. Deve essere suggestivo.

Un mezzo di comunicazione fondamentale per l'impresa è la pubblicità: che rappresenta una forma di comunicazione unilaterale (l'impresa comunica al cliente) a pagamento che sostiene direttamente l'attività dell'impresa.

Un altro metodo di comunicazione è rappresentato dalla promozione delle vendite che comprende gli stimoli che il prodotto può suscitare ai compratori. La "forza vendita" è una strategia di comunicazione ad hoc per il cliente, è bilaterale (fornisce informazioni sull'impresa stimolando il cliente a compiere un'azione nell'immediato); questo grazie al lavoro delle pubbliche relazioni che creano un contesto di comprensione e fiducia tra l'impresa e il pubblico di riferimento.

Il direct Marketing raggruppa l'insieme degli strumenti interattivi che stabiliscono un rapporto diretto con il cliente.

L'avvento del web

Negli ultimi anni sta rivestendo un ruolo sempre più fondamentale per la comunicazione nelle imprese lo sviluppo dei social media; questo ha consentito alle aziende di investire allargando gli orizzonti comunicativi.

Con l'avvento di internet le strategie comunicative elencate precedentemente sono state limitate, coincide infatti con una vera e propria rivoluzione del comunicare.

Il web permette agli utenti di interagire con altri soggetti sia individualmente che all'interno di vere e proprie comunità virtuali. Negli ultimi anni, infatti il web è divenuto il nuovo mezzo di promozione dei nuovi prodotti.

Le imprese in poco tempo hanno dovuto modificare il loro approccio alla comunicazione per non rimanere indietro a favore della concorrenza, ma senza sottovalutare il fatto che per avventurarsi nel nuovo grande universo del web era fondamentale compiere un vero e proprio salto culturale.

L'iniziativa di web marketing può avere successo se e solo se si rispettano i fattori della definizione di una strategia che si focalizza su obiettivi chiari.

L'uso di internet, infatti, richiede all'impresa di soffermarsi sui cambiamenti organizzativi e professionali e sulla relazione che dovrà instaurarsi tra cliente e azienda.

Negli ultimi anni internet ha cambiato il concetto di business all'interno delle imprese, infatti ha apportato un cambiamento così ampio che le imprese, qualunque sia il settore di appartenenza, non possono trascurarlo.

L'impresa, utilizzando gli strumenti del web 2.0, crea social network, pubblicizza idee, condivide informazioni tramite file multimediali, stimola la partecipazione di un maggior numero di utenti, molti dei quali si trasformeranno poi in consumatori che a loro volta comunicheranno e renderanno sempre più nota l'impresa stessa.

Le aziende che vogliono rimanere sul mercato devono adeguarsi a questa nuova rivoluzione del digitale e devono riuscire ad approcciare a questo nuovo metodo di comunicazione. L'azienda dovrà infatti rendersi disponibile alla comunicazione con il consumatore.

Anche nella fase di lancio di un nuovo prodotto sarà fondamentale quindi valorizzare l'interazione con il web per consentire una vera e propria collaborazione con i clienti.

Thompson e Sinha affermano che è costantemente in crescita il numero delle imprese che investe nelle risorse di marketing per incoraggiare i clienti a partecipare a veri e propri canali di comunicazione virtuali che influirà sull'acquisto del nuovo prodotto da esse presentate.

Anche la fase di sviluppo e lancio di un nuovo prodotto sul mercato deve prevedere il coinvolgimento diretto dei consumatori.

Il ruolo del consumatore in un processo innovativo risulta particolarmente strategico nella fase di lancio del prodotto, infatti il cliente può favorire o ostacolare l'innovazione portandola al successo o al fallimento grazie anche alla sua partecipazione nelle community web che aggrega milioni di utenti in tutto il mondo; essi interagiscono tra loro scambiandosi idee commenti e suggerimenti tramite chat o email.

1.4 Presentazione del prodotto

Presentazione al personale

Il personale interno all'azienda deve essere messo al corrente dell'“innovazione” che intende produrre l'impresa. È opportuno che gli obiettivi del management vengano condivisi dal reparto della produzione, che deve apprendere le caratteristiche e le tecniche

di produzione del nuovo prodotto e deve convincersi delle capacità di successo che avrà il prodotto. Non a caso alla base del successo di un'impresa vi è il personale che quanto più si senta legato all'azienda tanto più condividerà gli stessi obiettivi e la porterà al successo.

La presentazione del nuovo prodotto al personale deve quindi mirare ad ottenere la loro fiducia e motivarli a fornire anche soluzioni ad hoc alle specifiche caratteristiche che il prodotto dovrà avere. Sarà fondamentale quindi presentare una descrizione del prodotto mettendo in evidenza le caratteristiche e i punti di forza, un progetto di vendite e il prezzo.

Presentazione al target

Sarà poi opportuno presentare il prodotto ai possibili clienti, scelti accuratamente nella fase di pre-lancio e identificati come target di nicchia.

Chiaramente dovranno essere analizzate le esigenze del target prescelto per selezionare il luogo e il modo di presentazione del prodotto stesso; come ho affermato precedentemente sarà fondamentale per l'azienda che il prodotto susciti sensazioni al primo approccio al cliente.

Sarà quindi fondamentale impostare una politica di comunicazione mirata al target.

Per garantire la massima soddisfazione del cliente sarà opportuno creare una corrispondenza tra benefici offerti dal prodotto che si adatti alle esigenze specifiche della clientela.

Presentazione al pubblico

Presentazione alla stampa

La stampa è da considerarsi ancora oggi come il mezzo per eccellenza per trasmettere messaggi al pubblico, target selezionati o target più ampi.

L'ufficio stampa di un'impresa deve mantenere un rapporto costante con il pubblico utilizzando i media.

Grazie ad un comunicato stampa l'impresa può inoltrare informazioni, idee e proposte verso il pubblico.

Una conferenza stampa nella fase dell'introduzione di un prodotto sul mercato se pianificata accuratamente può risultare un grande successo per l'impresa poiché permette di raccogliere tutte le informazioni valide sul nuovo prodotto e farli arrivare ai destinatari: eventuali clienti.

Presentazione nelle fiere

Uno dei mezzi più frequentemente utilizzato per presentare nuovi prodotti sono le manifestazioni fieristiche: strumento pubblicitario a cui le imprese dedicano notevoli risorse e somme di denaro.

Le fiere rappresentano un momento essenziale per il lancio di innovazioni, sono inoltre momenti in cui le aziende hanno modo di confrontarsi con i propri concorrenti.

Un esempio sono le "settimane della moda": vere e proprie fiere di moda in cui vengono presentate le collezioni stagionali di ogni marchio.

Ad ogni impresa viene assegnato uno stand che dovrà allestire e rendere il più confortevole possibile per attirare l'attenzione del cliente; ogni stand dovrà rivestire infatti un ruolo comunicativo molto complesso che verrà da un grande studio alla base.

Le fiere sono considerate come la principale fonte di informazione per il pubblico.

Le imprese espositrici dovranno selezionare e contattare un target che apprenderà numerose informazioni non solo sul nuovo prodotto, ma sull'azienda stessa.

I visitatori dello stand saranno analizzati dall'impresa come un riferimento dell'efficacia espositiva della partecipazione alla fiera, quindi costituiranno un indicatore riguardo l'efficienza del grado di attrazione dello stand.

I visitatori con cui durante l'esposizione si è fissato un contratto di vendita saranno analizzati per valutare l'efficacia del messaggio della fiera e saranno considerati in base al rapporto sui visitatori totali.

Altre attività di supporto al lancio

Nella fase di lancio di un prodotto, per l'azienda sarà fondamentale farsi vedere dal pubblico utilizzando tutti i mezzi di comunicazione possibile: e-mail marketing, azioni nel o nei punti vendita, promozioni, scontistiche..

Le email marketing rappresentano tutte le attività tramite posta elettronica che promuovono l'azienda e i suoi prodotti; rappresentano l'insieme delle comunicazioni con cui le imprese si rapportano con i propri interlocutori.

Permettono all'impresa di inviare messaggi informativi o contenenti promozioni ad un target mirato. La posta elettronica inoltre presenta molti vantaggi: costi molto bassi, ricezione immediata del messaggio, interattività e personalizzazione.

Sarà facile quindi per l'azienda verificare l'efficacia del messaggio trasmesso.

1.6 Controllo dei risultati

Come affermato all'inizio il lancio di un nuovo prodotto coincide con il momento di rottura degli equilibri di business all'interno di un'azienda; da qui iniziano numerose attività che monitorano il comportamento del nuovo prodotto e la reazione del mercato: queste informazioni saranno anticipatorie del comportamento che avrà il prodotto in futuro.

Le operazioni di controllo dei risultati dovranno iniziare non appena il prodotto si immetterà sul mercato e il product manager dovrà rimanere costantemente in aggiornamento per intervenire tempestivamente qualora vi fossero problemi.

Il controllo prevede un confronto tra i risultati attesi: quelli previsti in fase di pianificazione e i risultati concreti post lancio.

È possibile anche utilizzare un altro tipo di meccanismo: il “controllo ante completamento dell'azione” rappresenta un metodo di controllo secondo cui i risultati attesi si confrontano con dei parametri previsionali ottenuti da una stima su quanto si dovrà realizzare.

Solitamente già nella fase di messa a punto del piano di lancio verranno predisposti dall'azienda degli indicatori di controllo preliminari che permettono di prevedere il livello di successo del prodotto.

Il controllo non è una semplice verifica, ma un vero e proprio processo per fasi che partendo dalla definizione degli obiettivi arriva alla decisione delle azioni correttive da utilizzare per migliorare la performance del prodotto sul mercato.

Prevede quattro fasi:

1. Determinazione degli obiettivi: in cui si devono stabilire le azioni, gli strumenti e le risorse a disposizione per ogni attività;
2. Determinazione dei risultati: momento in cui si valuta il grado di realizzazione del programma degli obiettivi precedentemente sviluppato sulla base dei risultati economici, finanziari e di performance riscontrati;
3. Analisi delle cause di scostamento tra risultati e obiettivi: nel caso in cui dovessero riscontrarsi discordanze gestionali, se ne individueranno le cause al fine di intervenire per eliminarle;
4. Avvio di azioni correttive.

La valutazione economico-finanziaria dei risultati del lancio di un prodotto sul mercato mira ad evidenziare i punti di forza e di debolezza della strategia adottata dall'impresa per attuare, qualora ce ne fosse la necessità, strategie correttive da utilizzare anche in futuro.

Grazie al processo di valutazione l'impresa riuscirà a verificare le ragioni del successo o del fallimento attraverso un'analisi dettagliata in maniera sistematica e globale dello stato del prodotto sul mercato.

1.7 Il ruolo del Product Manager

Per concludere ritengo necessario approfondire il ruolo che ricopre la figura del Product Manager in un'impresa.

Il product manager rappresenta la figura principale per l'innovazione è infatti il portatore dell'interesse del prodotto e la figura su cui ricade la responsabilità della gestione delle attività fondamentali del lancio di un prodotto sul mercato.

Il product manager punta ad ottenere il massimo dell'utilità sfruttando al meglio le risorse di cui l'azienda dispone.

La responsabilità principale del product manager sarà quella di integrare le funzioni aziendali per massimizzare il valore del prodotto e rispettare le esigenze del mercato; dovrà quindi far convergere tutte le attività che compongono il lancio e lo sviluppo di un'innovazione.

Il product manager dovrà essere in grado di comunicare, persuadere, negoziare con il cliente e organizzare le vendite; sul lato dell'azienda dovrà riuscire a coinvolgere, motivare e guidare i dipendenti verso un obiettivo comune: il successo.

Egli dovrà riuscire a relazionarsi in maniera efficace con le diverse funzioni organizzative: vendite, produzione, finanza, servizio clienti e management.

In sintesi il ruolo del product manager sarà quello di ottimizzare e coordinare l'impresa stabilendo relazioni di co-produzione di valore, approcciando in maniera collaborativa con le risorse dell'azienda.

Il lancio di un nuovo prodotto non è però soltanto un processo a sé stante, ma si colloca all'interno di una strategia di gestione complessiva delle innovazioni e per questo appare utile spendere alcune parole proprio sul concetto di innovazione che sarà il focus principale del prossimo capitolo.

Capitolo 2) Il lancio di un nuovo prodotto

2.1 L'idea: innovazione

La variabile tecnologica ha sempre giocato un ruolo fondamentale per l'economia, basti pensare alla tecnologia del vapore e come questa abbia dato avvio alla prima rivoluzione industriale cambiando per sempre non soltanto l'economia intesa in senso stretto, ma la stessa struttura della società fino a modificare il modo stesso con cui concepiamo ad esempio le città o, in tempi più recenti, l'avvento delle tecnologie digitali e internet. Da sempre la tecnologia influenza i mercati e i mercati a loro volta influenzano la tecnologia manifestando nuovi bisogni e spingendo la ricerca in un senso piuttosto che in un altro. Una mutua dipendenza quindi in continua evoluzione. Quello che oggi appare mutato è la variabile temporale; il ciclo di vita dei prodotti si è accorciato in molti casi e il consumatore si è fatto più dinamico nella manifestazione delle sue esigenze. Con riferimento alla variabile tecnologica che in economia assume oggi più che mai un peso determinante sono conosciuti in tempi relativamente recenti nuovi termini alcuni dei quali sono diventati oggi molto popolari (alle volte anche utilizzandoli in modo non del tutto proprio). Uno di questi è senz'altro "disruptive technologies" (di seguito DT). Si tratta di un termine che oggi ricorre spesso negli articoli economici in particolare quando si parla del fenomeno delle start up innovative, ossia piccole aziende che introducono sul mercato una nuova tecnologia ad alto contenuto di innovazione. Questa espressione fa la sua prima comparsa nella letteratura in un articolo scritto da Clayton Christensen con Joseph Bower, "Disruptive technologies: catching the wave", pubblicato nel 1995 nell'Harvard Business Review. Clayton era un docente di Business Administration presso la Harvard Business School "Kim B. Clark", membro del Boston Consulting Group e fondatore della società di consulenza Innosight. Nel citato articolo del 1995 i due ricercatori definivano il significato del termine di "innovazione dirompente" (migliore traduzione in italiano). L'articolo in particolare metteva in evidenza quanto per le imprese definite incumbent (altro termine diventato popolare e che poi spiegheremo) potesse essere molto pericoloso non tenere conto dei rischi associati al lasciar crescere a livelli di scala elevati imprese che stavano introducendo tecnologie innovative che ancora si collocavano in una fascia bassa del mercato, ma le cui innovazioni erano caratterizzate da bassi costi e basse prestazioni. Queste imprese infatti

col tempo e acquisendo una scala più elevata potevano infatti accrescere le loro prestazioni e quindi a un certo punto scalzare l'impresa incumbent. Nel 1995 si parlava ancora molto poco del fenomeno delle start up innovative e quindi l'intuizione era particolarmente originale. Successivamente Clayton approfondì tale concetto e nel 1997 pubblicò forse la sua opera principale “ “Il dilemma dell'innovatore: la soluzione. Creare e mantenere nel tempo business innovativi e di successo” (1997), edito in Italia da Franco Angeli. Il libro parte prendendo spunto dalla ricostruzione di una serie di casi aziendali sia di successo che fallimentari. Il fine del lavoro è quello di trovare, prendendo spunto dai casi concreti presi in esame, delle regole di comportamento rispetto proprio al tema delle DT. Come rivela Clayton nel suo libro, spesso le grandi imprese multinazionali falliscono nel momento in cui si trovano dinanzi a cambiamenti nel mercato o nella tecnologia, non riuscendo ad adattarsi. Questo in molti casi invece non accade alle piccole e medie imprese che riescono meglio delle grandi a rimanere in ascolto dei consumatori spesso captandone in anticipo bisogni e aspirazioni e per far questo spesso puntano proprio sulle cosiddette DT. A questo punto è quindi bene chiarire l'altro termine divenuto popolare nella letteratura e nel giornalismo economico, ossia quello di “**incumbent**”; letteralmente questo è traducibile come “in carica”, “detentore” o “operatore storico”. Nel linguaggio della scienza economica di solito viene utilizzato per indicare un'impresa, spesso di grandi dimensioni, che è monopolista di uno specifico mercato e tenta di bloccare l'ingresso di altre imprese, indicate col termine di “entranti”. Ma il punto centrale della teoria di Christensen è, come dice il titolo del libro, il “dilemma”. Il dilemma è appunto una domanda dalle forti implicazioni per il futuro di una impresa che lo stesso autore si pone:

“Per quale motivo le aziende di successo investono massivamente in tecnologie che Soddisfano i bisogni dei propri clienti attuali, ma falliscono al contempo nel guardare a nuovi mercati che i clienti del futuro esploreranno?”⁴

Come abbiamo visto nel primo capitolo innovare ha tempi spesso lunghi a cui si associano anche elevati investimenti economici e questo vale anche per le innovazioni che appaiono

⁴ CHRISTENSEN C.M. BOWER J.L., *Disruptive technologies: catching the wave: “Why is it that companies like these invest aggressively—and successfully—in the technologies necessary to retain their current customers but then fail to make certain other technological investments that customers of the future will demand?”*

più semplici, come ad esempio quelle incrementali. Ebbene le grandi imprese “incumbent” spesso sembrano concentrare gran parte dei loro sforzi proprio nel miglioramento di ciò che già hanno e che è ampiamente consolidato, così tralasciando ciò che di veramente nuovo richiede il mercato. Diverse ricerche empiriche (oltre che ha quanto ha osservato da Christensen) sembrano infatti dimostrare come le imprese leader di settore continuano spesso a implementare sustaining innovations⁵, ritenendo che puntare su miglioramenti incrementali di un prodotto che è già di successo sia decisamente meno rischioso che progettare un prodotto ex-novo. Per tale motivo, le società consolidate trovano sbagliato abbandonare i clienti più proficui e preferiscono investire nella ricerca e sviluppo per soddisfare le loro esigenze, favorendoli attraverso miglioramenti gradualmente che aggiungono nuove caratteristiche ai prodotti già in loro possesso. Questo tipo di atteggiamento deriva da una errata convinzione di fondo: l’impresa è infatti convinta che per conservare il vantaggio competitivo finora conseguito si debba preoccupare esclusivamente dell’offerta delle imprese rivali già note sul mercato. Questa attenzione però potrebbe dimostrarsi del tutto insufficiente, se si consideri ad esempio un orizzonte di medio-lungo periodo. In un’ottica più ampia infatti apparirebbe utile prendere in considerazione i mutamenti futuri del mercato ponendosi una domanda ben diversa, ossia se i prodotti che in questo momento si stanno offrendo siano in grado di soddisfare la domanda del futuro o se invece è opportuno innovare ulteriormente andando a sviluppare prodotti del tutto nuovi. Anche alle imprese dominanti quindi è richiesto di spostare continuamente il loro focus per centrare l’attenzione non tanto sui bisogni manifestati dai clienti attuali, che si suppongono già catturati, ma piuttosto sull’intercettare quei bisogni che potrebbero spingere i clienti futuri ad acquistare. Si tratta in buona sostanza di sviluppare la capacità di intercettare bisogni che il mercato ancora non ha espresso compiutamente. Questo spinse Christensen ad affermare che la teoria del “Job To Be Done” rappresenti la vera chiave di volta per implementare una strategia dell’innovazione che sia realmente di successo.⁶ Il punto di partenza della vera analisi di mercato che ogni impresa dovrebbe condurre e sulle motivazioni che spingono il consumatore a comprare un prodotto piuttosto che un altro partendo da un assunto di

⁵ PAETZ P. (2014), *Disruption By Design: How To Create Products That Disrupt And Then Dominate Markets*. Apres

⁶ CHRISTENSEN C.M. COOK S. HALL T., "What Customers Want from Your Products", *Harvard Business Review*, (2006).

base: il consumatore non sceglie non prodotto tanto per l'oggetto in sé, quanto piuttosto per il bisogno che tale oggetto soddisfa e quindi occorre partire dall'individuazione dei bisogni della clientela, non soltanto quella attuale, ma, principalmente quella potenziale. Christensen ha quindi spiegato che "le disruptive innovations non rappresentano di solito innovazioni rivoluzionarie o 'inizi ambiziosi' il cui obiettivo è alterare drammaticamente le dinamiche del mercato, ma di norma si concretizzano in prodotti e servizi semplici, accessibili e convenienti. Questi prodotti e servizi in molti casi appaiono di poco valore aggiunto al momento del loro primo ingresso sul mercato, ma nel tempo possono addirittura trasformare un'industria. Per i cosiddetti incumbent diventa quindi fondamentale capirlo in quanto sono innumerevoli nella storia del mercato i casi di grandi imprese che hanno trascurato tali innovazioni e il loro business si è poi rivelato fallimentare per questo. Il pensiero di questo autore è innovativo per quanto riguarda sicuramente l'aspetto applicativo, ma decisamente riprende le già citate teorie dell'austriaco Joseph Schumpeter, che tra l'altro come lui, insegnava ad Harvard. Nel 1934 Schumpeter infatti aveva sviluppato delle definizioni più riuscite di innovazione "Non è imprenditore [...] chi compie operazioni economiche, intendendo lucrare profitto, bensì colui che introduce atti innovativi". Nel 1942 Schumpeter sviluppa la teoria della creative destruction, o distruzione creativa (in tedesco schöpferische Zerstörung), o distruzione creatrice, spesso anche indicata con la locuzione di burrasca di Schumpeter. La teoria descrive il "processo di mutazione industriale che rivoluziona incessantemente la struttura economica dall'interno, distruggendo senza sosta quella vecchia e creando sempre una nuova". È quindi evidente il richiamo di Christensen al pensiero dell'economista austriaco. Come abbiamo varie volte rimarcato nel corso del presente lavoro, lo scenario economico attuale si caratterizza per una forte dinamicità e l'innovazione tecnologica rappresenta sempre di più un fattore strategico di successo o di fallimento per la grande maggioranza delle imprese che si confrontano in mercati sempre più aperti e concorrenziali. Per tale motivo appare sempre più necessario per le imprese sviluppare una vera e propria capacità di procedere non in senso continuo, ma per "salti" (nel vero e proprio senso di Schumpeter) piuttosto che perseguire un orientamento che potremmo definire di *continuous improvement*. Il nuovo paradigma quindi è quello che viene definito di innovazione rivoluzionaria e il primo a teorizzare in modo formale questo modello è stato proprio il citato Clayton Christensen. Christensen, come abbiamo

visto nel precedente paragrafo, ha indagato le ragioni che permettono a una impresa di innovare in modo vincente e per questo ha identificato due distinte tipologie di innovazione:

- Sustaining Innovation;
- Disruptive Innovation.

Non si tratta, come superficialmente si potrebbe essere portati a pensare, di un criterio di classificazione basato su principi di complessità tecnologica, ma si basa piuttosto su un orientamento al mercato (che è quello che ovviamente interessa maggiormente un'azienda). In una prospettiva che potremmo senz'altro definire strategica, si valuta se l'entità di una innovazione in relazione all'effettivo valore aggiunto che questa potrebbe creare per il cliente. In altri termini una disruptive innovation potrebbe essere tale anche se fosse tecnicamente molto semplice, ma va a soddisfare un bisogno della clientela ancora non coperto o parzialmente non coperto dalla offerta corrente.

Le *sustaining innovations* a differenza dell'altra tipologia vanno a creare anch'esse un beneficio per la clientela, ma questo può essere definito soltanto come incrementale in quanto le stesse si rivolgono allo sfruttamento di conoscenze e conoscenze che sono già ampiamente consolidate all'interno dell'azienda che le offre sul mercato. Ad esempio riguardano generalmente prodotti già in essere a cui vengono apportate migliorie per accrescerne le funzionalità a beneficio di una clientela di solito già consolidata (si pensi ad esempio a un modello di vettura per il quale viene sviluppato un restyling). Una gestione delle innovazioni di questo tipo si colloca perfettamente in un modello aziendale tradizionale che abbiamo definito di *continuous improvement*. Tale orientamento si può rivelare vincente nel breve termine anche perché sfrutta nell'agran parte dei casi competenze e conoscenze che sono ampiamente presenti e consolidate nell'azienda che lo persegue: l'azienda si concentra su quello che già sa fare meglio e può anche raggiungere in questo l'eccellenza senza disperdere troppe energie. Ampliando però la visione a un'ottica di medio e lungo termine questo atteggiamento potrebbe esporre la stessa azienda a un rischio anche molto serio: nel tempo infatti le imprese che perseguono tale tipo di strategia potrebbero perdere il vantaggio competitivo che avevano acquisito in passato in quanto sono esposte alla concorrenza di quelle aziende che al contrario

hanno perseguita una diversa strategia di innovazione, ossia quella incentrata sulla seconda categoria di innovazioni, le cosiddette *disruptive innovation*.

Disrupt innovation. Un altro modo di tradurre questo termine è “chi porta disordine”; più accademicamente la scienza economica indica tali innovazioni come quelle che hanno la possibilità di sviluppare un nuovo mercato oppure di ridisegnare radicalmente le dinamiche di un mercato già esistente. In sintesi sono innovazioni che possono alternativamente concretizzarsi in un prodotto/servizio completamente nuovo o in un nuovo modello di business. Quindi potrebbero essere non soltanto innovazioni di prodotto (come superficialmente si potrebbe pensare), ma anche innovazioni di processo. Ad esempio la citata innovazione della macchina a vapore a ben vedere ebbe la sua prima applicazione industriale come innovazione di processo quando venne applicata al telaio nella manifattura tessile, eppure determinò una vera e propria rivoluzione. In una sua intervista del 2012 rilasciata all’American Management Association, Clayton Christensen, afferma:

“A disruptive technology is an innovation that transforms a product that historically was so complicated and expensive that only people with a lot of money and a lot of skill had access to owning and using it, into a product or a service that is so much more simple and affordable that a much larger population of people can now own it and use it.”

Da questa efficace affermazione se ne trae che Le *disruptive innovations* non necessariamente debbono essere particolarmente innovative o complesse da un punto di vista tecnologico, ma, per essere realmente definite tali, debbono essere in possesso di alcune fondamentali caratteristiche⁷:

- innanzitutto devono introdurre un set di funzionalità completamente nuove e in molti casi distanti da quelle che creano attualmente valore per la clientela in essere; si parla quindi di prodotti o servizi che in una prima fase sono pensati e

⁷ CHRISTENSEN C.M. OVERDORF M., “Meeting the Challenge of Disruptive Change”. *Harvard Business Review*, n. 2 (2000), 67-76

indirizzati a nicchia di mercato o a mercati ancora del tutto inesplorati, mercati che quindi finora sono stati trascurati dalle maggiori aziende che si sono concentrate sul core business corrente;

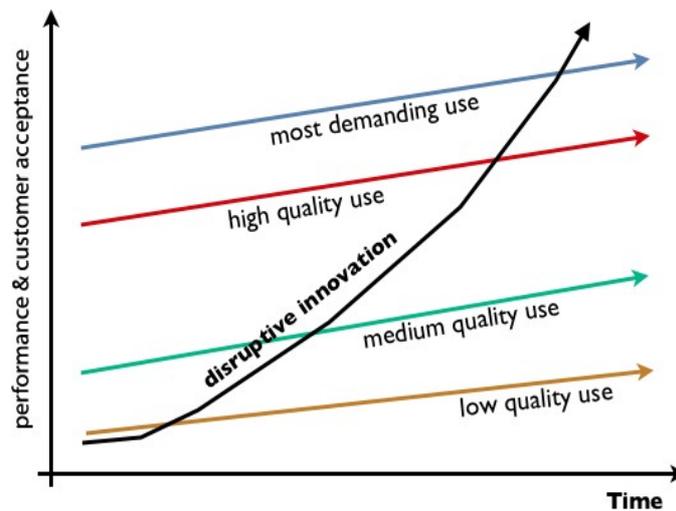
- deve trattarsi di innovazioni che tendono a evolvere in modo così rapido da espandersi in breve tempo su tutto il mercato; quindi conquistano molto rapidamente nuove quote della domanda complessiva e questo avviene a detrimento delle aziende che fino a quel momento aveva occupato una posizione di comando sul mercato di riferimento. In buona sostanza queste innovazioni sono dei veri e propri “game changer” del business;
- grazie al loro prepotente ingresso sul mercato le situazioni consolidate preesistenti diventano del tutto obsolete e entra in crisi lo stesso modello organizzativo delle grandi imprese che fino a poco tempo prima si erano rivelate vincenti.

Abbiamo quindi ben tre parametri che ci consentono di identificare una tecnologia come DT e questo ci aiuta ulteriormente a comprendere come queste in realtà non siano finalizzate necessariamente a sviluppare prodotti e servizi migliori da piazzare su mercati che già esistono, quanto il loro intento è quello di ridisegnare la "traiettoria tecnologica", di solito proponendo prodotti e servizi in realtà più semplici e soprattutto economicamente convenienti. Questi prodotti/servizi quindi ampliano la base complessiva della domanda in quanto in definitiva attirano due tipologie di consumatori che potrebbero essere stati trascurati finora dalle aziende leader sul mercato:

- I consumatori di fascia bassa (in questo caso si parla di tecnologie *disruptive low-end*);
- I non consumatori (in questa ipotesi si usa il termine di tecnologie *disruptive new-market*).

Come vediamo, nella prima ipotesi siamo in presenza di una strategia in cui l'azienda vuole indirizzare la sua offerta nei confronti di una fascia di clientela di minore capacità di spesa caratterizzata quindi da consumatori che prestano maggiore attenzione al prezzo magari accontentandosi di un livello qualitativo del prodotto inferiore. Anche per questo

tipo di innovazioni si possono fare innumerevoli esempi concreti; si pensi ad esempio a una marca di alta moda che ad un certo punto decida di lanciare una nuova linea di prodotti per il prêt-à-porter o a una casa automobilistica alta di gamma che decida di sviluppare un modello per una fascia di prezzo inferiore alle altre.



L'evoluzione di un low-end disruption nel mercato⁸

La figura che abbiamo proposto infatti mostra come le aziende in una prima fase tendono a competere nella parte estrema inferiore del mercato; in questo modo offrono di solito prodotti di bassa qualità a prezzi decisamente convenienti, ma tali prodotti tendono a presentare pochi o nulli tratti di distinzione. In buona sostanza queste aziende concentrano la loro offerta sulle esigenze di quella parte della clientela che non è in grado di permettersi i prodotti che già sono disponibili sul mercato o che in ogni caso non hanno bisogno delle elevate caratteristiche di qualità di quelli disponibili e che sono stati pensati per la fascia più alta della domanda. Decidono quindi di focalizzarsi sulle richieste di quei gruppi di clienti che non possono permettersi i prodotti esistenti o che non hanno bisogno delle stesse prestazioni di quelli richiesti dalla fascia alta di mercato. Quando poi questi segmenti di mercato sono stati catturati l'azienda inizia a migliorare ulteriormente la tecnologia del prodotto incrementandone la qualità in modo da catturare altre fasce di clienti e aumentare il suo margine di profitto. In questa fase l'azienda dominante, ossia

⁸ Cfr. Make a Start-up, www.makeastartup.com

l'incumbent tende a mostrarsi poco reattiva in quanto rimane concentrata sul suo target abituale di clientela che finora si è dimostrato più remunerativo. Nel breve quindi l'incumbent continua a mantenere i suoi profitti e non coglie immediatamente l'esigenza di rivedere il suo modello di business, compiendo quindi un errore che potrebbe nel più lungo periodo rivelarsi fatale. Man mano che l'azienda che innova aumenta il suo business l'incumbent infatti si vede progressivamente erodere le quote di mercato che fino a poco tempo prima riteneva consolidate. Si arriva quindi a un punto in cui le tecnologie *disruptive low-end* arrivano anche a soddisfare le esigenze del segmento più redditizio della clientela e automaticamente espellono completamente dal mercato l'incumbent. Le aziende leader del mercato in realtà possono correre lo stesso rischio in presenza di innovazioni della seconda specie, ossia di quelle che abbiamo definito *disruptive new-market*; si rammenta che queste sono tecnologie mirate all'apertura di un nuovo mercato e quindi si rivolgono a una fascia di clientela nuova o emergente i cui bisogni non sono stati ancora soddisfatti dai prodotti/servizi già disponibili sul mercato. Si tratta quindi di consumatori potenziali o anche non-consumatori che potrebbero però essere attratti da questi nuovi prodotti o servizi perché consentono ad esempio⁹:

- di svolgere attività che finora non era stato prima possibile praticare o che potevano essere praticate in condizioni di eccessivo disagio;
- svolgere attività che finora avrebbero richiesto un bagaglio di conoscenze e competenze molto specifiche;
- svolgere attività che prima prevedevano un dispendio di tempo eccessivo.

Tale paradigma tecnologico quindi permette una rapida crescita della performance ed è in grado di offrire agli innovatori uno strumento efficace per aggredire nuovi segmenti di clientela attraverso l'offerta di una gamma di nuovi prodotti, quindi nuove opportunità che rappresentano invece rischi se visti dall'angolo visuale delle aziende leader che sono costrette in molti casi, passata la prima fase di lancio, ad abbandonare la loro posizione

⁹ CHRISTENSEN C.M. OVERDORF M., "Meeting the Challenge of Disruptive Change". *Harvard Business Review*, n. 2 (2000), 67-76

di vantaggio competitivo a favore delle aziende innovatrici. Il loro sbaglio quindi è stato di trascurare il fatto che stava nascendo un nuovo mercato e loro avrebbero dovuto riorientare il business model.

2.2 Il rischio

Nel corso degli ultimi decenni, in un contesto di mercato sempre più dinamico e competitivo, dove regna l'incertezza, le aziende hanno iniziato a considerare il concetto di rischio in maniera sempre più sistematica. L'evidenza della prassi sembra infatti dimostrare senza alcun ragionevole dubbio che una gestione del rischio possa rappresentare uno strumento efficace per prevenire i danni che lo stesso possa arrecare; è stata quindi sviluppata, l'esigenza di sviluppare metodologie per creare previsioni e analisi ex-ante. Una esigenza sempre più pressante che ha spinto allo sviluppo di una modellistica tesa a prevedere regole per la gestione del rischio nelle sue molteplici declinazioni tanto che, almeno nelle organizzazioni più grandi e strutturate troviamo sempre più spesso una struttura preposta alla gestione dei rischi. Per meglio comprendere la vasta tematica dei rischi aziendali e della loro gestione sembra opportuno partire da una non facile definizione preliminare del concetto di rischio che, come vedremo in realtà a svariate declinazioni riferibili ai diversi contesti aziendali. Andando a scorrere anche sommariamente la ormai vasta letteratura che tocca le tematiche del rischio aziendale ci si rende immediatamente conto che a dispetto della ricchezza dei contributi teorici sull'argomento ancora non si è arrivati ad avere a disposizione una univoca definizione di questo termine. Si tratta di un problema di non facile risoluzione che si associa quasi inevitabilmente alla vasta tipologia di rischi che possono essere oggetto di analisi e di intervento e questo aspetto di fatto giustifica la almeno parziale impossibilità da parte degli autori di giungere a una definizione di carattere universale; laddove avere una definizione univoca tra l'altro farebbe correre il rischio di prendere in considerazione soltanto alcuni fattori a discapito di altri. A ben vedere infatti, qualunque attività dell'essere umano può essere soggetta a rischio; il rischio nell'attività di investimento finanziario, il rischio assicurativo, il rischio ambientale, etc. Una particolare categoria di rischi è quella dei rischi aziendali, ossia tutti quelli che mettono in pericolo le attività delle imprese, rischi che queste sono chiamate a evitare o quantomeno mitigare per evitare che mettano a repentaglio l'intera loro missione. Anche qui dobbiamo comunque

premettere che, sebbene rappresentino una classe di rischi ben identificata ormai, anche questa si compone di molteplici fattispecie tanto che anche in questo caso risulta oltremodo difficile individuare un unico perimetro definitorio. In una fase storica che potremmo definire iniziale tale rischio veniva essenzialmente visto come un fenomeno a sé stante non connesso all'attività gestionale management. Un approccio legato alle idee della finanza neoclassica che prevedeva come il rischio dovesse venire gestito a livello di investitore e non a livello di azienda nel suo complesso. Una concezione che si basava sull'assunto dell'esistenza di mercati perfetti e completi². Non era quindi l'azienda, ma il singolo investitore che attraverso la diversificazione del portafoglio eliminava il rischio. Una concezione progressivamente superata nel tempo acquisendo consapevolezza che i mercati non siano quasi mai completi e perfetti. In questa nuova concezione dei mercati nasce quindi e si sviluppa il tema della gestione del rischio aziendale. In questa fase troviamo quindi una serie di studi che, partendo da una prima definizione al rischio, vanno poi a illustrare prima il Risk Management e, in tempi relativamente più recenti, l'Enterprise Risk Management. Per indagare il concetto di rischio appare qui utile partire dalla definizione d'incertezza che ci fornisce Knight. Nella sua pubblicazione del 1964, sostiene che incertezza sia sinonimo di rischio in quanto entrambi sono legati al fatto che il futuro è incerto. Quindi il rischio è un altro termine dell'incertezza. Una definizione che però non trova del tutto d'accordo Stark che sostiene invece che il rischio sia¹⁰:

“... the distribution of outcomes [that] can be expressed in some probabilistic terms” (Stark, 2009).

Si mette subito in evidenza in queste prime sintetiche definizioni, come un elemento fondamentale sia rappresentato dalla prevedibilità o meno degli eventi che possono impattare sulla vita dell'azienda. Troviamo poi ulteriori definizioni del rischio dove invece, emerge con maggior focus il tema economico. Ad esempio, secondo Crouhy il rischio è:

“...the volatility of returns leading to “unexpected loss”, with higher volatility indicating higher risk. The volatility of returns is directly or indirectly influenced

¹⁰ Stark D, “The sense of dissonance : accounts of worth in economic life”, Princeton university, 2009

*by numerous variables, [...] and by interaction between [variables]*¹¹ (Crouhy, 2006).

Sulla stessa linea altre definizioni spesso prese a riferimento dalla letteratura aziendalistica:

*“Risk refers to the variation in the range of possible outcomes; the greater the potential variation, the greater the risk. [...] Risk is implied by our inability to predict future.”*¹² (Doherty, 2000).

*“We define risk as the distribution of possible outcomes in a firm’s performance over a given time horizon due to changes in key underlying variables. [...] uncertain returns can have either positive or negative values...”*¹³ (DeLoach, 2000).

Il dato comune a queste ultime definizioni è quello di pensare come rischio sia un elemento in grado di alterare i risultati aziendali, ossia si qualificherebbe come qualunque evento in grado di migliorare o peggiorare in maniera inattesa la performance. Una concezione del rischio che viene in una certa misura ampliata e resa più complessa da Segal secondo il quale il rischio potrebbe essere suddiviso in tre componenti: l’incertezza, la volatilità e la deviazione rispetto a quanto previsto. L’incertezza, sempre secondo questo autore, si manifesterebbe nel momento in cui la probabilità di un evento è inferiore al 100%, mentre la volatilità starebbe a indicare in che misura può variare in termini percentuali il risultato aziendale mentre la deviazione indica quanto questa varia in termini reali. Pertanto la definizione di rischio che ne risulta è:

*“...consider risk as the possibility that results may not be exactly equal to expected, but rather are either lower or higher than expected.” “Risk is generally thought of as the possibility of a loss.”*¹⁴ (Segal, 2011).

Anche in questo caso ne deriva una definizione di rischio come probabilità di perdita; un concetto che la accomuna alle precedenti definizioni che abbiamo analizzato. In tutte le ultime definizioni si è quindi parlato di probabilità, in quelle di Knight e Stark, questa

¹¹ Crouhy M., Galai D., Mark R., “The essentials of risk management”, McGraw-Hill, 2006

¹² Doherty N.A., “Integrated risk management: techniques and strategies for managing corporate risk”, McGraw-Hill, 2000

¹³ De Loach J., “Enterprise-Wide Risk Management : strategies for linking risk and opportunity” , Prentice-Hall, 2000

¹⁴ Segal S., “Corporate value of Enterprise Risk Management : the next step in business management”, Wiley, 2011

sarebbe una probabilità legata al verificarsi o meno dell'evento, nelle ultime è invece una probabilità di perdita. Abbiamo poi uno studioso che ha tentato di mettere insieme le due concezioni; si tratta di March che, a proposito del rischio, sostiene che:

“...conceived as reflecting variation in the distribution of possible outcomes, their likelihood, and their subjective values. Risk is measured either by nonlinearities in the revealed utility for money or by the variance of probability distribution of possible gains and loss associated with a particular alternative.”¹⁵ (March, Sharipa, 1987).

“Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk, but excludes strategic and reputational risk”

Si tratta in realtà di una definizione che fa riferimento al solo rischio operativo del settore bancario, ma si potrebbe anche notare come la stessa possa avere un significato utile a identificare anche il rischio operativo delle aziende in generale a prescindere dal settore di appartenenza.

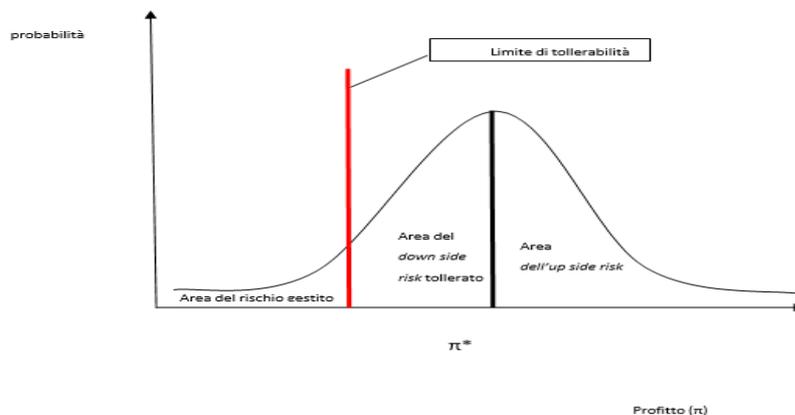
In un approccio che potremmo definire contemporaneo al rischio, questo, in ambito aziendale, si contrappone alle opportunità. A ben vedere le opportunità sono il contraltare del rischio in quanto si tratta di eventi positivi, che possono anch'essi, come d'altro canto i rischi, portare a modificare il piano prefissato per il conseguimento degli obiettivi. Essere in grado di sfruttarle è altrettanto importante per il management in quanto consente di accrescere il valore dell'azienda. Si tratta di un concetto intuito di facile comprensione, così come a questo punto diventa abbastanza facile comprendere come la gestione del rischio possa comportare, la capacità di mitigare anche in condizioni avverse, la distruzione di valore. Per tale motivo, soprattutto in un contesto come quello attuale in cui l'incertezza ormai rappresenta una costante, diventa importante comprendere quale è il modo giusto per identificare, misurare, conoscere e gestire il rischio. Dalle generali definizioni di rischio che abbiamo finora analizzato possiamo inoltre trarre due aspetti, quello quantitativo e quello qualitativo. Con riferimento a quello qualitativo, si trae come il rischio possa condurre alternativamente a variazioni favorevoli (*upside risk*) e a variazioni di segno negativo (*down side risk*)¹⁶. Per quanto concerne invece l'aspetto

¹⁵ March J. G., Shapira Z., “Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking”, *Management Science*, Vol.33, No. 11 (Nov., 1987)

¹⁶ Tarallo P., “La gestione integrata dei rischi puri e speculativi”, F. Angeli Milano, 2000.

quantitativo, il rischio può essere identificato come un'unità di misura ossia la quantificazione dell'aspettativa di perdita. Se diamo al concetto di rischio una valenza negativa, in virtù del fatto che ha due risultati, *up side risk* e *down side risk*, diventa fondamentale per un'azienda tentare di gestirlo per poterne cogliere gli aspetti positivi, ossia il *up side risk*. A ben vedere infatti rischio non è vuol dire sempre e necessariamente perdita, ma potrebbe anche essere sinonimo di extra-guadagno. Il fatto però che sia comunque presente il *down side risk* è determinante per la definizione di un concetto basilare della finanza e cioè: più un qualcosa è rischioso più lo stesso deve essere in grado di garantire una remunerazione. Si tratta di un semplice principio che giustifica l'esistenza dell'attività di negoziazione sul mercato: infatti, tutti gli agenti economici sono alla continua ricerca di qualcosa che, benché possa avere un rischio elevato, consenta una remunerazione più alta rispetto alle alternative. Si tratta di un aspetto intimamente legato all'avversione al rischio di gran parte dei soggetti. Non della totalità però in quanto esistono soggetti avversi al rischio, e soggetti propensi al rischio. I primi sono quei soggetti che hanno preferenza per qualcosa di certo, anche se garantisce una bassa remunerazione, in quanto per essi è prevalente la paura di perdere il capitale investito. I secondi al contrario, sono soggetti per i quali è prevalente il desiderio di avere rendimenti più elevati, piuttosto che il timore di registrare perdite sul capitale investito. Si tratta di soggetti in buona sostanza che tra due alternative che consentono rendimenti differenti connessi a rischi diversi, privilegiano l'alternativa più rischiosa, se questa garantisce un maggior rendimento. Il rischio quindi può determinare perdite e pertanto può avere aspetti del tutto negativi, ma questo non si traduce necessariamente nel fatto che lo stesso debba essere del tutto eliminato, ma, al tempo stesso, non vuol dire neanche che lo stesso debba essere sempre sopportato senza mettere in campo nessuna azione per mitigarlo. A livello aziendale diventa quindi importante la gestione del rischio che richiede di comprendere quale rischio accettare e in che modo gestirlo, quale rischio eliminare e in che modo farlo, quali rischi si è in grado di prevedere e come governarli¹⁰. Si tratta di un processo che richiede la definizione quindi di un grado di tollerabilità al rischio ossia un range di volatilità rispetto all'obiettivo, che l'azienda è nella possibilità e nella volontà di accettare (vedi figura successiva).

Figura 1) area di tollerabilità del rischio



Elaborazione autore

2.3 Il marketing e le fasi di sviluppo

2.3.1 Identificazione e selezione delle opportunità

Una fase fondamentale per la pianificazione di un nuovo business (così come della intera attività di un'azienda) è quello di definire preventivamente il suo posizionamento sul mercato. Il successo è in larga parte determinato da come appunto l'azienda analizza il contesto di riferimento e decide come rapportarsi ad esso. In pratica col posizionamento l'azienda risponde ad alcune domande fondamentali come: in quale mercato andrò ad operare? Con quali risorse? Quali sono le opportunità? Quali i rischi. La dottrina aziendale e la prassi operativa hanno sviluppato diversi approcci per rispondere a tali domande. Uno dei modelli oggi maggiormente utilizzati è quello della “*Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats*”, (SWOT)¹⁷. Si tratta di uno strumento di management strategico. Sempre le aziende utilizzano il modello SWOT per determinare la propria posizione sul mercato di riferimento e sviluppare la loro strategia. Nell'approccio SWOT i rischi e le opportunità del contesto esterno di riferimento vengono messi in relazione coi punti di forza e debolezza interni in modo da ricavarne utili indicazioni per stabilire il piano di business.

¹⁷ Giacobbe, La swot analysis quale strumento di pianificazione strategica, ETAS, Roma, 2017

Il modello di analisi SWOT generalmente prevede tre steps:

- analisi ambientale in cui vengono catalogate possibilità e rischi;
- di analisi del contesto aziendale in cui si individuano punti di forza e debolezza;
- le due analisi vengono combinate all'interno di una matrice.

Fase - analisi ambientale

Il punto di partenza di questo tipo di approccio consiste appunto nell'analisi del contesto ambientale di riferimento. Qualsiasi azienda fa parte di uno specifico settore economico che a sua volta è inserito in un contesto ben più ampio di natura politica, sociale, tecnologica, etc. la finalità di questa analisi è quello di individuare tutte le opportunità e i rischi che derivano da fattori ambientali e che potrebbero impattare sulle possibilità di successo dell'azienda. Nel corso del tempo sono stati sviluppati diversi modelli che categorizzano le variabili ambientali in modo da renderne più agevole il loro utilizzo in forma matriciale. I modelli più noti sono quello a tre ambienti di Stapleton e quello a quattro ambienti di Kotler¹⁸. Il modello sviluppato da Tony Stapleton suddivide l'ambiente di un'azienda in tre ambiti in base a una classificazione degli stessi in base al livello di controllabilità da parte dell'azienda.

Figura 2) modello di Stapleton

| Modello a tre ambienti (secondo Stapleton) | |
|--|--|
| Ambiente interno | Rientrano nell'ambiente interno di un'azienda tutti i fattori che sono controllati direttamente dalla direzione dell'azienda: ad esempio dipendenti, risorse, edifici, macchinari, impianti. |

¹⁸ KOTLER, op. citata

| | |
|------------------|---|
| Ambiente vicino | L'ambiente vicino di un'azienda comprende i clienti, i fornitori e i concorrenti diretti di un'azienda: fattori perciò che non possono essere controllati direttamente, ma che si possono influenzare consistentemente. |
| Ambiente lontano | Qui si considerano i fattori che non possono né essere controllati né influenzati dall'azienda, quali sono i fattori ambientali socioculturali, tecnologici, economici e politici. |

Elaborazione autore

Il modello di Philip Kotler, attualmente quello maggiormente impiegato, comprende invece quattro piani.

Figura 3) modello di Kotler

| modello di Kotler: quattro livelli ambientali (secondo Kotler) | |
|--|---|
| Ambiente dei compiti | L'ambiente relativo alle attività comprende tutte le funzioni direttamente correlate alle prestazioni dell'azienda. Esse includono stakeholder chiave dell'azienda come proprietari, finanziatori, dipendenti, clienti e fornitori. |
| Ambiente della concorrenza | Nell'ambiente della concorrenza si considerano tutti i fattori relativi al concorrente sui mercati di approvvigionamento e vendita. |
| Pubblico | Il terzo livello ambientale secondo Kotler riguarda le organizzazioni di vigilanza, la stampa, nonché il pubblico in generale. |

| | |
|----------------|---|
| Ambiente macro | L'ambiente macro di Kolter corrisponde all'“ambiente lontano” del modello a tre ambienti. |
|----------------|---|

Elaborazione autore

Si tratta di due modelli distinti ognuno con le sue specificità, ma nonostante ciò hanno alcuni tratti essenziali in comune anche da un punto di vista concettuale: in tutti e due gli approcci i fattori ambientali che hanno una relazione diretta con le attività aziendali da fattori esterni, che non possono essere influenzati vengono distinti in base alla distanza con gli elementi dell'azienda. Pur utilizzando una terminologia differente e diverse specificazioni un tratto quindi unificante, che in ogni caso può essere preso a riferimento operativo per qualunque azienda è quello che distingue tra micro ambiente e macro ambiente. Si tratta ad esempio di una distinzione assolutamente essenziale per definire una appropriata strategia di marketing, tanto che in molte realtà aziendale le analisi ambientali non vanno oltre questa distinzione essendo quella più immediatamente operativa. Partendo dal micro ambiente, questo è quello che fa riferimento al settore in cui opera l'azienda e a tutti i suoi stakeholder. Questo può essere in qualche misura influenzato dal comportamento dell'azienda e questa è la differenza fondamentale col macro ambiente che invece, per la maggior parte dei suoi aspetti rappresenta per l'azienda un dato. Quest'ultimo contiene molteplici variabili che al tempo stesso possono essere minacce o opportunità, ma che comunque sono caratterizzate da essere poco o per nulla direttamente influenzabili dal comportamento dell'azienda. Anche l'analisi del microambiente può essere idealmente scomposta in diverse fasi fondamentali che includono:

- L'analisi degli stakeholder
- L'analisi strutturale di settore

Uno dei modelli maggiormente utilizzati per analizzare il micro ambiente è il cosiddetto modello di analisi PESTEL. I risultati dell'analisi ambientale una volta inclusi nell'analisi SWOT normalmente vengono utilizzati per elaborare una lista opportunità/rischi. In realtà il modello di base normalmente utilizzato per il micro ambiente è l'analisi STEP (in alcuni scritto PEST). Il nome è un acronimo che sta per *sociological, technological,*

economic and political change. In questo tipo di analisi dimensionale i fattori che hanno influenza sul micro ambiente dell'azienda possono essere suddivisi in quattro aree:

- Fattori sociali
- Fattori tecnologici
- Fattori economici
- Fattori politici

Prendendo spunto da quanto detto un esempio (molto semplificato) di analisi STEP può essere il seguente.

Figura 5) analisi Pest

| ANALISI PEST | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| FATTORI POLITICI | FATTORI ECONOMICI |
| Politica stabile | Bassa inflazione |
| Forte regolamentazione settoriale | Elevato deficit pubblico |
| | Elevata tassazione |
| FATTORI SOCIALI | FATTORI TECNOLOGICI |
| Rapido invecchiamento popolazione | Infrastrutture obsolete |
| Bassa disoccupazione | Ampia diffusione internet |
| Basso gender gap | |

Elaborazione autore

Il modello di analisi nel tempo è stato ampliato e adattato trasformandosi in nuovi modelli che includevano un numero maggiore di fattori e quindi di informazioni. Una delle varianti maggiormente utilizzate è STEEP. In questa versione al modello originale sono stati aggiunti i fattori ecologici (*ecological*). Il modello che proponiamo, perché al momento appare quello più completo e utile soprattutto in chiave di strategia di

espansione internazionale, è il modello PESTEL¹⁹ che include anche i fattori di natura legale (*legal*). Nella tabella che segue viene esemplificata una serie di fattori utili per l'analisi PESTEL (non si tratta ovviamente di una tabella assoluta ed esaustiva).

Figura 6) analisi Pestel

| Fattori politici | Fattori economici | Fattori sociali | Fattori tecnologici | Fattori ambientali | Fattori giuridici |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--|
| Ordinamento economico del paese | Crescita economica | Struttura della popolazione | Spese statali di ricerca | Locazione | Legislazione generale |
| Politica estera | Numero degli abitanti | Istruzione | Sviluppo tecnologico | Infrastrutture | Consapevolezza in materia giuridica |
| Stabilità del sistema politico | Tassi di interesse in vigore | Lingua | Ciclo vitale dei prodotti | Disponibilità di risorse naturali | Legislazione in materia di concorrenza |
| | Tasso di inflazione | Valori | | Emissione | Diritto ambientale |
| | Investimenti | Mentalità | | | |
| | Andamento del cambio | Religione | | | |
| | Disoccupazione | Modelli sociali | | | |
| | Import/Export | | | | |

Elaborazione autore

Come viene eseguito questo tipo di analisi? Le fonti, per forza di cose, sono molto eterogenee, si va dall'utilizzo di dati che l'azienda stessa è in grado di produrre (da questo punto attendibili, ma molto costosi) grazie alla effettuazione di sondaggi, interviste e osservazioni, all'impiego al contrario di fonti esterne come:

- Ricerche di enti governativi
- Ricerche di associazioni di categoria
- Relazioni di istituti di ricerca economica

¹⁹ AA.VV, Analisi strategica dei costi, McGraw Hill, Milano, 2017

- ricerche da istituti di ricerca di mercato
- Rendiconti di gestione
- Rapporti di organizzazioni internazionali

Come per le precedenti indagini e analisi, anche le informazioni che derivano dall'applicazione del modello PESTEL vanno ad alimentare la lista opportunità/rischi che poi andrà a sua volta ad alimentare la matrice SWOT.

Analisi aziendale

Il passo successivo dell'analisi secondo il modello SWOT riguarda più propriamente il contesto aziendale. Questo consente ai manager di valutare la performance dell'organizzazione aziendale, che aiuta i responsabili a valutare la performance dell'organizzazione. L'analisi aziendale di solito si articola in tre fasi che evidenziano i punti di forza e di debolezza. Questo tipo di analisi prevede quindi tre diversi step:

- sviluppo di un profilo delle risorse
- analisi della concorrenza
- elaborazione del profilo dei punti di forza/punti di debolezza

profilo delle risorse

lo scopo definitivo di tale analisi è effettuare un raffronto dei propri punti di forza e di debolezza con quelli dei concorrenti. Perché tale confronto sia possibile occorre effettuare una accurata analisi di tutte le risorse di rilievo che sono presenti in azienda. Si tratta generalmente di un set molto eterogeneo dove accanto alle risorse materiali (capitali, fabbricati, macchinari, forza lavoro, etc) troviamo anche risorse immateriali (l'immagine del brand, il know-how, la tecnologia, etc.).

per efficacia rappresentativa di solito queste risorse vengono suddivise in 5 settori:

- Risorse fisiche (edifici, macchinari, ecc.)
- Risorse umane (dirigenti, lavoratori qualificati, ecc.)
- Risorse organizzative (sistemi di informazione, ecc.)
- Risorse tecnologiche (know-how per la ricerca, marchi, ecc.)

Solitamente le informazioni che riguardano le risorse aziendali sono già disponibili all'interno dell'organizzazione e necessitano soltanto di una loro elaborazione perché siano pronte per predisporre l'analisi dei punti di forza e di debolezza. Da un punto di vista operativo si prendono tutte le unità oggetto della pianificazione (può essere una linea di prodotto, una funzione aziendale o la stessa azienda nel suo complesso) e si identificano tutti quei fattori che possano concorrere al successo dell'unità stessa (criteri di successo). Il metro di valutazione dei criteri di successo sono quindi le stesse risorse disponibili. Questo esercizio di analisi è anche utile per individuare eventuali sinergie. In ogni caso affermare se una risorsa interna sia fattore di forza o di debolezza è possibile solo nella misura in cui sia possibile fare un confronto con le risorse a disposizione della concorrenza. Le risorse disponibili danno il metro per valutare un'azienda in termini di criteri di successo rilevanti. Ne deriva che il presupposto dell'analisi aziendale sia sempre l'analisi della concorrenza.

L'analisi della concorrenza

L'analisi della concorrenza consiste in una valutazione dei suoi concorrenti più rilevanti sul mercato. Molto spesso viene utilizzato il termine tecnico di *Competitive Intelligence*. Questa consiste nella raccolta e nella analisi di dati e informazioni sui concorrenti, sui loro prodotti, sui loro sviluppi e progetti e sulle aspettative della clientela. La *competitive intelligence* oggi rappresenta un vero e proprio processo aziendale, un lavoro di raccolta di dati e informazioni riguardo all'assetto concorrenziale del settore di riferimento che va realizzato nel continuo anche in considerazione della dinamicità delle variabili osservate.

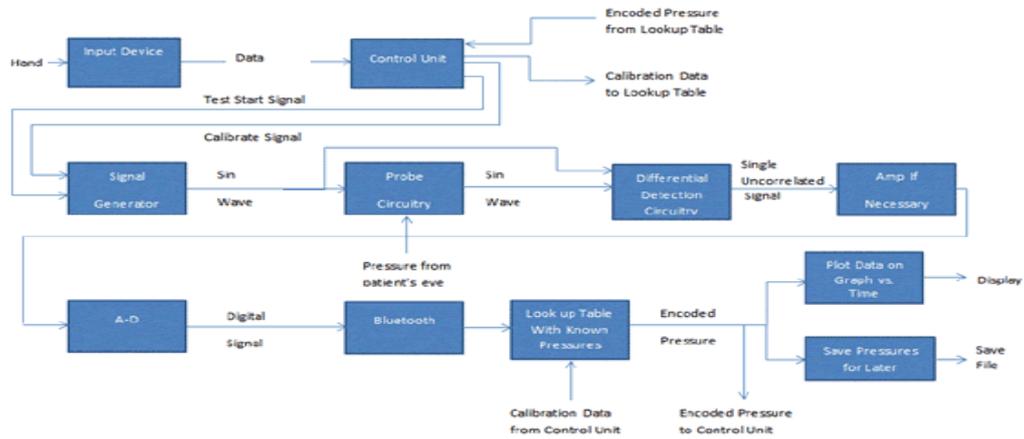
2.3.2 Generazione del concept di prodotto

La generazione del concetto, ovvero il momento in cui un team di sviluppo prodotto presenta le idee, è il passaggio più critico nel processo di progettazione ingegneristica: senza di essa, non esiste progettazione. Un concetto può essere definito sia come una "descrizione approssimativa della tecnologia, dei principi di funzionamento e della forma del prodotto" sia come una "descrizione concisa di come il prodotto soddisferà le esigenze del cliente" (Ulrich & Eppinger, 2012). La generazione del concetto è una procedura che inizia con una serie di esigenze del cliente e specifiche di destinazione e si traduce in una serie di alternative di progettazione del concetto di prodotto da cui verrà selezionato un

progetto finale. Questo passaggio richiede uno stile di pensiero più astratto di quello a cui forse la maggior parte degli ingegneri è abituata. Come scrissero Einstein e Infeld (1938) in *The Evolution of Physics*, "la formulazione di un problema è spesso più essenziale della sua soluzione, che può essere solo una questione di abilità matematica o sperimentale. Sollevare nuove domande, nuove possibilità, considerare vecchi problemi da una nuova angolazione, richiede immaginazione creativa e segna un vero progresso nella scienza ". Mentre molti hanno proposto le proprie teorie, approcci e metriche specifiche per quanto riguarda lo sviluppo dei concetti e, in particolare, la generazione, ci sono alcune linee guida e postulati generali che trovano eco in ogni metodo specifico. Il tema comune: la pazienza e l'apertura mentale sono vitali per la generazione di concetti di successo. L'invenzione della lampadina evidenzia l'importanza del processo di generazione del concetto. Il famoso inventore Thomas Edison una volta disse: "Nessuna delle mie invenzioni è arrivata per caso. Vedo un bisogno utile da soddisfare e faccio prova dopo prova finché non arriva. Prima di trovare qualsiasi soluzione possibile, potrebbe essere necessaria la familiarizzazione con alcune informazioni di base. Forse l'aspetto più importante in una situazione in cui le persone cercano di sviluppare una soluzione ai bisogni, la specificazione dei bisogni e la decostruzione del problema costituisce la base di queste informazioni di base. Si può considerare un prodotto in fase di sviluppo come un sistema. Si verificano molte transazioni relative a questo sistema: quali sono gli input forniti dall'utente al prodotto e quali sono gli output ricevuti? Questa analisi è importante per comprendere le dipendenze e i rischi coinvolti con il prodotto e aiutare a determinare cosa deve accadere nel frattempo. Le "cose intermedie" sono i problemi secondari. L'ingegneria dei sistemi è un mezzo per consentire la realizzazione di sistemi di successo. Si concentra sulla definizione dei requisiti del cliente e delle funzionalità necessarie prima di procedere con la sintesi del progetto e la convalida del sistema considerando il problema completo. Un diagramma di ingegneria del sistema può aiutare a guardare il quadro generale, identificare le modalità di guasto e, in ultima analisi, ottimizzare le prestazioni del sistema. Un diagramma di ingegneria del sistema aumenta la probabilità di successo di un sistema. Aiuta a chiarire, per il progettista, quali sono le specifiche del sistema. Aiuta anche a chiarire al progettista quali caratteristiche, funzionalità e requisiti non sono necessari e possono essere eliminati. Ciò, in effetti, significa ridurre i costi totali di sviluppo e il tempo di ciclo, nonché l'affidabilità

funzionale complessiva. Il diagramma di ingegneria del sistema proposto nella figura è un esempio.

Figura 7) diagramma ingegneria di sistema



Fonte Project Management: Un approccio integrato a metodologie e comportamenti, Sampietri, 2016

2.3.3 Valutazione del concept di prodotto

Tecniche per la generazione del concept come ad esempio il brainstorming possono portare a decine o centinaia di idee che devono essere vagliate, ordinate e quindi valutate prima di poter scegliere una singola idea. Essere selettivi su quali concetti perseguire dall'elenco generato durante la fase di ideazione è della massima importanza. Lo screening dei concetti implica l'organizzazione e l'analisi di tutte le idee. È fondamentale capire come raggruppare e organizzare l'output di una sessione di brainstorming in modo che possa essere presentato e analizzato in modo significativo. Raggruppare le idee può rivelare potenziali lacune o pregiudizi nelle soluzioni proposte, nonché opportunità di combinare idee differenti in idee uniche e sinergiche che alla fine producono soluzioni più ottimali, coese e complete che rispondono meglio alle necessità rispetto a qualsiasi concetto preso su base individuale. È anche cruciale imparare a confrontare oggettivamente tutte le possibilità con la specifica del bisogno definito per determinare quale corso seguire in base a quanto ciascuna opzione soddisfa il bisogno. Organizzare efficacemente i dati prima di iniziare lo screening concettuale si riduce principalmente a

due attività: clustering e mappatura concettuale. Il primo passo per il clustering è identificare il principio organizzativo primario su cui si basa il modello di raggruppamento. Questo può essere piuttosto impegnativo, poiché ci sono sempre più fattori che hanno significato e vantaggi in modi diversi. Un altro approccio consiste nel creare una gerarchia organizzata, dividendo grandi cluster in sottogruppi di cluster più piccoli sulla base di principi organizzativi aggiuntivi e così via, incorporandoli in livelli sempre più profondi. Dopo che uno o più principi organizzativi sono stati applicati ai cluster, i cluster possono essere documentati in una mappa concettuale, nota anche come mappa mentale. Una mappa concettuale illustra come le idee si relazionano l'una all'altra e al problema o alla necessità principale. Queste mappe aiutano l'innovatore a riconoscere i modelli e creare connessioni. Quando si sviluppa una mappa concettuale, la necessità è posta al centro, con i grappoli di idee che si estendono in direzioni diverse. Per essere efficace, un innovatore deve sforzarsi di garantire che tutti i cluster abbiano un'ovvia relazione con la necessità. Lo screening ha lo scopo di filtrare il vasto universo di idee a quelle che meglio rispondono al bisogno. Ciò richiede un confronto e un'analisi rigorosi rispetto alla dichiarazione di necessità originale e ai criteri di necessità definiti esplicitamente e stabiliti nelle specifiche del cliente per vedere quali concetti soddisfano i requisiti e quali no. È essenziale non perdere di vista queste specifiche originali. Qualsiasi modifica o compromissione delle specifiche può minare l'integrità del processo di screening e portare a scelte sbagliate. Le mappe concettuali porteranno a una maggiore comprensione dei diversi parametri lungo i quali ogni soluzione è allineata. Sebbene non sia completamente a prova di errore, questo metodo è un buon tentativo di valutare oggettivamente lo stato attuale dei concetti.

2.3.4 Design del prodotto

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, la progettazione di un nuovo prodotto richiede una pianificazione a monte ben dettagliata frutto di studi approfonditi sulla domanda e sulla concorrenza. Un'*analisi preliminare* che coinvolge pertanto anche la sfera del marketing. È chiaro dunque che per creare un nuovo prodotto occorre anche la collaborazione di un team di *esperti nel campo del design*, della comunicazione e dell'economia. Lo sviluppo di un piano di progettazione è il primo passo da compiere,

ma il piano stesso è formato da diversi passaggi. I designer esperti sanno che un progetto grafico coerente e fattibile può essere implementato soltanto dopo le prime fasi della progettazione. È in questa fase infatti che le idee prendono forma, anche se come disegno tecnico. Si tratta comunque di un momento cruciale in quanto è questa la fase in cui si inizia veramente a intuire come sarà il nuovo prodotto e in cui eventualmente si possono apportare modifiche. Una volta verificata la fattibilità del progetto e la sua portata sul mercato, l'ultima fase progettuale è rappresentata dalla costruzione del prototipo che sarà preso a modello per la creazione del prodotto vero e proprio e qui entrano in gioco o creativi del design.

2.3.5 Product & Market test

Come il test del prodotto, il test marketing viene ancora utilizzato per identificare potenziali problemi con un prodotto che esiste al di fuori del processo di sviluppo, ma in una situazione di acquisto e utilizzo nella vita reale. Quindi, a differenza dei test di prodotto, i test di mercato si verificano nel mercato (da cui il nome test di mercato). I test di mercato lanciano semplicemente un prodotto in un mercato scelto per un periodo di tempo prima di valutare il successo del prodotto sulla base di indicatori chiave di prestazione stabiliti prima del test. In definitiva, i test di mercato hanno lo scopo di:

- ✓ Comprendere l'effettiva domanda dei consumatori e l'attrattiva di un prodotto, in particolare sullo scaffale accanto ai prodotti della concorrenza e sotto l'influenza di fattori di mercato esterni
- ✓ Migliorare il successo del lancio di un prodotto completo e ridurre il rischio di un fallimento

I test di mercato possono essere un processo complicato per determinare dove, quando e per quanto tempo avere un prodotto sul mercato. Mentre il test del prodotto raccoglie informazioni su come migliorare il prodotto e può aiutarti a capire la relativa soddisfazione, il test di marketing fornisce metriche sulle prestazioni effettive del prodotto sul mercato. Inoltre, la maggior parte dei test di mercato ha principalmente lo scopo di fornire feedback su come migliorare la strategia di marketing, non solo il

prodotto. Utilizzando insieme test di prodotto e di mercato, è probabile che si ottenga una forte strategia di prodotto e di go-to-market.

2.3.6 Il lancio

Ogni azienda è diversa. Ogni mercato è diverso. Ma ogni esempio di lancio di un prodotto di successo ha una cosa in comune: l'azienda aveva una strategia efficace e si è attenuta ad essa. Si possono identificare diversi passaggi per il lancio.

Passaggio 1 di lancio del prodotto: Go o No-Go? Un errore comune che le aziende commettono è saltare la ricerca che dovrebbe essere fatta al momento di decidere se introdurre o meno un prodotto sul mercato. Occorre porsi alcune domande:

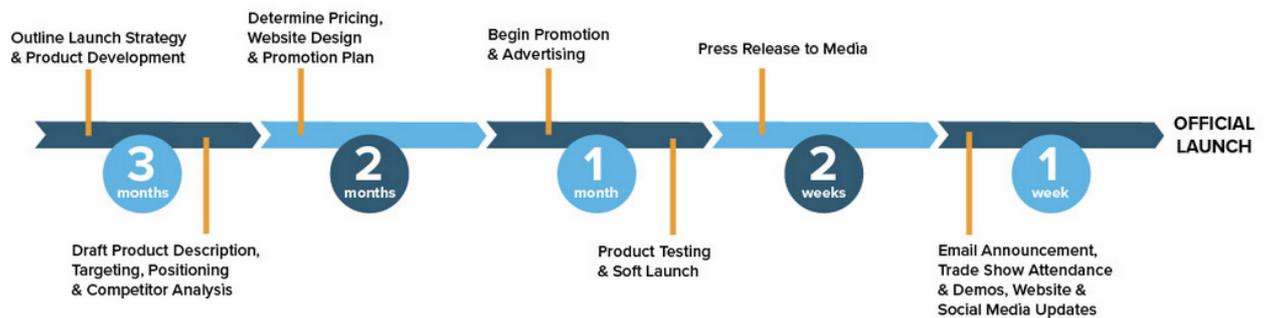
- ✓ C'è bisogno sul mercato del mio prodotto?
- ✓ È un'offerta unica o ce ne sono altre già commercializzate e vendute?
- ✓ Quali sono i miei fattori di differenziazione e punti di forza unici?
- ✓ Se ci sono concorrenti, ci sono sufficienti funzionalità e vantaggi aggiuntivi per separare il tuo prodotto dagli altri?
- ✓ E i prezzi? Qual è il ROI previsto?

Parlare con clienti e colleghi del settore può anche aiutare a valutare il valore e il potenziale di mercato del prodotto. Se non può essere un successo, occorre concentrare il team di ricerca e sviluppo altrove.

Passaggio 2 del lancio del prodotto: scelta del team. La scelta del giusto team di sviluppo è fondamentale per lanciare con successo un nuovo prodotto. Ovviamente, avere i tecnici nella squadra è importante. Altrettanto essenziale è la rappresentanza del team dirigenziale dell'azienda, dei project manager, degli utenti dei prodotti, del marketing, delle pubbliche relazioni, delle vendite e del controllo qualità.

Passaggio 3 del lancio del prodotto: definizione della timeline. Occorre stabilire traguardi e programma di produzione stabile e un processo di lancio di nuovi prodotti. Per esempio:

Figura 8) Diagramma fasi lancio prodotto



Fonte <https://www.glossariomarketing.it>

Passaggio 4 del lancio del prodotto: mostra e racconta (e chiedi!)

Passaggio 5: costruzione della strategia di marketing. Il primo passo nella costruzione di tale strategia è l'impostazione della data di lancio perché quella data influisce sui tempi del resto della campagna. Lo sviluppo del marchio, il posizionamento del prodotto, le pubbliche relazioni, il marketing digitale, i social media, la partecipazione alle fiere devono essere decisi con largo anticipo rispetto al lancio.

Capitolo 3) Case study

3.1 Il caso Tods

Innovare, lanciare nuovi prodotti, essere in sintonia con esigenze della clientela sempre più mutevoli e diversificate; queste sono le principali sfide che oggi affrontano le aziende praticamente in tutti i settori economici. Una sfida che richiede non soltanto una attenta pianificazione del processo di lancio di un nuovo prodotto, ma l'implementazione di una compagine aziendale che sia orientata alla innovazione. Qui parliamo del business case di una azienda come Tods che da sempre fonde tradizione e innovazione, ma che in questa fase storica ha sentito l'esigenza di cambiare la sua compagine manageriale per favorire lo sviluppo di strategie di mercato maggiormente orientate a segmenti della clientela potenziale forse non sufficientemente coperti.

Il marchio Tods oggi fa parte di un gruppo ed è conosciuto a livello internazionale, ma affonda le sue radici all'inizio del '900 quando Filippo Della Valle, un calzolaio, apre una piccola bottega artigiana dove produce scarpe su misura. Un primo salto di qualità si ha

negli anni '60 quando il figlio Dorino della Valle insieme alla moglie fonda una piccola azienda calzaturiera in un piccolo centro, Sant'Elpidio a Mare in provincia di Fermo nelle Marche, noto distretto per la produzione calzaturiera. L'azienda inizialmente si specializza nella produzione di scarpe destinate a un pubblico femminile e inizia a produrre in particolare per il mercato tedesco e statunitense.

All'inizio degli anni '70 fa il suo ingresso in azienda Diego, figlio di Dorino dopo aver abbandonato gli studi in giurisprudenza presso l'università di Bologna. Il suo ingresso in azienda segue un suo soggiorno negli Stati Uniti dove ha modo di frequentare un corso di marketing. Quella esperienza lo fa tornare in Italia presso l'azienda di famiglia ricco di idee innovative. La sua principale idea è quella di sviluppare un marchio che avrebbe caratterizzato una linea di prodotti che mettessero insieme tradizione e innovazione. Sono anni quindi di intensa attività che iniziano nel 1970 con l'apertura di un ufficio a Milano e il lancio del primo marchio per scarpe da donna "Diego della Valle". Nel 1979 Diego assume quindi definitivamente la guida dell'azienda di famiglia e le sue produzioni fanno il loro ingresso nelle sfilate di moda. Diego infatti convince diversi stilisti a far indossare gratuitamente le sue scarpe alle loro modelle nel corso delle sfilate milanesi. Nasce sempre alla fine degli anni '70 il marchio Tod's e vengono lanciati sul mercato i primi mocassini corredati da gommini, all'inizio con forma conica, come fossero piccole spine di gomma. Questi particolari modelli erano inizialmente progettati per autisti e piloti di auto e gli speciali gommini avevano la funzione di dare una presa più comoda alla calzatura in modo da rendere più confortevole la guida.

Ma la vera scelta vincente era proprio la scelta del nome Tod's per indicare il marchio: La forza di questo marchio infatti sta nel fatto che la sua pronuncia è praticamente identica in tutte le lingue del mondo e questo senza dubbio aiuta chi, come l'azienda Della Valle ha fatto una precisa scelta di sviluppo del business a livello internazionale. Tod's diventa quindi anche il nome scelto da Della Valle per la holding operativa del gruppo. Agli inizi degli anni '80 Diego affiancato dal fratello minore Andrea lancia con il marchio Tod's i primi mocassini dalla caratteristica suola di gomma. Si tratta di un prodotto per quei tempi innovativo ed esclusivo; la suola della calzatura infatti è formata da 133 piccole sfere. Si tratta anche di un prodotto molto complesso dal punto di vista ingegneristico in quanto la

sua realizzazione comporta un processo che richiede oltre cento passaggi alcuni dei quali realizzati a mano. Circola una leggenda secondo la quale Diego della Valle avrebbe maturato l'idea di questo innovativo prodotto osservando durante in viaggio dagli Stati Uniti le speciali scarpe dei piloti del velivolo che appunto erano corredate dai famosi gommini.

L'idea innovativa di questo modello era di unire la comodità e la praticità con un design elegante creando un prodotto adatto sia alle occasioni informali, quindi casual, ma al tempo stesso raffinata. I primi a vestire queste calzature furono i divi di Hollywood che in questo modo contribuiscono alla fama del marchio. La lista di attori noti è lunga come ad esempio: Denzel Washington, Antonio Banderas, Michael Douglas, Orlando Bloom, George Clooney, e molti altri.

Gli anni '80 sono comunque anni intensi sotto tanti punti di vista per il gruppo: ad esempio nel 1986 viene lanciato il marchio Hogan e Diego della Valle viene nominato amministratore delegato della Tod's S.p.a. che diventa presto un brand di lusso nel settore calzature e pelletteria. Poco dopo avviene il lancio dei giacconi Fay, un capo di abbigliamento ispirato alla dotazione dei pompieri di New York. Sono anni di prodotti iconici come ad esempio borsa la G-bag di cui è stata testimonial Gwyneth Paltrow. Nel 2000 il gruppo acquisisce la quotazione in borsa allargando ulteriormente la sua investor base.

Attualmente il gruppo gestisce 4 marchi del lusso.



Si tratta di un gruppo molto composito e con ramificazioni a livello internazionale

La composizione del Gruppo

TOD'S S.p.A.

Società capogruppo, proprietaria dei marchi TOD'S, HOGAN, FAY e licenziataria del marchio ROGER VIVIER

Del.Com. S.r.l.

Sub holding per la gestione di partecipazioni nazionali e di DOS in Italia

TOD'S International B.V.

Sub holding per la gestione di partecipazioni internazionali e di DOS in Olanda

An.Del. Usa Inc.

Sub holding per la gestione di partecipazioni negli USA

Del.Pav S.r.l.

Società che gestisce DOS in Italia

Filangieri 29 S.r.l.

Società che gestisce DOS in Italia

Gen.del. SA

Società che gestisce DOS in Svizzera

TOD'S Belgique S.p.r.l.

Società che gestisce DOS in Belgio

TOD'S Deutschland GmbH

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Germania e gestisce DOS in Germania

TOD'S Espana SL

Società che gestisce DOS in Spagna

TOD'S France Sas

Società che gestisce DOS in Francia

TOD'S Japan KK

Società che gestisce DOS in Giappone

TOD'S Macau Lda

Società che gestisce DOS in Macao

TOD'S Hong Kong Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Far East e nel sud Pacifico, e gestisce DOS in Hong Kong. Sub holding per la gestione di partecipazioni in Asia

TOD'S Korea Inc.

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Corea e gestisce DOS in Corea

TOD'S Retail India Private Ltd

Società che gestisce DOS in India

TOD'S (Shanghai) Trading Co. Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti in Cina e che gestisce DOS in Cina

TOD'S Singapore Pte Ltd

Società che gestisce DOS a Singapore

TOD'S UK Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

Webcover Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

Cal.Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in California (USA)

Deva Inc.

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Nord America, e gestisce DOS nello stato di NY (USA)

Flor. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Florida (USA)

Hono. Del. Inc.

Società che gestisce DOS nelle Hawaii (USA)

Il. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Illinois (USA)

Neva. Del. Inc.

Società che gestisce DOS in Nevada (USA)

Or. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in California (USA)

TOD'S Tex. Del. Usa Inc.

Società che gestisce DOS in Texas (USA)

Holpaf B.V.

Società immobiliare che gestisce DOS in Giappone

Alban.Del Sh.p.k.

Società che svolge attività produttive

Un.Del. Kft

Società che svolge attività produttive

Re.Se.Del. S.r.l.

Società di servizi

Roger Vivier S.p.A.

Società proprietaria del marchio ROGER VIVIER e sub holding per la gestione di partecipazioni internazionali e di DOS in Italia

Roger Vivier Hong Kong Ltd

Società che distribuisce e promuove i prodotti nel Far East e nel sud Pacifico, e gestisce DOS in Hong Kong. Sub holding per la gestione di partecipazioni in Asia

Roger Vivier Singapore PTE Ltd

Società che gestisce DOS in Singapore

Roger Vivier (Shanghai) Trading Co. Ltd

Società che gestisce DOS in Cina

Roger Vivier UK Ltd

Società che gestisce DOS in Gran Bretagna

TOD'S Georgia Inc.

Società che gestisce DOS in Georgia (USA)

Roger Vivier France Sas

Società che gestisce DOS in Francia

Roger Vivier Korea Inc.

Società che gestisce DOS in Corea e che distribuisce e promuove i prodotti in Corea

Roger Vivier Switzerland S.A.

Società che gestisce DOS in Svizzera

Roger Vivier Macau Lda

Società che gestisce DOS in Macao

Roger Vivier Japan KK

Società che gestisce DOS in Giappone

TOD'S Danmark APS

Società in liquidazione

TOD'S Austria GmbH

Società che gestisce DOS in Austria

TOD'S Washington Inc.

Società che gestisce DOS nello stato di Washington (USA)

Ala Del Inc.

Società che gestisce DOS in Delaware (USA)

TOD'S Massachussets Inc.

Società che gestisce DOS nello stato di Massachussets (USA)

Roger Vivier Paris Sas

Società che gestisce DOS in Francia

Buena Ltd

Società di servizi in Gran Bretagna

Roger Vivier Deutschland GmbH

Società che gestisce DOS in Germania

Roger Vivier Espana SL

Società che gestisce DOS in Spagna

Roger Vivier Australia PTY Ltd

Società che gestisce DOS in Australia

TOD'S Australia PTY Ltd

Società che gestisce DOS in Australia

Roger Vivier Canada Ltd

Società non operativa

Italiantouch S.r.l.

Società che gestisce le vendite on-line nel mercato europeo

Italiantouch USA Inc.

Società che gestisce le vendite on-line nel mercato statunitense

Italiantouch Shanghai Trading Co. Ltd.

Società che gestisce le vendite on-line nel mercato cinese

3.2 L'ingresso nel CDA di Chiara Ferragni, strategie, valutazione, lancio nuovi prodotti

Il 9 aprile del 2021 Chiara Ferragni entra ufficialmente nel CDA di Tod's. Ma soltanto leggendo il curriculum di un personaggio poliedrico come è appunto la Ferragni si possono comprendere le motivazioni strategiche dietro tale scelta che al solo annuncio ha fatto balzare la quotazione del titolo azionario di circa il 24%. La Ferragni nasce a Cremona nel 1987. Ha aperto il suo blog di moda "The Blonde Salad" nell'ottobre 2009, con un ex fidanzato, Riccardo Pozzoli. Nel marzo 2011, New York l'ha presentata come "Una delle più grandi star emergenti dello street style dell'anno". Nel dicembre 2011, è stata definita la Blogger del momento in Teen Vogue, mentre era ancora studentessa di giurisprudenza all'Università Bocconi. [8] Non ha conseguito la laurea. A quel punto il blog della Ferragni aveva raggiunto più di un milione di followers e 12 milioni di visualizzazioni al mese. Nel 2013, aveva vinto vari riconoscimenti come blogger dell'anno. [10] Nel dicembre 2013, ha pubblicato un eBook dal titolo The Blonde Salad. La Ferragni è stata anche modella Guess in un servizio fotografico del novembre 2013 diventandone testimonial. Nel dicembre 2013 ha collaborato con Steve Madden per

progettare una collezione di 9 scarpe per la primavera 2014. I suoi lavori televisivi includono gli Italian TRL Awards come presentatrice e un'apparizione come ospite nel varietà italiano Chiambretti Night. [14] [15] La Ferragni ha sfilato sul red carpet di Cannes in concomitanza con la premiere di Habemus Papam di Nanni Moretti. È apparsa anche su Project Runway come giudice ospite durante la stagione 13 nell'agosto 2014.

Le sue iniziative imprenditoriali hanno incassato circa \$ 8 milioni (principalmente dalle sue calzature Chiara Ferragni Collection) nel 2014. Nel gennaio 2015, il suo blog e la sua linea di scarpe, Chiara Ferragni Collection, sono diventati un caso di studio presso la Harvard Business School. A marzo, la Ferragni è stata selezionata per la copertina di Vogue España dell'aprile 2015, diventando così la prima fashion blogger ad apparire su una copertina di Vogue. Da allora è apparsa sulle copertine di oltre 50 riviste di moda. Nel gennaio 2016, Pantene ha annunciato che Ferragni era il suo nuovo ambasciatore globale. Mattel Inc. ha creato una versione Barbie della Ferragni nel settembre 2016, una con indosso una maglietta bianca, una giacca di pelle nera, jeans e scarpe della Chiara Ferragni Collection e l'altra con un look Chanel. Nel 2017 la Ferragni è stata scelta per disegnare i costumi per la 4a edizione di Intimissimi on ice. Il 26 luglio 2017 ha aperto il suo primo negozio Chiara Ferragni Collection a Milano. Nel maggio 2018, Footwear News l'ha nominata una delle "mamme più influenti nel settore della moda".

Chiara Ferragni rappresenta quindi un esempio tipico di influencer, ma cos'è un influencer? Già dai primi anni di diffusione del fenomeno del Web i professionisti del marketing hanno compreso come questo offriva grandi potenzialità. Il web aveva tutti gli elementi per diventare immediatamente un nuovo veicolo promozionale per le aziende. Altrettanto velocemente gli utenti del web iniziarono però a manifestare una diffusa insofferenza nei confronti di forme di pubblicità spesso percepite come invasive. infatti oggi il 35% degli italiani che utilizzano sul web usano dei software appositi (il più popolare è "Adblock") per non ricevere messaggi pubblicitari (We Are Social, 2018). Parallelamente, con la nascita dei social, si sviluppa la figura degli influencer; le società di comunicazione commerciale ancora una volta comprendono che si è dinanzi a un fenomeno che può risultare fruttuoso per i loro scopi e si sviluppa velocemente una nuova branca di marketing, "l'influencer marketing". Si tratta di una nuova forma di marketing

che si basa sull'identificazione delle persone che hanno capacità di influenza target di clientela. Le attività delle aziende che si occupano di digital marketing iniziano quindi a focalizzarsi su queste persone in grado di influenzare il grande pubblico.

L'influencer marketing non si occupa solo di gestire la comunicazione sul web in termini generali, ma anche di come instaurare e misurare relazioni con gli influencer. I social media si sono moltiplicati negli ultimi anni e il fenomeno è ancora in rapida evoluzione. L'influencer marketing interessa praticamente tutte le piattaforme social presenti sul mercato anche se in misura non solo differente, ma dinamica in funzione della diffusione relativa delle diverse alternative. Al momento il social network più utilizzato per tale strategia è Instagram, seguito da Facebook e YouTube (LaunchMetrics, 2019). Sui vari social (in particolare youtube e Instagram) aziende dei più svariati settori economici hanno da tempo sviluppato collaborazioni con influencer. Ci sono però settori dove si assiste a un più frequente utilizzo delle collaborazioni con gli influencers. Questi sono la moda, lo sport, la cura della bellezza e il luxury in generale. il fenomeno degli influencer sembra ancora in una fase crescente. I brand, soprattutto quelli che operano in particolari settori economici, sono sempre più propensi a stabilire rapporti commerciali con la categoria degli influencer. Secondo un report prodotto da Statista, il volume del mercato globale degli influencer, (il report prende in esame solo Instagram) dovrebbe superare i due miliardi di dollari. Nella sua rilevazione del 2019 LaunchMetric, registra che l'80% dei 600 professionisti intervistati ha dichiarato di star implementando delle collaborazioni con influencer.

I settori del lusso, della moda e dei cosmetici sembrano quelli dove tale strategia sembra maggiormente premiante per le aziende. A tale proposito, il citato report LaunchMetric del 2019 mette in evidenza che i responsabili del marketing di tali settori hanno riportato:

- il 90,6% ha dichiarato che le attività con gli influencer sono state efficaci nel generare brand awareness per le loro aziende e prodotti;
- l'89,5% ha dichiarato che le collaborazioni con gli influencer si sono dimostrate un supporto efficace alle loro strategie digital;
- Il 76% ha evidenziato che le campagne influencer sono efficaci nel costruire la

fiducia del consumatore;

- Il 75,7% crede che l'influencer marketing sia efficace nell'influenzare le vendite.

Negli anni l'influencer è diventata per molte persone una vera e propria professione, una delle nuove professioni legate alla rivoluzione digitale. Nel mondo ci sono aziende sono disposte a pagare tra i 10.000 e i 20.000 dollari per un singolo post degli influencer più famosi: la classifica degli influencer più pagati del mondo vede al primo posto la nota Huda Beauty che con circa 26,7 milioni di follower con un guadagno di 18.000 dollari a post. In questa classifica compare anche l'italiana Chiara Ferragni, che si colloca al sesto posto, con circa 14 milioni di follower e un compenso di 12.000 dollari per post. Il costo di ogni post può essere influenzato da numerose variabili come sembra mettere in evidenza una ricerca presentata da influence.co, una nota agenzia americana di influencer marketing. La ricerca ad esempio mostra come il solo sesso dell'influencer possa impattare sul prezzo: per un post di una donna si pagano in media 218 dollari, mentre per quello di un uomo circa 358 dollari. Ma è a livello di settore che si registrano le differenze più marcate: i settori maggiormente costosi sono quelli della moda e della fotografia, con una media di 400 dollari per post, mentre quelli meno costosi sono, a sorpresa in quanto sono anche settori molto attivi sul Web, quelli dei viaggi, del lifestyle e della musica. L'analisi mette in evidenza anche un altro fatto molto interessante, quello relativo all'engagement rate: sembra infatti emergere dalla ricerca che a una spesa maggiore non corrisponda in realtà una resa maggiore in termini di engagement: questo potrebbe essere legato al fatto che gli utenti VIP hanno, per loro stessa natura, un engagement minore e le persone tendono invece a interagire con utenti che percepiscono come più vicini a loro, piuttosto che con quelli che ritengono irraggiungibili. Quindi la professione di influencer è potenzialmente alla portata delle persone più comuni proprio per la loro contiguità sociale e culturale con la maggioranza del pubblico.

Alla luce di queste considerazioni appare chiara l'intenzione della Tod's di sfruttare le caratteristiche di una influencer del calibro di Chiara Ferragni per ottenere un engagement di una fetta sempre più ampia di clientela potenziale soprattutto legata alle generazioni più giovani ossia quelle più attente a quello che avviene nel mondo del Web. Questo è stato l'annuncio ufficiale del suo ingresso nel CDA:

“Ritenendo sempre più importante occuparsi di impegno sociale, solidarietà verso il prossimo e sostenibilità nel rispetto dell’ambiente e del dialogo con le giovani generazioni, il gruppo nomina Chiara Ferragni membro del cda”.

Le parole chiave sono “impegno sociale”, “solidarietà”, “rispetto per l’ambiente” e soprattutto “giovani generazioni”. Oltre che per la sua intensa attività di fashion influencer la Ferragni infatti è nota per il suo impegno sui temi del sociale e della salvaguardia ambientale. Negli ultimi anni infatti sono state numerose le battaglie a sfondo sociale condotte principalmente sui social dalla Ferragni, come ad esempio il tema della violenza di genere; così come il fatto che la Ferragni si sia impegnata in prima persona in iniziative di solidarietà. Si ricorda ad esempio l’iniziativa su Gofundme per rafforzare le terapie intensive del San Raffaele lanciata dalla Ferragni in coppia col marito Fedez e che con i suoi 4,5 milioni di euro raccolti è stato il crowdfunding più grande d’Europa e tra le 10 più grandi campagne a livello globale. In pochi giorni le donazioni hanno reso possibile la realizzazione di una terapia intensiva all’interno del campus universitario del San Raffaele. Il nuovo reparto, con 14 posti letto, è stato dotato delle tecnologie più avanzate (Tac, archi radiologici ed Ecmo - la macchina cuore polmoni) per il trattamento dei malati gravi a causa del coronavirus e che necessitano di assistenza respiratoria.



Indubbiamente tutte queste iniziative e la web reputation della Ferragni avvicinano il personaggio all'immagine che ha sempre voluto dare il gruppo Tod's in tema di responsabilità sociale d'Impresa. Si legge infatti sul sito del gruppo:

Un impegno costante e quotidiano nei confronti delle persone, dell'ambiente e del patrimonio culturale. Per il Gruppo TOD'S la sostenibilità e la responsabilità sociale rappresentano da sempre elementi cardine del proprio modus operandi. Ad animare il Gruppo TOD'S e a permeare i suoi valori è il legame stretto e saldo con il territorio, tradotto in iniziative a lungo termine che vengono intraprese costantemente da lunga data con convinzione, impegno e dedizione. Progetti che hanno assunto un respiro sempre più internazionale, per condividere su ampia scala il valore generato in tanti anni di storie e di eccellenza.



Tod's quindi intende presentarsi al pubblico prima ancora che hai suoi clienti come una impresa molto attenta ai temi del sociale e della sostenibilità ambientale e da questo punto di vista il connubio con la Ferragni appare promettente di importanti sinergie. Un altro aspetto di fondamentale importanza sono però i giovani. Il marchio è legato essenzialmente al lusso e alla tradizione (sebbene con un occhio attento anche alla innovazione), ma in questi ultimi anni sta rivolgendo sempre una maggiore attenzione al marketing digitale. Per questo ad esempi Tod's si è affidata alle comunicazioni dirette digitali su ContactSend. Si tratta di una piattaforma di messaggistica multicanale sviluppata da Contactlab per la gestione delle campagne di marketing digitale. Uno strumento pensato per produrre delle comunicazioni multicanale efficienti. La campagna "Tod's for Ferrari" ha interessato 17 paesi ed è stata redatta in 10 lingue diverse, creando

segmenti che consentono a Tod's di classificare il suo pubblico adeguatamente. L'approdo al marketing digitale potrebbe anche essere legato a una volontà di ampliare la base della clientela alle generazioni più giovani. I rapporti con i brand sono caratterizzati oggi da costanti e dirompenti mutamenti derivanti dall'attuale contesto innovativo e tecnologico. In quanto tale, diventa estremamente rilevante studiare in profondità i punti di contatto del brand e il modo in cui i clienti si relazionano con essi (Manser Payne et al, 2017)²⁰. Si prevede che questa importanza critica sia destinata ad accrescersi con l'arrivo sul mercato delle nuove generazioni di clienti, la loro influenza su questioni di marketing e gestione e / o in base alla loro dimensione e possibilità di acquisto future (Priporas et al, 2017)²¹. I millenials e la generazione Z vedono i brand in un modo diverso dai suoi predecessori e si connettono in un modo totalmente nuovo con tutti gli stimoli ricevuti (Google, 2016a)²². Il rapporto del brand con i propri clienti è regolato dall'esperienza che il cliente ha con ogni touchpoint offerto dall'azienda e da come questi si interconnettono tra loro (Ieva & Ziliani, 2018)²³. L'esperienza del cliente si caratterizza per essere una risposta soggettiva del cliente agli stimoli / touchpoints in con cui interagisce con il marchio. L'evoluzione della tecnologia ha portato a fenomeni come l'e-commerce la comunicazione digitale, e con essa, un nuovo insieme di punti di contatto tra il cliente e il marchio. L'omnichannel experience, che mira a raggiungere una perfetta integrazione di tutte le interazioni con il cliente in diversi punti di contatto, è un fenomeno ormai ampiamente studiato in letteratura, un fenomeno che interessa in modo particolare proprio le giovani generazioni (Griffiths & Howard, 2008; Huré et al, 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Manser Payne et al., 2017; Müller-Lankenau et al, 2006; Peltola et al., 2015). È attraverso la continua interazione del cliente con il marchio in diversi punti di contatto che la percezione del valore emerge e forma l'esperienza del cliente (Clatworthy, 2012). I clienti si aspettano un'integrazione e una qualità costanti dal marchio in ogni momento

²⁰ Manser Payne, E., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197

²¹ Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77(Supplement C), 374-381

²² Google. (2016b). The Mobile-First Mindset of Gen Z Report. Retrieved from <https://www.thinkwithgoogle.com/interactive-report/gen-z-a-look-inside-its-mobile-first-mindset/>

²³ Ieva, M., & Ziliani, C. (2018a). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 304-322

e in ogni punto di contatto che incontrano durante il loro viaggio (Huré et al., 2017), l'esperienza dei clienti si sviluppa durante il loro viaggio e attraverso il contatto con diversi punti di interazione con i brand. Questi dovrebbero essere sempre il più positivi possibile per supportare la transizione del cliente attraverso i diversi punti di contatto nel viaggio (Peltola et al., 2015)²⁴. A sua volta, l'esperienza del cliente avrà un impatto molto elevato sulla soddisfazione e sulla fedeltà al marchio (Ieva & Ziliani, 2018a) Questa integrazione e soddisfazione consente ai marchi di ottenere un vantaggio competitivo nella vendita al dettaglio (Giraldi et al, 2016)²⁵. di tutti i punti di contatto incontrati dal cliente durante il processo di decisione di acquisto (Ieva & Ziliani, 2018). L'interazione tra i marchi e l'impatto dei punti di contatto con le giovani generazioni non ha ancora trovato molto terreno nella letteratura. Il viaggio del cliente in queste generazioni può avere un obiettivo diverso nello sviluppo della fedeltà al brand, come affermano Kamila & Květa (2017) nello studio in cui è stata analizzata la relazione dei diversi touchpoint nelle generazioni più giovani. Gli autori hanno tentato di capire quali sono i punti di contatto più rilevanti nelle diverse fasi del percorso del cliente con un focus sul pre-acquisto e a diverse età -Pre-Scuola; Scuola primaria e scuola secondaria (Kamila & Květa, 2017). Tuttavia, lo studio si applica solo all'industria automobilistica e ha utilizzato un campione molto piccolo. La Generazione Z o Gen Z è l'ultimo gruppo generazionale studiato ed è quella destinata a determinare uno sconvolgimento ancora più vertiginoso nel marketing e nella gestione. Come accennato in precedenza non c'è ancora un accordo nella letteratura accademica sulla data precisa di nascita di questa generazione. Diversi studi mettono la nascita della Gen Z metà del decennio degli anni '90 o dal 2000 in poi (Vallone et al., 2016)²⁶. In generale, gli studi convergono sul fatto che gli appartenenti a questo gruppo generazionale di caratterizzano per la loro competenza e agilità tecnologica, cresciuti con Internet che sicuramente ha avuto un forte impatto sul loro sviluppo (Bilgihan, 2016) .Sono chiamati Digital Natives per via della

²⁴ Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015) Key factors in developing omnichannel customer experience with Finnish retailers. Vol. 9191. 2nd International Conference on HCI in Business, HCIB 2015 Held as Part of 17th International Conference on Human-Computer Interaction, HCI International 2015

²⁵ Giraldi, L., Mengoni, M., & Bevilacqua, M. (2016). How to enhance customer experience in retail: Investigations through a case study. Paper presented at the 23rd ISPE Inc. International Conference on Transdisciplinary Engineering, TE 2016

²⁶ Vallone, D., Smith, A., Kenney, T., Greenberg, M., Hair, E., Cantrell, J., Koval, R. (2016). Agents of Social Change: A Model for Targeting And Engaging Generation Z across Platforms. Journal of Advertising Research, 56(4), 414

connessione al digitale che plasma tutti gli aspetti della loro vita, sia professionalmente che socialmente (Bolton et al., 2013). La Generation Z è noto anche come Gen I (Internet) o Gen M (Multitasking) per la sua connessione Internet e la capacità di eseguire più attività contemporaneamente (Greydanus & Greydanus, 2012). Gen Z attualmente corrisponde a individui che stanno per entrare nel mercato del lavoro e diventare lavoratori autonomi. Diversi studi dimostrano la loro influenza sugli acquisti correnti delle famiglie in qualsiasi categoria di vendita al dettaglio mostrando che già oggi hanno un peso predominante nelle tendenze dei clienti (Şener, 2011). Questa è la generazione con il maggiore legame con il digitale. Mentre i Millennials erano nati con le nuove tecnologie, la Gen Z è nata dopo di loro, essendo i primi la cui scelta fin dall'infanzia era Internet e non la televisione. Un aspetto che li caratterizza è la frustrazione di fronte alle risposte lente, sicuramente maggiore rispetto alle generazioni precedenti, una frustrazione che riduce la capacità di attenzione dai 12 secondi dei Millennials a soli 8 secondi (Shatto & Erwin, 2016)²⁷. Sono caratterizzati da grandi aspettative nei media tecnologici, in cui sono considerati esperti attraverso l'uso, dato che imparano a usare i dispositivi digitali e Internet ancor prima di imparare a leggere o scrivere (Pérez- Escoda et al., 2016). Si prevede che questa generazione influenzerà il marketing e le pratiche di vendita al dettaglio a causa delle sue dimensioni e della capacità di acquisto futura, poiché sono i driver dell'innovazione e hanno grandi aspettative su prodotti e brand. Questa generazione guida l'uso del digitale; utilizza Internet per studiare, lavorare e socializzare (Kapusy & Logo, 2018)²⁸. Secondo il Total Audience Report di Nielsen, la Gen Z rappresenta oggi il più grande gruppo generazionale negli Stati Uniti, comprendendo il 26% del totale (Nielsen, 2017)²⁹. La divisione generazionale mostra che i Millennials comprendono il 22%, la Gen Z il 20%, i Baby Boomers il 24% e la Greatest Generation che occupano il restante 9% della popolazione degli Stati Uniti. Le generazioni più giovani sono pioniere nelle tecnologie e nell'era di Internet c'è un aumento visibile della dipendenza tecnologica in tutte le attività quotidiane, specialmente attraverso gli smartphone (Zhitomirsky-Geffet

²⁷ Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on From Millennials: Preparing for Generation Z. *Journal of continuing education in nursing*, 47(6), 253-254

²⁸ apusy, K., & Logo, E. (2018). Values derived from virtual reality shopping experience among generation Z. Paper presented at the 8th IEEE International Conference on Cognitive Infocommunications, CogInfoCom 2017

²⁹ Nielsen. (2017). The Nielsen Total Audience Report Q1 2017. Retrieved from <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2017-reports/total-audience-report-q1-2017.pdf>

& Blau, 2016) .I telefoni cellulari sono diventati una parte indispensabile della vita moderna, sia per comunicare con gli altri, per attività ludiche come ascoltare musica o per scopi di intrattenimento e shopping (Zhitomirsky-Geffet & Blau, 2016). Pertanto anche i media tradizionali dei media dovrebbero spostarsi su queste piattaforme per essere in grado di connettersi con la Gen Z, dal momento che trascorrono molto più tempo lì e sono più ricettivi agli annunci visualizzati sui dispositivi mobili (Southgate, 2017)³⁰. Secondo gli studi Nielsen, le generazioni più giovani hanno la più alta penetrazione di smartphone mai registrata, raggiungendo quasi il 100% (Nielsen, 2016) La Generazione Z ha avuto accesso alle tecnologie mobili e agli smartphone sin dalla nascita, rendendo tali tecnologie parte vitale e naturale della loro esistenza (Zhitomirsky-Geffet & Blau, 2016)³¹. Secondo Google, la maggior parte degli adolescenti di oggi aveva il primo telefono cellulare all'età di 12 anni e 2 adolescenti su 3 acquistano online, di cui almeno la metà attraverso i telefoni cellulari. I telefoni cellulari sono i dispositivi più utilizzati da questa categoria generazionale. Secondo lo stesso rapporto, gli smartphone sono la principale fonte di intrattenimento e comunicazione con la famiglia e gli amici. L'attività principale di questa generazione è basata sulla visualizzazione di video e film sul cellulare, attraverso piattaforme come YouTube. Questo è il mondo dove è nato il fenomeno Ferragni e la blogger intercetta i gusti e le sensibilità di questi gruppi sociali come testimoniano i suoi recenti successi sul web. Anche per questo il connubio tra l'influencer e il gruppo appare promettente in termini di sinergie.

3.3 prospettive di crescita e opportunità

La pandemia COVID-19 ha gettato, il mondo in uno stato di confusione e molte attività economiche sono letteralmente crollate come anche ha affermato la stessa Banca Mondiale (The World Bank, 2020). In questa fase il business unit nei più disparati settori economici stanno dando fondo a tutta la loro capacità creativa per riformulare le loro strategie per tornare alla normalità (Accenture, 2020). La pandemia comunque è stata un evento inatteso che ha provocato uno shock dell'offerta e uno shock della domanda (Blair

³⁰ Southgate, D. (2017). The Emergence of Generation Z And Its Impact in Advertising: Long-Term Implications For Media Planning and Creative Development. *Journal of Advertising Research*, 57(2), 227

³¹ Zhitomirsky-Geffet, M., & Blau, M. (2016). Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage. *Computers in Human Behavior*, 64, 682-693

Sheppard, Daria Zarubina, 2020)³². Fin dagli articoli di base della spesa quotidiana alla spesa per il superfluo, ogni singola attività è stata interrotta o comunque drasticamente ridotta a causa del COVID-19 che ha causato danni ai consumatori e alle aziende (Rahmanan, 2020)³³. Più della situazione attuale, le conseguenze potrebbero però portare a un futuro vantaggio competitivo per le aziende che saranno in grado di adattarsi al cosiddetto new normal (PWC Global, 2020). La pandemia post COVID-19 avrà pochissimi budget per le aziende che non danno spazio per un ampio piano e implementazione della strategia. Alcuni marchi di alta moda come H & M hanno avuto un momento difficile e hanno dovuto chiudere un certo numero dei loro negozi. Alcuni marchi di fast fashion hanno anche praticato il 70% di sconto nei loro siti web per affrontare questa situazione. Il motivo è che gli sprechi nell'industria del fast-fashion sono enormi e non possono essere evitati a causa delle incertezze e del “wear once attitude”. Oltre ai problemi esistenti, la pandemia COVID-19 rappresenta una sfida decisiva per i marchi di fast fashion perché le scorte nei punti vendita perdono molto velocemente valore. Quindi, la distruzione del vecchio stock e la pianificazione per la nuova produzione tendono a diventare incessanti. Per questi motivi diventa fondamentale approcciare aspetti come il marketing e il commercio online in modo “agile”. (TradeGala, 2020). Il concetto di agilità è ancora poco esplorato nella letteratura di marketing. Il principale riferimento è rappresentato dal Agile Marketing Manifesto (agilemarketingmanifesto.org). L'Agile Marketing Manifesto è una dichiarazione pubblica contenente i principi di base dell'approccio Agile Marketing, già riconosciuti da studiosi e professionisti nell'approccio alle pratiche agili nel business. Si basa sull'Agile Development Manifesto, che rappresenta la fonte prevalente di pratiche agili che finora abbiamo viste applicate nel campo della progettazione, tra cui ad esempio una maggiore velocità nell'affrontare eventi, coordinamento, coinvolgimento del cliente, flessibilità e trasparenza (. L'Agile Marketing Manifesto integra queste pratiche e le estende alla funzione di marketing. Al giorno d'oggi, la cosiddetta filosofia agile si sta spingendo

³² Blair Sheppard, Daria Zarubina, A. J. (2020). Adapting to a new world: Facing the challenges of the post-COVID-19 landscape disponibile su <https://www.strategy-business.com/article/Adapting-to-a-new-world?gko=5b5d0>

³³ Rahmanan, A. (2020). Right from the basic day-to-day grocery items to the posh expensive spending, every single activity has been disrupted due to COVID-19 causing damage for the consumers and the business units. BBC disponibile su <https://www.bbc.com/worklife/article/20200707-how-covid-19-has-changed-grocery-shopping>

verso diversi ambiti delle organizzazioni i rapidi cambiamenti imposti dalla tecnologia dell'informazione, dal mercato e sicuramente accelerati dalla crisi pandemica, hanno spinto molte organizzazioni a utilizzare metodi agili in molteplici contesti, modelli che oggi sono applicati nei team aziendali, di vendita, di logistica, e di marketing³⁴. La "reattività" è l'idea centrale dell'agilità nel contesto del marketing. Il marketing tradizionale ha tempi più lunghi di pianificazione, implementazione, realizzazione e misurazione dei risultati, mentre il marketing agile ha tempi più concentrati, è più adattativo ed è probabile quindi che si basi su informazioni più aggiornate (man mano quindi che queste si rendono disponibili). Scorrendo la letteratura di riferimento (poca se si considera che in vece nella pratica aziendale ormai tali concetti sono ampiamente consolidati) si trovano in realtà poche definizioni del concetto di agilità. Nel seguito ne presentiamo alcune (che comunque sembrano supportarsi vicendevolmente da un punto di vista concettuale:

- agilità come flessibilità, uno stato dinamico che si adatta alle circostanze specifiche, che soddisfa il cambiamento e l'auto-miglioramento³⁵;
- agilità come risposta alle sfide poste da un ambiente aziendale dominato dal cambiamento e dall'incertezza³⁶;
- agilità come reazione alle difficoltà poste da un dominio aziendale sopraffatto dal cambiamento e dalla vulnerabilità;³⁷
- agilità come maggiore coinvolgimento della partecipazione del cliente, test precedenti, consegna rapida e requisiti attivi³⁸.

In questa fase per le aziende del luxury e del fashion il tema del marketing agile si lega sempre di più al commercio online; si sviluppa quindi un nuovo paradigma: quello della

³⁴ Conboy, K., & Fitzgerald, B. (2004). Toward a Conceptual Framework of Agile Methods: A Study of Agility in Different Disciplines. In WISER'04 (pp. 37–44) (articolo)

³⁵ Hu, Z. G., Yuan, Q., & Zhang, X. (2009). Research on agile project management with scrum method. Proceedings -2009 IITA International Conference on Services Science, Management and Engineering, SSME 2009, 3, 26–29. <https://doi.org/10.1109/SSME.2009.13> (articolo online)

³⁶ Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2004). The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. Information and Management, 42(6), 829–839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.00> (articolo online)

³⁷ Prange, C. (2016). Engaging with Complex Environments: Why Agility Involves more than Hard. International Journal of Complexity in Leadership and Management, 3(3), 182–197 (articolo)

³⁸ Mansor, Z., Yahya, S., Habibah, N., & Arshad, H. (2012). Review on Traditional and Agile Cost Estimation Success Factor in Software Development Project. International Journal on New Computer Architectures and Their Applications (IJNCAA) (articolo)

E-Commerce agility. L'emergenza legata alla pandemia del virus Covid-19 ancora non ha purtroppo esaurito i suoi effetti e molti esperti già concordano nel prevedere che si registreranno impatti significativi sull'industria del lusso e della moda, impatti che andranno oltre il breve termine, dato che la quarantena potrebbe indurre cambiamenti duraturi nel comportamento di acquisto dei clienti del segmento top di gamma: meno viaggi e più occasioni sociali tra le mura domestiche; un consumo più responsabile, che mette al primo posto oggetti di qualità e produzioni locali, e gli acquisti online che cresceranno in maniera ancora più accentuata spingendo le aziende a un approccio ancora più "agile" rispetto alla gestione dei canali di vendita. I più importanti operatori del settore hanno già iniziato a revisionare le loro strategie, alla luce del fatto che, come avvenuto nelle precedenti crisi globali, le minacce connesse a cambiamenti strutturali nel mercato potrebbero in alcuni casi trasformarsi in opportunità. Il report Luxury Study Spring 2020 di Bain&Co e Altagamma ha misurato per il 2020 una riduzione del giro d'affari tra il 20% e il 35% per i "personal luxury goods", ossia quelle categorie su cui si sono concentrati negli scorsi anni gli acquisti aspirazionali di una classe media in ascesa in particolare nel continente asiatico. Già all'inizio della emergenza l'indagine di BCG e Altagamma prevedeva una contrazione importante, con un valore complessivo che riportava il mercato ai livelli del 2015 e una riduzione dei margini oltre il 13%. Si tratta di numeri preoccupanti, che, in base allo scenario più pessimistico, corrisponderebbero ad un calo di fatturato di quasi 100 miliardi di euro per i soli beni personali di lusso, e che sintetizzano gravi difficoltà per tre tipologie di aziende:

- venditori al dettaglio molto esposti da un punto di vista finanziario, in molti casi si sono trovati in carico buona parte della collezione Primavera-Estate 2020, invenduta e che probabilmente non sarà possibile vendere neanche in seguito;
- Aziende di piccole dimensioni, su cui gli impatti di una chiusura prolungata possono essere drammatici;
- operatori a monte della filiera, che nella migliore delle ipotesi sono messi in difficoltà da dilazioni a tempo indeterminato dei pagamenti e contestuale assenza di ordini.

Anche con la fine della pandemia e la probabile conseguente ripresa dei consumi a livello globale è ipotizzabile che comunque il mercato non tornerà a essere esattamente come

prima. A tale proposito il professor Alessandro Brun del Politecnico di Milano ha condotto una indagine in cui ha intervistato una dozzina di manager delle aziende del lusso e numerosi consumatori per meglio comprendere i cambiamenti in atto. In sintesi sono emersi alcuni punti che dovrebbero rappresentare i principali riferimenti per un nuovo scenario strategico:

- Patrimonio, non reddito. Si registra l'avvento del cosiddetto "Mass Marketing of Luxury" per cui i brand di lusso hanno spostato il target principale al ceto medio. Negli ultimi anni quindi una quota crescente di persone che appartengono al ceto medio in tutto il mondo ha speso una frazione significativa del proprio "disposable income" in beni ed esperienze di lusso, ma, a seguito del lockdown, le famiglie della classe media potrebbero aver limitate disponibilità finanziarie che possono essere spese per acquisti che non siano di prima necessità, mentre le persone appartenenti al ceto più elevato si troverebbero con una capacità di spesa non modificata nella sostanza. Una dozzina di anni fa il Politecnico di Milano svolse una ricerca nel mercato delle auto di lusso, per capire se la crisi dei mercati finanziari avesse determinato un calo di vendite o uno spostamento in avanti nel tempo delle stesse. Un giovane banker londinese dichiarò che si sarebbe dovuto comprare una Ferrari con il bonus di fine anno – niente bonus, e l'acquisto della Ferrari non potette essere concluso. Un imprenditore italiano nello stesso periodo dichiarò di aver rinunciato all'acquisto di una Maserati per "solidarietà" verso i propri dipendenti sebbene il patrimonio di famiglia gli avrebbe consentito acquisti del genere. In questo caso, l'acquisto venne semplicemente posticipato a momenti migliori. Lo stesso fenomeno potrebbe quindi ripetersi nel post-Covid: i brand e le categorie di beni di lusso che hanno come target il patrimonio soffriranno di meno.
- Per chi continua a rimanere a casa. La caduta dei viaggi, legata a restrizioni normative che potrebbero perdurare ancora per un tempo indeterminato, il timore di nuovi contagi e la sostituzione di meeting di persona non strategici con le videoconferenze determineranno una riduzione del fatturato di canali specifici (travel retail), destinazioni specifiche (e.g. Las Vegas), di segmenti specifici di mercato nei flagship store delle capitali mondiali del lusso (Cinesi in visita a Parigi, Milano, Londra per turismo o viaggio d'affari) e di categorie di prodotto

come ad esempio i prodotti di valigeria. Di contro, la permanenza a casa potrebbe rappresentare una opportunità per altre categorie come ad esempio la Art de La Table, che nel corso degli ultimi anni ha fatto registrare un tasso di crescita ridotto rispetto alla media del comparto. Tra le categorie che a marzo 2020 hanno fatto registrare il maggior incremento di vendite online, subito dopo i guanti usa e getta, si registrano le macchine per fare il pane (+652% rispetto a marzo 2019). Anche con il ritorno alla normalità, si potranno verificare maggiori occasioni sociali tra le mura domestiche. I brand abili nell'approfittare della tendenza, potranno promuovere acquisti in servizi tavola (per chi ospita), fiori, vini, superalcolici (per chi è ospitato). La paura di utilizzare mezzi pubblici potrebbe favorire la mobilità personale – automotive, ma magari anche yacht e jet privati.

- appagamento personale – I beni di lusso tipicamente rappresentano da sempre acquisti emotivi fatti da una clientela abbiente per un personale appagamento. In seguito ai sacrifici della quarantena, i consumatori torneranno a mostrare una propensione alla spesa, ma lo faranno probabilmente privilegiando l'esperienza edonistica al mero possesso materiale, confermando un trend già in atto; peraltro, anche a seguito di un allentamento della quarantena, le occasioni di vita sociale si potrebbero mantenere ridotte per un periodo di tempo prolungato, e quindi beni e brand di lusso che prima della crisi venivano comprati in quanto “Social Marker” potrebbero lasciare spazio a brand meno appariscenti o a esperienze intense (fine food & drinks, beauty, SPA e centri benessere).
- Lusso Responsabile – il dramma del contagio e della perdita di persone care ha fatto sì che molti si interrogassero su temi sociali. La crescente attenzione verso temi di sostenibilità ambientale e sociale non potrà che risulterne ancora più rinforzata; i brand e le categorie di prodotto (ad esempio beni artigianali piuttosto che industriali) che sostengano un “consumo responsabile” saranno quindi probabilmente privilegiati. Giorgio Armani ha scritto una lettera aperta a WWD, dove ringrazia l'autorevole magazine per aver alimentato il dialogo su quanto insensato sia l'attuale stato delle cose, che si caratterizza per una sovrapproduzione di abiti e un “disallineamento criminale” tra la stagione meteorologica e quella commerciale.

- Alla ricerca di saldi e sconti – se, per un verso, è lecito attendersi un'ondata di anti-consumismo, l'abitudine di aspettare i saldi o di fare gite ai c.d. Factory Outlet potrebbe venire esacerbata dal generale autorichiamo alla frugalità. Se brand e retailers dovessero ricorrere ad aggressive politiche di sconto per liberarsi dello stock della stagione primavera/estate 2020, si correrebbe il rischio di alimentare ulteriormente il circolo vizioso dell'attesa dei saldi.
- Online per vendere, per comunicare, per intercettare. Nel corso del lockdown, abbiamo avuto modo di vedere come la transizione ad una vita nel mondo digitale abbia fatto registrare un autentico salto quantico. I consumatori acquistano di più online, consumano un numero maggiore di contenuti digitali, e in generale poiché si è trascorso più tempo online i consumatori sono diventati più propensi al dialogo con le aziende. I brand del lusso saranno chiamati a rivedere la propria strategia digitale, in modo da cogliere la triplice opportunità di incrementare le vendite attraverso il canale eCommerce, incrementare la frequenza e la profondità della comunicazione con la clientela, e raccogliere un prezioso insieme di informazioni per arricchire il proprio database CRM.
- Un rinnovato senso di orgoglio per le produzioni locali – questo dipenderà dalle specificità di ogni singolo mercato, ma già si sono avvertite le prime avvisaglie della nascita di veri e propri movimenti di “buy local”.

In conclusione, molto probabilmente si realizzerà un ruolo diverso dei canali di vendita: la crescita costante del travel retail sembra destinata ad arrestarsi; si consoliderà l'abitudine di acquistare online, soprattutto per quella fascia di clienti che spinti dall'emergenza hanno dovuto superare barriere psicologiche, questo spingerà le attività di branding sulla parte online; il ruolo delle boutique fisiche verrà probabilmente rivisto profondamente; i canali discount dovranno essere gestiti in modo da mantenere un posizionamento coerente con il brand pur cercando di catturare quel 56% di clienti che (in base al report BoF-Mc Kinsey) sono alla ricerca di occasioni. In questo scenario, assumerà un ruolo ancora più cruciale la comunicazione, non soltanto di brand e prodotto, ma anche attraverso lo storytelling delle strategie messe in campo sia per reagire all'emergenza sanitaria che per dare solidità al business. Tutte queste riflessioni portano ulteriormente a ritenere che per un brand come la Tod's la scelta di introdurre un

personaggio influente come Chiara Ferragni nel CDA possa essere stata una scelta strategica di grande lungimiranza.

Conclusioni

Il lancio di un nuovo prodotto non è affatto un processo facile. Se un'azienda non ha un piano chiaro in atto l'insuccesso è un'ipotesi più che possibile. Affinché il lancio di un nuovo prodotto abbia successo, un'impresa deve essere disposta a investire tempo, risorse ed energie ed essere predisposta a seguire una serie di passaggi pianificati.

Lo stesso principio si applica sia che si stia lanciando un nuovo prodotto nel mercato interno sia che si desideri esportare in un mercato internazionale. Come per ogni attività di business, il lancio di un nuovo prodotto richiede tempo e un'attenta pianificazione. Quando si pianifica il lancio, è sempre una buona norma impostare una lista di controllo per il lancio del prodotto. Questo rappresenta una guida passo passo su ciò che deve essere fatto in anticipo per garantire il successo del lancio. Le aziende che operano nel contesto attuale, comprese quelle che operano nei settori della moda e del lusso, si trovano a fronteggiare un ambiente molto complesso, dinamico e competitivo. Il successo del lancio di un nuovo prodotto, oltre a richiedere tempo, risorse e pianificazione ha a monte una compagnia aziendale adeguata alle sfide correnti del mercato. In questo senso è da leggere l'operazione che ha portato a includere nel CDA un personaggio come Chiara Ferragni: nota influencer ormai a livello internazionale.

Bibliografia

- AA.VV, *Analisi strategica dei costi*, McGraw Hill, Milano, 2017
- Allèrès D., *Luxe Stratègies marketing*, Ed. Economica, 1997
- Blair Sheppard, Daria Zarubina, A. J. (2020). Adapting to a new world: Facing the challenges of the post-COVID-19 landscape disponibile su <https://www.strategy-business.com/article/Adapting-to-a-new-world?gko=5b5d0>
- Chevalier M., Mazzalovo G., *Luxury brand management* Franco Angeli, 2008.
- Christensen C.M. Bower J.L., *Disruptive technologies: catching the wave: “Why is it that companies like these invest aggressively—and successfully—in the technologies necessary to retain their current customers but then fail to make certain other technological investments that customers of the future will demand?”*
- Christensen C.M. Cook S. Hall T., "What Customers Want from Your Products", *Harvard Business Review*, (2006).
- Christensen C.M. Overdorf M., “Meeting the Challenge of Disruptive Change”.
- Conboy, K., & Fitzgerald, B. (2004). Toward a Conceptual Framework of Agile Methods: A Study of Agility in Different Disciplines. In *WISER’04*(pp. 37–44) (articolo)
- Crouhy M., Galai D., Mark R., “The essentials of risk management”, McGraw-Hill, 2006
- De Loach J., “Enterprise-Wide Risk Management: strategies for linking risk and opportunity” , Prentice- Hall, 2000
- Doherty N.A., “Integrated risk management: techniques and strategies for managing corporate risk”, McGraw-Hill, 2000
- Giacobbe, *La swot analysis quale strumento di pianificazione strategica*, ETAS, Roma, 2017
- Giraldi, L., Mengoni, M., & Bevilacqua, M. (2016). How to enhance customer experience in retail: Investigations through a case study. Paper presented at the 23rd ISPE Inc. International Conference on Transdisciplinary Engineering, TE 2016
- Google. (2016b). *The Mobile-First Mindset of Gen Z Report*. Retrieved from <https://www.thinkwithgoogle.com/interactive-report/gen-z-a-look-inside-its-mobile-first-mindset/>
- Harvard Business Review*, n. 2 (2000), 67---76
- Hu, Z. G., Yuan, Q., & Zhang, X. (2009). Research on agile project management with scrum method. *Proceedings -2009 IITA International Conference on Services Science*,

- Management and Engineering, SSME 2009, 3, 26–29.
<https://doi.org/10.1109/SSME.2009.13> (articolo online)
- Ieva, M., & Ziliani, C. (2018a). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 304-322
- Kapusy, K., & Logo, E. (2018). Values derived from virtual reality shopping experience among generation Z. Paper presented at the 8th IEEE International Conference on Cognitive Infocommunications, CogInfoCom 2017
- Manser Payne, E., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197
- Mansor, Z., Yahya, S., Habibah, N., & Arshad, H. (2012). Review on Traditional and Agile Cost Estimation Success Factor in Software Development Project. *International Journal on New Computer Architectures and Their Applications*
- March J. G., Shapira Z., “Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking”, *Management Science*, Vol. 33, No. 11 (Nov., 1987)
- Nielsen. (2017). The Nielsen Total Audience Report Q1 2017. Retrieved from <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2017-reports/total-audience-report-q1-2017.pdf>
- Paetz P. (2014), *Disruption By Design: How To Create Products That Disrupt And Then Dominate Markets*. Apress
- Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015) Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers. Vol. 9191. 2nd International Conference on HCI in Business, HCIB 2015 Held as Part of 17th International Conference on Human-Computer Interaction, HCI International 2015
- Prange, C. (2016). Engaging with Complex Environments: Why Agility Involves more than Hard. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, 3(3), 182–197 (articolo)
- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77(Supplement C), 374-381

Rahmanan, A. (2020). Right from the basic day-to-day grocery items to the posh expensive spending, every single activity has been disrupted due to COVID-19 causing damage for the consumers and the business units. BBC disponibile su <https://www.bbc.com/worklife/article/20200707-how-covid-19-has-changed-grocery-shopping>

Segal S., “Corporate value of Enterprise Risk Management : the next step in business management”, Wiley, 2011

Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on From Millennials: Preparing for Generation Z. *Journal of continuing education in nursing*, 47(6), 253-254

Southgate, D. (2017). The Emergence of Generation Z And Its Impact in Advertising: Long-Term Implications For Media Planning and Creative Development. *Journal of Advertising Research*, 57(2), 227

Stark D., “The sense of dissonance: accounts of worth in economic life”, Princeton university, 2009

Tarallo P., “La gestione integrata dei rischi puri e speculativi”, F. Angeli Milano, 2000.

Vallone, D., Smith, A., Kenney, T., Greenberg, M., Hair, E., Cantrell, J., Koval, R. (2016). Agents of Social Change: A Model for Targeting And Engaging Generation Z across Platforms. *Journal of Advertising Research*, 56(4), 414

Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2004). The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. *Information and Management*, 42(6), 829–839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.00> (articolo online)

Zhitomirsky-Geffet, M., & Blau, M. (2016). Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage. *Computers in Human Behavior*, 64, 682-693

SITOGRAFIA

- <https://www.effe2effe.com/blog/a-lezione-di-marketing-da-gucci/>
- https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjR39rYm7rvAhWN7aQKHxD_CkEQFjABegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fwww.marketingstudio.it%2Ffil-marketing-di-https://www.storybizz.com/051-la-forza-di-gucci-strategia-creativita-e-comunicazione/gucci%2F&usg=AOvVaw3klfM6iBIWeEB2rzBsU5Jx
- <https://www.storybizz.com/051-la-forza-di-gucci-strategia-creativita-e-comunicazione/>
- <https://www.ilpost.it/2019/09/27/merchandising-gucci/>
- <https://www.thismarketerslife.it/stories/gucci-tra-tradizione-e-innovazione-digitale/>
- <https://www.finestraperta.it/maison-gucci-rivoluzione-culturale-o-strategia-di-marketing/>
- <https://www.vogue.it/moda/article/chi-e-virginie-viard-erede-di-karl-lagerfeld-alla-guida-creativa-di-chanel>
- <https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2019/03/13/borse-kelly-birkin-e-altre-leggende-capolavori-di-hermes-asta-milano-finarte>
- <https://www.giltmagazine.it/fashion/trends/la-femme-fatale-passato-presente-futuro/>
- <https://www.madmoizelle.com/chanel-once-upon-a-time-163440>
- <http://www.notitiae.info/moda/>
- <https://www.objectifeco.com/entreprendre/strategie-et-croissance/marketing-9-tendances-a-comprendre-pour-2016.html>
- <https://contactlab.com/it/insights/i-brand-della-moda-hanno-adottato-pienamente-la-digitalizzazione-digital-competitive-map/>
- <https://digitaletendance.wordpress.com/2015/12/07/4e-le-marketing-mix-daujourd'hui/>

- <https://econsultancy.com/why-chanel-is-the-most-influential-luxury-brand-on-social/>
- <https://perfumesociety.org/perfume-house/chanel/>
- <https://www.chanel.com/it/moda/2-55/c/1x3x15x1/borse/>
- <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a27609189/karl-lagerfeld-eredita-evento-parigi/>
- <https://www.femaleworld.it/coco-chanel-una-donna-dietro-lo-stile/>
- <https://www.ilpost.it/2016/06/15/investire-borsa-2-55-chanel/><https://www.foxtv.it/palinsesto/foxlife>
- <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2017/08/how-chanel-became-most-social-luxury-brand/>
- <https://www.pizzocipriaebouquet.com/la-mariniere-ovvero-la-maglia-a-righe-chanel-ad-oggi/>
- <https://www.vanityfair.it/beauty/news/13/10/17/chanel-n5-nuova-campagna-pubblicitaria>
- <https://goo.gl/gmU7Qy>
- <https://www.vogue.de/mode/mode-trends/schmuck-empfehlung-schmuck-von-osanna-visconti-di-modrone>
- <https://www.theguardian.com/fashion/2015/oct/13/lvmh-third-quarter-results-china-slowdown-affected-sales-growth-louis-vuitton>
- https://www.ilmessaggero.it/economia/flashnews/le_rivoluzioni_in_atto_nellindustria_della_moda_e_del_lusso-2072597.html
- <https://www.pambianconews.com/2016/07/25/chanel-investe-nella-seta-199639/>
- <http://www.ionorchard.com/en/seen-heard/item/372-bottega-veneta-celebrates-their-reopening.html>

- <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/digital-luxury-dark-side-ecommerce-internet>
- <https://luxurysociety.com/en/articles/2011/06/luxury-brand-extension-handle-with-care/>
- <https://hbr.org/2005/12/how-not-to-extend-your-luxury-brand>
- <https://luxurysociety.com/en/articles/2012/04/has-luxury-brand-diversification-gone-too-far/>
- <https://www.ilsole24ore.com/sez/moda>
- <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/bof-exclusive-carlo-beretta-of-bottega-veneta-on-operation-e2-billion>
- <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/features/how-creative-director-tomas-maier-put-bottega-veneta-back-map-a6773116.html>
- https://www.corriere.it/moda/business/14_settembre_22/tomas-maier-creativita-dev-essere-controllata-f7b18a9c-4266-11e4-8cfb-eb1ef2f383c6.shtml
- <https://www.bain.com/about/media-center/>
- <https://www.forbes.com/sites/bluecarreon/2012/02/08/take-a-tour-of-the-new-bottega-veneta-suite-at-the-st-regis-florence/>
- <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2013-02-21/bizzarri-forza-distretto-vincente-164651.php?uuid=AbvczsWH>
- <https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/what-will-the-store-of-the-future-look-like>
- <https://www.marketingstudio.it/cos-e-il-lancio-di-un-prodotto/>
- <https://pathoscomunicazione.it/blog/lancio-nuovo-prodotto/>
- <https://www.ninjamarketing.it/2012/03/13/best-practice-e-falsi-miti-del-lancio-di-un-prodotto/>
- <https://www.thesocialmillionaire.it/gli-8-segreti-per-il-pre-lancio-di-un-business/>

- <https://www.kfadv.it/lancio-nuovo-prodotto-10-errori-da-evitare/>
- <https://www.netstrategy.it/web-marketing/lancio-di-un-prodotto-sul-mercato-cosa-fare-prima-durante-e-dopo>