

Dipartimento di Impresa e
Management

Cattedra di Marketing

La tendenza che cura il declino. Il caso Kodak

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Fabiana Masala

Matr. 253951

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

*Alla mia famiglia
A chi c'è sempre
A Flavia, il mio
traguardo è anche il tuo*

Abstract

La fotografia è ciò che di più bello c'è per catturare i momenti. Attraverso un qualcosa di così statico, si possono percepire le sensazioni di un momento passato, si possono catturare i passanti di un momento, si possono rivedere volti ormai sconosciuti, si può parlare ancora con una persona. Ma come può, una semplice cosa simbolica, arrivare nelle case, tra le mani di tutti? Perché un consumatore vorrebbe ancora possedere un apparecchio fisico, e non solo un cellulare, per poter immortalare più significativamente la vita che scorre? Una buona tecnica di marketing aiuta anche in questo, ad andare a scavare nella psicologia del consumatore, studiando il suo comportamento, attraverso innovazioni e strategie particolari, personalizzate. In questo campo, l'innovazione è molto importante. Le prime macchinette fotografiche si acquistavano molto tempo fa, e gli utilizzatori attuali non sono più sicuramente quelli di una volta. Come cambiarli? Come fidelizzarli in un qualcosa che è apparentemente "antico"? La tecnologia non è tutto ciò che ci rimane: è bello avere tra le mani un oggetto con cui ti impegni davvero per fare una foto. È bello giocare sull'attesa dello sviluppo delle fotografie, piuttosto che sulla loro immediata realizzazione, giocare su tradizioni passate, su un oggetto che deve divenire un simbolo di fotografia. Ma le sensazioni non bastano, la psicologia non basta, bisogna affiancare il tutto a delle precise innovazioni di prodotto, di marchio, di pubblicità, con l'intento di fidelizzare più consumatori possibili, facendo loro fare il cosiddetto "tuffo nel passato".

Indice

<i>Introduzione</i>	6
CAPITOLO 1	8
1.1 Consumer behaviour	8
1.1.1 Prospettive generali sul consumatore: definizione e caratteristiche	10
1.1.2 Psicologia del consumatore	11
1.1.2.1 Sensorialità e colori.....	11
Colori e brand.....	12
Colori e trend.....	13
1.1.3 Fattori influenzanti	14
1.1.3.1 Ruolo dei social media.....	15
1.1.3.2 Association	15
1.2 Combinazione di innovazione e bisogni dei consumatori: come anticiparne molti	16
1.2.1 Definizione del bisogno.....	16
1.2.2 Anticipare i bisogni nella mente dei consumatori	17
1.2.3 Creare nuovi bisogni nella mente dei consumatori	18
1.3 Innovazione di marketing e pubblicità	19
1.3.1 Innovazione	19
Design thinking	19
1.3.2 Pubblicità e brand identity	20
1.3.3 Pubblicità creativa	21
CAPITOLO 2	22
2.1 La fotografia in chiave economica	22
2.1.1 Economia creativa.....	22
2.1.2 Avvento della tecnologia.....	25
2.1.3 Digital Imaging	26
2.1.4 Sfruttare la tecnologia come canale di marketing: comportamento d'acquisto online	27
2.1.5 Moda e trends: il vintage.....	27
Vintage.....	28
2.2 Psicologia del consumatore e fotografia	29
2.2.1 Association e fotografia: l'esempio Kodak	30
Creativity and the Kodak girl.....	30
Kodak e colori.....	32
2.2.2 Design e brand identity	33
I caratteri tipografici	33
Slogan	33
Perceptioning e brand kodak	33
2.2.3 Analisi dei consumatori: mercato target e potenziale	35

2.2.4 Curva di Rogers	38
<i>The Chasm</i>	39
CAPITOLO 3	41
3.1 Il caso Kodak	41
3.1.1 Prima fase: nascita e posizionamento	41
Kodak è leader del settore	41
3.1.2 Seconda fase: declino	45
L'entrata di Fuji Photo Film co. è solo l'inizio	45
3.1.3 Terza fase: Kodak oggi	47
Ci sarà un ritorno?	47
<i>Estensione di marca</i>	47
<i>Innovazione e logo</i>	49
<i>Strategie di rebranding e collaborazione</i>	50
3.1.4 Conclusione	52
Il valore che ha oggi la Kodak per i consumatori	52
3.2 Polaroid	53
3.2.1 Storia in breve	54
Il fallimento della Kodak corrisponde alla sua ascesa?	54
<i>Polaroid e Fujifilm</i>	55
3.2.2 Analisi degli attributi	56
<i>Differenze: scelte di marketing</i>	57
3.2.3 Stesso target?	58
<i>Il vintage chiama giovani consumatori</i>	58
<i>L'effetto nostalgia</i>	59
Conclusioni	61
Bibliografia	63
Sitografia	64

Introduzione

La fotografia è una delle cose ormai più istantanee, facili, veloci, che fa parte della vita. La sua evoluzione è nata da macchinette molto grandi, con poche funzionalità, con caratteristiche che si sono evolute man mano nel tempo; fino ad arrivare al giorno d'oggi, in cui basta tirar fuori dalla tasca uno *smartphone* per esprimere il proprio stato d'animo.

Il concetto di velocità nel raggiungere un output, è ciò che maggiormente contraddistinguerà la stesura di questi capitoli; infatti, si andranno ad analizzare tutte le strategie di un marchio, avendo però come fine ultimo l'attenzione verso il consumatore. Egli dovrà essere soddisfatto da tantissimi punti di vista, che vanno dall'effetto nostalgia, e quindi dalla sfera psicologica, fino ad arrivare al vero e proprio utilizzo del prodotto, che deve essere, appunto, pratico, facile, veloce.

Esattamente come lo è ora per i telefoni cellulari, la fotografia, anche più professionale, dovrebbe soddisfare tutte queste caratteristiche per non essere un'arte da dimenticare, bensì per tornare protagonista delle nostre vite. Non c'è niente di più bello che immortalare i momenti.

Nel primo capitolo viene esplorata la "*Consumer Behaviour*", ovvero il comportamento di acquisto del consumatore, fondamentale punto di partenza per comprendere e individuare le dinamiche del mercato: oltre alle definizioni di cattedra, sarà fornita una panoramica sulla psicologia del consumatore, approfondendo quelli che sono i fattori influenzanti. Si scopre un suo lato vulnerabile; è capace di farsi stupire, attirare, e talvolta forse ingannare, dai colori associati a un brand, o semplicemente dalle esperienze d'acquisto, dalla propaganda online sui social media, o dall'associazione. Infine, verranno esplorate strategie innovative per anticipare e creare bisogni nella mente dei consumatori, strategie che vanno di pari passo con l'importanza dell'innovazione di marketing, accompagnata da una pubblicità creativa.

Il secondo capitolo entra più nel dettaglio, prendendo la direzione che sarà poi caso studio finale: la fotografia come strumento di comunicazione ed espressione, esplorando la sua rilevanza economica. Si fornisce una breve introduzione sull'avvento della tecnologia nel settore fotografico, facendo capire che non sempre è qualcosa di negativo: verrà analizzato il fenomeno della *digital imaging*, e l'utilizzo della stessa tecnologia come utile canale di marketing, tutto al fine di concentrarsi sulla reazione finale del consumatore e sul suo comportamento d'acquisto online. Si capirà che la forza di un qualcosa di innovativo (in questo caso trainato dalla tecnologia), può però anche permanere in un qualcosa di apparentemente desueto. Non tutti i trend sono da buttar via: in questo caso ci soffermeremo sul vintage, su come sia tornata in vigore l'attenzione ad avere qualcosa appartenente al passato, rimaneggiato per rimanere attuale.

Il punto di fusione tra i due capitoli sarà l'incontro tra la psicologia di un cliente e la fotografia stessa; verrà analizzata maggiormente la tecnica dell'*association*, l'importanza del design e la forza di una solida identità di brand. Verrà fatto più di un accenno, importante in materia di analisi, al caso della Kodak. Il capitolo si chiude con un'analisi dei consumatori, necessariamente accompagnata dalla curva di Rogers, e influenzata anche dall'importanza della percezione del marchio.

Infine, per il terzo capitolo, si fa luce su un caso studio emblematico del settore della fotografia: Kodak. Sarà analizzata la sua storia, dal posizionamento iniziale come leader di settore, per arrivare a una concorrenza sempre più intensa, che ha portato il marchio al suo declino: la sua fine sarà il nostro punto di partenza per capire quali sono le strategie da attuare, e quali sono i comportamenti da evitare, per rimanere rilevante nel mercato. Successivamente viene accostata la sua storia a un'altra azienda iconica del settore, la Polaroid, a tratti simili, a tratti diversa: saranno confrontati gli attributi, le scelte, le innovazioni, i consumatori. Il tutto verrà accomunato all'effetto nostalgia, filo conduttore di questa tesi, suscitato dalla forza delle marche vintage.

CAPITOLO 1

1.1 Consumer behaviour

Per consumer behaviour, o comportamento del consumatore, ci si riferisce alle decisioni, e quindi alle azioni di acquisto e di utilizzo prese dagli individui, i quali vengono influenzati non solo dal loro essere, dettato da esperienze personali, ma anche, e molto spesso soprattutto, da influenze culturali, sociali e psicologiche; il tutto va a fondersi con un'approfondita valutazione delle alternative che fa parte di uno "schema di decisione", chiamato processo decisionale. Introdurre questo concetto all'inizio di una tesi è di grande importanza poiché rappresenta un fondamentale punto di partenza per le aziende che vogliono sviluppare strategie di marketing efficaci. Comprendere la tipologia di consumatori e le loro preferenze è essenziale per creare offerte personalizzate e soddisfare rapidamente le loro esigenze. Solo con una conoscenza approfondita della clientela è possibile sviluppare strategie di marketing mirate ed efficaci, in grado di attirarla e fidelizzarla. Approfondiamo meglio.

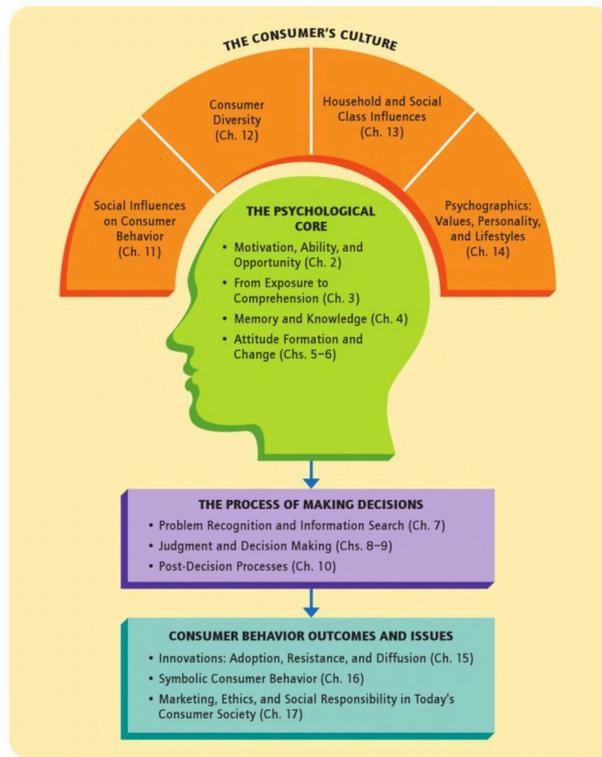
Per *consumer behaviour* non si intende solo un acquisto fisico di un prodotto piuttosto che un altro, ma tutte quelle azioni e decisioni che ognuno di noi fa nel momento della selezione di un servizio, di un programma televisivo, di un evento, di un video sulla rete: tutte queste scelte vanno riferite a un arco di tempo limitato e a risorse scarse.¹ In linea generale, il comportamento di acquisto non si limita solo all'atto dell'acquisto in sé, ma comprende anche l'uso del prodotto e la successiva fase di smaltimento. Questo processo è dinamico e può verificarsi in tempi più o meno prolungati, a seconda delle caratteristiche del prodotto e delle necessità del consumatore.

Nei prossimi paragrafi verranno elencati una serie di elementi che devono essere presi in considerazione ai fini di ogni scelta di marketing. È importante mantenere la coerenza con le aspettative del cliente e tenere a mente che i nuclei che influiscono sul comportamento di acquisto di ognuno sono in primis la psicologia, il processo decisionale, l'influenza di altri.

¹ Rielaborazione di libro di testo: Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., & Pieters, R. (2018). *Consumer behavior*. South-Western

Exhibit 1.6**A Model of Consumer Behavior**

Consumer behavior encompasses four domains: (1) the consumer's culture, (2) the psychological core, (3) the process of making decisions, and (4) consumer behavior outcomes and issues. As the exhibit shows, Chapters 2–17 of this book relate to the four parts of this overall model.



Copyright 2012 Cengage Learning. All Rights Reserved. May not be copied, scanned, or duplicated, in whole or in part. Due to electronic rights, some third party content may be suppressed from the eBook and/or eChapter(s). Editorial review has deemed that any suppressed content does not materially affect the overall learning experience. Cengage Learning reserves the right to remove additional content at any time if subsequent rights restrictions require it.

Foto 1: modello di funzionamento della consumer behaviour

Anche la pubblicità ha un forte impatto sul comportamento di acquisto dei consumatori, e la valutazione del prezzo di un prodotto è strettamente legata alla percezione effettiva del suo valore. Inoltre, le aziende possono creare legami duraturi con i propri clienti attraverso l'adozione di strategie efficaci per mantenerne la fedeltà. La percezione dei consumatori nei confronti di un marchio può essere influenzata dal ruolo che il marchio stesso decide di svolgere, plasmando così la scelta di acquisto. È importante considerare anche l'importanza dell'interazione con i siti web e di *e-commerce*, nonché il ruolo del *marketing influencer*, nella definizione di una strategia di marketing completa ed efficace. Per sostenere queste tesi, sono disponibili sia metodologie quantitative che qualitative, che consentono alle aziende di analizzare in modo accurato le preferenze e i comportamenti dei consumatori, nonché di comprendere meglio le dinamiche del mercato e del settore in cui operano. L'utilizzo di strumenti e tecniche di analisi approfondite consente alle aziende di sviluppare strategie di marketing altamente personalizzate e di migliorare la loro posizione competitiva nel mercato.

Tra le metodologie quantitative si annoverano i sondaggi online o cartacei, l'analisi dei dati delle transazioni online e gli esperimenti controllati al fine di testare l'efficacia di una strategia di marketing o di un prodotto specifico. Dall'altra parte, le metodologie qualitative comprendono i gruppi di discussione, le interviste individuali o di gruppo e l'analisi dei contenuti, come i *social media*, le recensioni *online* e i *blog*. L'uso di una combinazione di queste due metodologie può fornire una visione più completa dei comportamenti dei consumatori, delle loro preferenze e delle loro esperienze di acquisto, aiutando così a identificare i fattori

² Da libro di testo: *Consumer Behaviour*, Wayne D. Hoyer, Deborah J. MacInnis, Rik Pieters

specifici che li influenzano. A titolo di esempio concreto, si può citare il caso di Coca-Cola, un'azienda di fama mondiale che si è distinta non solo nel campo del marketing, ma anche in molti altri settori. *“Diventare la marca preferita degli adolescenti”*: con questo motto ha lanciato una nuova strategia di marketing per attrarre i giovani consumatori, utilizzando *influencer* su Instagram e altre piattaforme social per promuovere prodotti come la *Coca-Cola Zero Sugar* e la *Fanta*. Il successo della campagna è stato misurato attraverso la raccolta di dati sui social media e le vendite dei prodotti interessati. Inoltre, l'attenzione è stata posta sulla relazione tra le dimensioni dell'equità del marchio e i quattro elementi del marketing mix: posizionamento, prodotto, promozione e prezzo.

Per valutare l'efficacia della strategia, è stata condotta una ricerca qualitativa basata sui consumatori di Coca-Cola, che ha messo in luce le loro percezioni e opinioni riguardo ai diversi aspetti del marchio. L'articolo fornisce anche una panoramica sulla letteratura esistente sull'equità del marchio e il marketing mix, nonché sulle strategie di marketing utilizzate da Coca-Cola.

In sintesi, lo studio evidenzia l'importanza di una gestione oculata dell'equità del marchio e dei quattro elementi del marketing mix per il successo dell'azienda. La strategia di Coca-Cola, basata sull'utilizzo di *influencer* sui *social media*, ha dimostrato di essere efficace nell'attrarre i giovani consumatori e aumentare le vendite dei prodotti target. La raccolta di dati sui social media è stata un elemento importante per la misurazione del successo della campagna, mentre la ricerca qualitativa sui consumatori ha permesso di comprendere meglio le percezioni e le opinioni dei clienti riguardo al marchio.

1.1.1 Prospettive generali sul consumatore: definizione e caratteristiche

Il consumatore è colui che, sia come individuo che come organizzazione, acquista beni o servizi per soddisfare i propri bisogni e desideri. Il suo comportamento è influenzato da molteplici fattori, come la cultura, le esperienze passate, le emozioni, le abitudini, le relazioni sociali, le motivazioni, i valori e le aspettative. Tra le principali caratteristiche del consumatore si annoverano la presenza di bisogni e desideri, la valutazione delle alternative disponibili, la possibilità di essere influenzati da diversi fattori, la propensione a commettere errori di valutazione e decisionali, e la ricerca della soddisfazione nel processo di acquisto. La comprensione di tali caratteristiche risulta fondamentale per gli esperti di marketing e i professionisti del settore delle vendite e della pubblicità, poiché consente loro di creare strategie efficaci per soddisfare le esigenze dei consumatori e fornire loro un'esperienza d'acquisto positiva.

1.1.2 Psicologia del consumatore

La psicologia del consumatore si dedica allo studio del comportamento dei singoli individui nel processo di acquisto di beni e servizi. Questa disciplina si concentra sulla comprensione di come le persone elaborano le informazioni, prendono decisioni e formano attitudini e percezioni nei confronti di prodotti e servizi.

Inoltre, la psicologia del consumatore analizza come i fattori sociali, culturali ed economici influenzano le scelte dei consumatori, nonché come le emozioni e i valori personali possono influenzare le decisioni di acquisto. Le diverse tematiche analizzate sono, ad esempio, la motivazione all'acquisto, la percezione dei prodotti, l'apprendimento e la memoria dei consumatori, l'influenza dei gruppi di riferimento, l'effetto delle emozioni sulle decisioni di acquisto, la fidelizzazione del cliente³.

La conoscenza della psicologia del consumatore risulta fondamentale per gli esperti di marketing e per i professionisti che operano nel settore delle vendite e della pubblicità. Infatti, essa consente loro di comprendere meglio le esigenze dei consumatori e di sviluppare strategie di marketing efficaci per soddisfare tali esigenze.

1.1.2.1 Sensorialità e colori

Tecnicamente, il colore è la luce trasportata su lunghezze d'onda, assorbite dagli occhi, che il cervello converte nei colori che vediamo. Storicamente invece, ciascuna sfumatura aveva una particolare accezione in base alla cultura di riferimento: ad esempio, in uno studio interculturale condotto da *Wiegersma e Van der Elst* (1988), il blu è risultato essere il colore più apprezzato in generale, mentre nell'induismo era l'arancione a essere considerato il più sacro, e per i Celti il verde⁴.

In sintesi, ciò che emerge è che i colori hanno un impatto differente sulle persone. *Cimbalo et al* (1978)⁵ hanno testato l'associazione tra colori ed emozioni, e hanno designato il giallo, l'arancione e il blu come colori felici, mentre il rosso, il nero e il marrone come colori tristi. Queste emozioni (felici vs tristi) erano simili tra i gruppi di età e avevano gli stessi tipi di emozioni innestate per ciascuno. *Kotler* (1973) invece ha indicato altri elementi, quelli atmosferici, come rumori, dimensioni, forme, profumi e colori, che possono aiutare a creare attenzione, trasmettere messaggi e creare sensazioni, ancora una volta utili per aumentare le probabilità di acquisto. È stato dimostrato che gli effetti di tali elementi atmosferici influenzano le risposte emotive e le intenzioni comportamentali (*Alpert e Alpert*, 1986). Anche se il colore è legato ai sentimenti riguardanti l'ambiente del commercio al dettaglio (*Bellizzi et al.*, 1983), influisce anche sulla distrazione (*Gerard*, 1957) e sulle ansie (*Jacobs e Suess*, 1975).

La questione dell'influenza dei colori è spesso oggetto di dibattiti e controversie, poiché i risultati scientifici a riguardo non sono conclusivi. Ci sono stati alcuni progressi nella ricerca, ma spesso provengono da aziende

³ Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Costabile, M., & Ancarani, F. (2022). *Marketing management*. Pearson Education Limited.

⁴ Singh S., (2006). *Impact of color on marketing: Management decision*, Vol.44 n.6 (pp. 783-789).

⁵ Vedi nota 4

del settore delle consulenze sul colore e non possono essere considerati esperimenti scientifici rigorosi. Nonostante ciò, i risultati sembrano essere generalmente concordi tra i professionisti del marketing.

Colori e brand

I colori evocano i brand. Che si tratti dell'evidente etichetta verde di *Heineken*, del rosso di *Coca-Cola*, del giallo di *Shell* o del viola di *Cadbury*, tutti hanno diversi valori cromatici per i diversi consumatori. L'elevata importanza attribuita al colore riconosce la comprensione dei produttori che il colore ha un forte carico emotivo, in grado di suscitare una risposta più rapida al packaging rispetto al testo scritto o all'immagine (*Tutssel, 2000*)⁶. Ologrammi e confezioni di colore metallico sui dentifrici *Colgate* spingono i consumatori a scegliere il loro dentifricio invece di quello di *Proctor & Gamble*.

Si noti, ancora, come le nuove Polaroid presentino colori pastello distintivi, mentre la vecchia persistente Kodak è riconoscibile per i suoi classici toni rossi e gialli. In particolare, per quest'ultimo brand, il colore è stato un elemento fondamentale per la sua *brand identity*, fin dall'inizio della sua attività. Kodak è stata una delle prime aziende a produrre pellicole a colori, e il colore è diventato un elemento distintivo della sua immagine di marca: il suo logo storico, con la scritta rossa su sfondo giallo, è diventato uno dei marchi più riconoscibili al mondo, e questi colori sono diventati un simbolo dell'immagine positiva e solare dell'azienda. Inoltre, Kodak ha utilizzato i colori nella denominazione di alcune delle sue pellicole a colori più famose, come la pellicola *Kodachrome*, che derivava dalla combinazione dei termini "*Kodak*" e "*chromium*" (cromo). Il rosso e il giallo sono stati utilizzati in molte delle sue campagne pubblicitarie e di marketing, creando una forte associazione tra il marchio e questi colori. Anche oggi, a distanza di molti anni, il rosso e il giallo rimangono strettamente associati all'immagine di Kodak e vengono spesso utilizzati nella comunicazione visiva dell'azienda. In questo modo, i colori sono diventati un elemento essenziale per la *brand identity* di Kodak. Dunque, nonostante i cambiamenti nella tecnologia e nel mercato della fotografia, il suo logo rimane comunque come una forte identità di marca, in grado di resistere, almeno visivamente, al passare del tempo: basti pensare che il logo Kodak viene citato come esempio di icona del design grafico⁷.

⁶ Vedi nota 4

⁷ Heller, S., & Anderson, G. (2020). *The Logo Design Idea Book: Inspiration from 50 masters*. Laurence King Publishing.

Colori e trend

Con il passare del tempo, le persone possono cambiare le loro preferenze per i colori. Come gli esperti di moda predicono le tendenze della moda, i consulenti del colore predicono e stabiliscono le tendenze del colore tenendo conto delle idiosincrasie dei vari segmenti della popolazione: sviluppano previsioni di colore a breve e lungo termine in modo che i responsabili del marketing possano abbinare la tendenza e regolare il colore della confezione dei loro prodotti, massimizzando la probabilità che i loro articoli saranno preferiti in base al colore, mantenendo uguale il resto. Infatti, i produttori possono trarre vantaggio dalla previsione degli esperti di colore quando scelgono una confezione. Sebbene la previsione sia più un'arte che una scienza, gli esperti di palette hanno una forte influenza sulle emergenti preferenze popolari per i colori.

Per concludere, l'implicazione per i responsabili del marketing, è che dovrebbero essere consapevoli di questa importanza presa in esame. Ancora, la confezione e i colori delle pareti dei negozi possono influenzare drasticamente le vendite, e dunque i responsabili del marketing hanno l'opzione di sfruttare queste differenze a loro vantaggio quando progettano i loro negozi.

Dunque, a seconda del pubblico target (ad es. negozi specifici per un genere, negozi per bambini, ecc.), si dovrebbero scegliere i colori per i prodotti o per la decorazione interna dei loro negozi. La ricerca relativa alla scelta dei colori dovrebbe essere condotta e conclusa prima del lancio di un prodotto, poiché una scelta sbagliata può avere un impatto negativo sull'immagine del prodotto e dell'azienda. I responsabili del marketing globali devono riconoscere che i diversi significati associati a colori specifici possono facilitare opportunità di marketing multi-segmento.



Foto 2: guida emozionale dei colori

Certo non ci si dovrebbe soffermare unicamente su questo aspetto, poiché molte persone non sono in grado di percepire i colori a causa di problematiche quali ad esempio il daltonismo. Pertanto, è fondamentale adottare anche altre tecniche di marketing, in particolare attraverso una pubblicità mirata o attraverso la tecnica del

prezzo psicologico, ovvero la scelta di un prezzo non necessariamente basato sul costo effettivo del prodotto, ma progettato per far pensare ai consumatori che sia il più basso e/o conveniente: basti pensare alla differenza minima, ma significativa, tra 9,99 e 10 euro. Ancora un'altra tecnica potrebbe essere quella di puntare sulla scarsità di un prodotto, al fine di spingere i consumatori ad agire più prontamente: questo perché si fa leva sulla 'paura di perderlo', pensando che esso sia limitato o in via di esaurimento. Inoltre, si può pensare anche alle classiche recensioni o raccomandazioni dei clienti, il passaparola e dunque il cosiddetto consenso sociale, che è sempre una parte determinante del processo di acquisto, in quanto fornisce un'opinione di terze parti sulla qualità dell'offerta. E infine vi è il *framing* che, come spiegato dalla dottrina della psicologia e delle scienze sociali, si riferisce alla presentazione di un'idea o di un argomento in modo da influenzare la percezione, l'interpretazione e la valutazione del pubblico. In pratica, la presentazione e l'organizzazione delle informazioni possono avere un forte impatto sulla risposta emotiva, l'opinione e la decisione dei destinatari. Nella pubblicità, questo può essere sfruttato per influenzare la percezione dei consumatori sui prodotti e sui servizi, mettendo in risalto i vantaggi piuttosto che gli svantaggi o presentando un prodotto come desiderabile o necessario per un certo stile di vita o status sociale. È importante prendere in considerazione come queste informazioni influenzino la percezione e la valutazione del pubblico, poiché questo può far leva sulla loro decisione e sul loro comportamento.

1.1.3 Fattori influenzanti

Come già approfondito, esistono molti fattori che possono influenzare il comportamento d'acquisto dei consumatori. Tra questi, i fattori psicologici, come la percezione, l'apprendimento, la motivazione, le emozioni e la personalità, rivestono un ruolo fondamentale. A ciò si aggiungono i fattori sociali, come la cultura, la famiglia, i gruppi di riferimento, le classi sociali e le norme sociali, che possono influire sulla percezione del prodotto e sulla decisione d'acquisto. Inoltre, i fattori situazionali, come il contesto d'acquisto, il tempo, il luogo e lo stato d'animo, e quelli di marketing, come la pubblicità, la promozione delle vendite, il prezzo, la marca, la distribuzione e l'esperienza d'acquisto, possono anche avere un impatto significativo. Da non sottovalutare inoltre i fattori economici, come il reddito, la situazione finanziaria, l'inflazione, la disoccupazione e la politica fiscale, che possono influenzare la decisione d'acquisto dei consumatori. Infine, i fattori tecnologici, come le nuove tecnologie, i nuovi prodotti o servizi, le piattaforme digitali e i social media, possono anche avere un ruolo rilevante. È quindi fondamentale comprendere come tutti questi fattori possono interagire e influenzare i comportamenti d'acquisto dei consumatori.

Per tutti questi motivi è importante per le aziende comprendere queste determinanti e utilizzarle per sviluppare strategie di marketing in grado di soddisfare le esigenze e le aspettative dei propri clienti.

1.1.3.1 Ruolo dei social media

L'utilizzo degli *influencer* sui social media rappresenta un elemento cruciale all'interno della strategia di comunicazione di marketing. Questa tecnica si basa sulla convinzione psicologica che l'autorità esercitata da celebrità o esperti del settore possa influenzare positivamente i consumatori e renderli più propensi ad acquistare un determinato prodotto o servizio. Gli *influencer* diventano così una sorta di ambasciatori del brand, promuovendolo attraverso i propri canali social e rendendolo più credibile e desiderabile agli occhi dei propri *follower*. Vi sono diverse dimensioni dei *social media influencers*: in base a criteri di inclusione specifici, come la data di pubblicazione, l'argomento e la fonte, alcuni autori hanno sintetizzato in alcuni risultati gli studi pubblicati tra il 2010 e il 2020. In totale, sono stati presi in esame 53 articoli⁸.

Nel loro studio, gli autori definiscono gli *SIMs* come "*persone che hanno la capacità di influenzare le scelte di acquisto degli altri attraverso la loro autorità, conoscenza, posizione o relazioni personali con i propri pubblici di riferimento*": vengono suddivisi in diverse categorie, come celebrità, esperti del settore, *micro-influencer* e *influencer* comuni. Secondo la letteratura presa in esame, e come già anticipato, possono avere un effetto positivo sulla percezione del marchio e sull'intenzione di acquisto dei consumatori: tuttavia, la ricerca ha anche evidenziato la presenza di pubblicità ingannevoli e di strategie di *influencer marketing* non trasparenti, il che solleva preoccupazioni per la tutela dei consumatori. Per affrontare queste problematiche, gli autori mettono in luce l'importanza della regolamentazione dell'uso degli *SIMs* e della collaborazione trasparente con i marchi, al fine di proteggere i consumatori e promuovere un marketing etico e responsabile. Tendenzialmente la luce però ricade sull'importanza della personalizzazione e della creazione di relazioni autentiche tra gli *SIMs* e i loro pubblici, al fine di massimizzare l'impatto del marketing da loro realizzato. I dati statistici supportano questa tesi: ad esempio, uno studio statistico del 2020, ha rilevato che il 44% dei consumatori del regno unito e degli stati uniti ritiene che gli *influencer* siano una fonte affidabile.

1.1.3.2 Association

L'associazione, nell'ambito del marketing, si riferisce alla connessione o all'accoppiamento di un prodotto o di un servizio con un'altra idea, immagine o concetto: è importante in quanto anch'esso in grado di influenzare la percezione del consumatore sul prodotto e sulla marca. Può essere creata attraverso varie tecniche di marketing; tra queste, la pubblicità, la sponsorizzazione, *l'event marketing* e il *product placement*. Ad esempio, se un'azienda decide di associare il proprio marchio a un evento di grande rilievo, può trasmettere l'idea di prestigio e successo, che a sua volta potrebbe influenzare la percezione dei consumatori sui suoi prodotti.

Riguardo al *product placement*, questo si riferisce all'inserimento di un prodotto o di un marchio all'interno di un film o di una serie TV. Se il prodotto viene mostrato associato a personaggi di successo o a situazioni di alto livello, può acquisire un'immagine di lusso o di alta qualità che i consumatori percepiranno. Inoltre,

⁸Alkhatib G., Attar H., Moqbel M. (2021). *Social Media Influencers (SIMs) in Context: A Literature Review. International Journal of Marketing Studies.*

specifici colori, suoni e immagini possono essere utilizzati per influenzare la percezione del prodotto o del marchio da parte dei consumatori.

In sintesi, l'associazione rappresenta un aspetto cruciale nel marketing poiché può influenzare la percezione dei consumatori riguardo un prodotto o un marchio. I professionisti del marketing utilizzano diverse tecniche per creare associazioni positive e influenzare le decisioni d'acquisto dei consumatori.

1.2 Combinazione di innovazione e bisogni dei consumatori: come anticiparne molti

1.2.1 Definizione del bisogno

*“I consumatori non comprano prodotti o servizi. Comprano relazioni, storie ed emozioni.”*⁹

I bisogni rappresentano le esigenze e i desideri dei consumatori che possono essere soddisfatti dai prodotti o servizi offerti dalle aziende. Abraham Maslow ha individuato una gerarchia di bisogni umani, suddivisi in cinque livelli di importanza, che vanno dai bisogni fisiologici ai bisogni di auto-realizzazione, passando per quelli di sicurezza, sociali e di stima.

Per comprendere i bisogni dei consumatori le aziende utilizzano la ricerca di mercato, raccogliendo informazioni per la successiva analisi di dati. Esistono differenti tipologie di bisogni, come ad esempio i bisogni funzionali, emotivi e sociali: le aziende utilizzano questa serie di informazioni per sviluppare prodotti o servizi, creare messaggi di marketing mirati, adattando la propria strategia alle esigenze del mercato di riferimento.

A tal proposito, si menziona la citazione di uno psicologo, Luigi Anolli, il quale scrisse: *"Per bisogno si intende una tensione o uno stato di attesa indirizzato a trovare una soluzione o un oggetto in grado di rispondere a una situazione di mancanza che è avvertita dal soggetto come problematica e conflittuale, e che compromette l'equilibrio interno dell'individuo"*¹⁰.

⁹ Godin, P. (2005). *All marketers are liars: the power of telling authentic stories in a low-trust world*. Portfolio.

¹⁰ Anolli, L., & Legrenzi, P. (2016). *Psicologia Generale*. Il Mulino.

1.2.2 Anticipare i bisogni nella mente dei consumatori

Le aziende che desiderano mantenere la loro competitività e soddisfare le esigenze dei propri clienti devono sicuramente sviluppare anche la capacità di anticipare i loro bisogni. Ci sono diversi modi per farlo, tra cui l'analisi dei dati storici dei consumatori per identificare tendenze e modelli di comportamento, il monitoraggio dei *trend* di mercato per comprendere le nuove tecnologie, i cambiamenti demografici e le tendenze culturali, l'osservazione dei competitor, per individuare i cambiamenti del mercato e le nuove tendenze dei consumatori, la ricerca di mercato attraverso sondaggi, *focus group* o interviste individuali, per comprendere le esigenze e le aspettative dei consumatori e la creazione di un dialogo costante con i clienti attraverso i *social media*, i forum online o altri canali per ricevere *feedback* sulle loro esigenze o necessità.

In particolare, l'analisi della concorrenza è una pratica importante per comprendere il mercato in cui si opera e individuare le opportunità di crescita e i punti di forza e di debolezza dell'azienda rispetto ai competitor. In particolare, questa analisi può aiutare a:

1. Identificare le tendenze del settore: l'analisi della concorrenza consente di comprendere le tendenze del mercato e le dinamiche che lo guidano. In questo modo, si possono individuare i segmenti di mercato in crescita e le opportunità di sviluppo.
2. Conoscere i punti di forza e di debolezza della concorrenza: analizzare i competitor e individuare le strategie che utilizzano. Queste informazioni possono essere utilizzate per migliorare la propria offerta e per sviluppare nuove strategie di marketing.
3. Monitorare i prezzi e le promozioni della concorrenza: tali informazioni possono essere utilizzate per migliorare la propria politica dei prezzi e per adattare le promozioni in modo da rimanere competitivi.
4. Identificare i nuovi prodotti e servizi introdotti dalla concorrenza: l'analisi della concorrenza consente di individuare i nuovi prodotti e servizi che la concorrenza introduce sul mercato. Queste informazioni possono essere utilizzate per sviluppare nuove offerte e per migliorare la propria offerta.
5. Conoscere i clienti della concorrenza: attraverso l'analisi della concorrenza è possibile comprendere i clienti dei competitor e le loro esigenze. Queste informazioni possono essere utilizzate per sviluppare nuovi prodotti e servizi e per adattare la propria offerta alle esigenze dei clienti.

In sintesi, l'analisi della concorrenza è una pratica importante per comprendere il mercato in cui si opera e individuare le opportunità di crescita. Per essere efficaci nel prevedere le esigenze dei consumatori, le aziende devono adottare un approccio proattivo e rimanere costantemente aggiornate sulle tendenze di mercato e le esigenze dei propri clienti; solo in questo modo possono offrire prodotti e servizi innovativi che soddisfino i loro bisogni e che li fidelizzino nel tempo.

1.2.3 Creare nuovi bisogni nella mente dei consumatori

Creare nuovi bisogni nella mente dei consumatori è una strategia di marketing che prevede di stimolare la domanda di un prodotto o servizio che non è ancora presente sul mercato o che non viene ancora percepito come necessario dai consumatori. Questa strategia può essere utilizzata per raggiungere nuovi segmenti di mercato, per differenziarsi dai competitor e per aumentare la quota di mercato.

È una sfida complessa, ma può essere possibile anch'essa attraverso un'adeguata strategia di marketing: infatti, identificare i bisogni latenti dei consumatori, ovvero quelle esigenze che non sono ancora state soddisfatte o che non sono state riconosciute dai consumatori stessi, può aprire nuove opportunità di mercato. A tal fine, la pubblicità creativa può essere un'ottima strategia, presentando prodotti e servizi in modo innovativo e accattivante. Offrire ai consumatori un'esperienza di prodotto coinvolgente può creare nuovi bisogni nella mente dei consumatori spingendoli a cercare ulteriori esperienze simili: in altre parole ancora, lo sviluppo di prodotti innovativi può creare nuovi bisogni nella mente dei consumatori, offrendo soluzioni a problemi che i consumatori non sapevano di avere.

Anche il *marketing influencer*, già precedentemente analizzato, può essere un'ottima strategia per creare nuovi bisogni nella mente dei consumatori, sfruttando l'influenza di persone con un forte seguito sui social media per promuovere prodotti e servizi in modo persuasivo. È importante sottolineare che la creazione di nuovi bisogni nella mente dei consumatori deve sempre avvenire in modo etico e trasparente rispettando la loro dignità e fornendo loro informazioni chiare e veritiere sui prodotti e servizi offerti. Nello specifico evidenziamo tre specifiche tecniche:

1. **Comunicazione:** attraverso una comunicazione persuasiva, i *marketer* cercano di convincere i consumatori che un prodotto o servizio è necessario per soddisfare un bisogno o un desiderio. Ad esempio, un'azienda di abbigliamento sportivo potrebbe creare una campagna pubblicitaria che mette in evidenza i benefici di uno stile di vita attivo e salutare, creando così il bisogno di acquistare i propri prodotti.
2. **Innovazione:** attraverso l'innovazione, le aziende possono creare nuovi prodotti o servizi che soddisfano bisogni o desideri ancora non soddisfatti. Ad esempio, l'introduzione del primo *iPhone* di Apple ha creato un nuovo bisogno per un dispositivo mobile altamente integrato, che ha poi portato a una nuova categoria di prodotti come gli *smartphone*.
3. **Esperienze uniche:** le aziende possono creare esperienze uniche che attirano i consumatori e li fanno sentire esclusivi. Ad esempio, un ristorante di lusso potrebbe creare un'esperienza culinaria esclusiva che soddisfa il bisogno dei clienti di sentirsi speciali e di sperimentare qualcosa di nuovo e differente.

1.3 Innovazione di marketing e pubblicità

1.3.1 Innovazione

L'innovazione di marketing si riferisce all'uso di nuove tecniche, tecnologie o strategie per migliorare l'efficacia delle attività di marketing di un'azienda. L'obiettivo è quello di creare un vantaggio competitivo attraverso l'utilizzo di nuovi approcci che permettano di raggiungere meglio i clienti e aumentare le vendite. Esempi di innovazione di marketing possono includere l'uso di nuovi canali di marketing come i *social media*, l'introduzione di nuovi formati pubblicitari come la pubblicità programmatica, l'utilizzo di analisi dei dati e tecniche di intelligenza artificiale per creare pubblicità mirate e personalizzate, o l'introduzione di nuovi prodotti o servizi che soddisfano le esigenze dei clienti in modo più efficace rispetto ai prodotti esistenti. L'innovazione di marketing può essere particolarmente importante per le aziende che operano in settori altamente competitivi, in cui è necessario distinguersi dalla concorrenza per avere successo. Tuttavia, è importante ricordare che l'innovazione di marketing deve sempre essere guidata dalle esigenze dei clienti e dalla comprensione del loro comportamento di acquisto, altrimenti potrebbe non essere efficace.

*Design thinking*¹¹

Il *design thinking* è un approccio iterativo alla risoluzione dei problemi che mette al centro del processo di progettazione le esigenze dell'utente. Questo è considerato un elemento cruciale per l'innovazione, in quanto si concentra sulla comprensione del problema e delle esigenze degli utenti, la generazione di idee, la prototipazione e la sperimentazione. Tuttavia, è importante avere come supporto una solida cultura organizzativa per un'innovazione e un design in continua sperimentazione, fallimento e apprendimento. Inoltre, è importante sapere che questo processo di innovazione può essere migliorato attraverso la collaborazione e il coinvolgimento di un'ampia gamma di stakeholder, tra cui clienti, fornitori, partner e dipendenti, ma anche attraverso un *business model canvas* in continuo perfezionamento. Se progrediti bene, l'innovazione e il design possono migliorare l'esperienza degli utenti e creare valore per le aziende.

Kodak, una volta leader nel settore della fotografia, è un esempio di azienda che non è riuscita ad abbracciare il *design thinking* e ad adattarsi alle condizioni di mercato in evoluzione: Sebbene l'azienda abbia investito nella ricerca e nello sviluppo della fotografia digitale, non è stata in grado di tenere il passo con il rapido ritmo del cambiamento tecnologico. Il suo fallimento è evidente nella sua focalizzazione sulla tecnologia anziché sulle esigenze dell'utente: ha sempre sviluppato una gamma di fotocamere digitali, ma questi prodotti erano spesso visti come troppo complessi, carenti di semplicità e facilità d'uso.

¹¹ Celaschi F., Deserti A. (2007). *Design & Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*.

1.3.2 Pubblicità e *brand identity*

La pubblicità è una delle tecniche di marketing più utilizzate dalle imprese per promuovere i propri prodotti o servizi. La pubblicità consiste nell'utilizzo di mezzi di comunicazione di massa, come la televisione, la radio, i giornali, le riviste, i *social media* e altri canali *online*, per diffondere messaggi pubblicitari che mirano a persuadere i consumatori a comprare un prodotto o un servizio. Può essere di vario tipo, televisiva (pubblico vasto), stampata (pubblico specifico e impatto immediato), online (mirata e personalizzata), radiofonica (minori costi). In ogni caso viene progettata per attirare l'attenzione del pubblico, comunicare in modo chiaro e convincente il messaggio pubblicitario e motivare i consumatori all'acquisto.

È molto importante essere consapevoli della presenza della pubblicità persuasiva e occulta e prestare attenzione per evitare di cadere in pubblicità ingannevoli. La pubblicità persuasiva cerca di convincere il pubblico a fare qualcosa o ad acquistare un prodotto, mentre quella occulta cerca di influenzare sottilmente il comportamento del pubblico senza che si accorga che sta ricevendo un messaggio pubblicitario. Per evitare di cadere in pubblicità ingannevoli, ovvero quelle forme di *advertisement* che presentano informazioni provenienti da fonti sconosciute o con offerte eccessivamente allettanti, è necessario prestare attenzione ai riferimenti e leggere attentamente le condizioni e le limitazioni.

La pubblicità è uno dei principali strumenti per promuovere la *brand identity* di un'impresa. La *brand identity* si riferisce alla rappresentazione unica e distintiva di un'impresa attraverso i suoi elementi visivi, verbali e concettuali, come il logo, i colori, lo slogan, i valori e la missione. La pubblicità, a sua volta, mira a creare e diffondere un'immagine positiva del brand attraverso l'utilizzo di messaggi persuasivi e creativi: può utilizzare diversi strumenti, come la televisione, la radio, la stampa, i social media e gli eventi, per raggiungere il pubblico e promuovere la *brand identity*.

La pubblicità può anche aiutare a rafforzare una *brand identity* già esistente, attraverso la ripetizione di messaggi e immagini coerenti e riconoscibili. Ad esempio, un'impresa può utilizzare un determinato tipo di immagini, colori e linguaggio nei suoi annunci pubblicitari per creare un'immagine coerente e facilmente riconoscibile del suo brand. È uno strumento fondamentale per creare un'immagine positiva del brand nel mercato.

La coerenza e la coesione dei messaggi pubblicitari sono quindi essenziali per rafforzare la *brand identity* e creare una forte connessione emotiva con il pubblico di riferimento. Ad esempio, la *brand identity* di Kodak si basa sulla sua missione di "*preservare i momenti più importanti della vita*" attraverso la produzione di strumenti per la cattura, la stampa e la condivisione di immagini e video.

Il logo di Kodak è uno dei più riconoscibili al mondo, caratterizzato dal colore giallo brillante e dal design semplice ma iconico. Kodak ha anche un proprio slogan, "*A moment in time*", che sintetizza la sua missione di preservare i momenti più importanti della vita.

1.3.3 Pubblicità creativa

“Poincaré definisce la creatività come capacità di unire elementi preesistenti in combinazioni nuove, che siano utili, e dice che il criterio intuitivo per riconoscere l'utilità della combinazione nuova è “che sia bella”. Ovviamente non sta parlando di bellezza in senso strettamente estetico, ma di qualcosa che ha a che fare con l'eleganza così come la intendono i matematici: armonia, economia dei segni, rispondenza funzionale allo scopo”¹².

La creatività richiede la capacità di combinare elementi e selezionare quelli più corretti: a sua volta questa attività richiede competenza, intuizione, esperienza e tenacia, per arrivare a un risultato che sia nuovo e utile. Secondo la teoria di Henri Poincaré, la creatività è il risultato di una quantità di "nuovo" e di una quantità di "utile", rappresentate dalla formula $C = nu$. Novità e utilità devono essere presenti insieme, altrimenti un'idea non può essere considerata creativa. Alcune forme di creatività possono sembrare più rilevanti perché presentano un alto grado di novità, di utilità o entrambe. In sintesi, la creatività richiede la combinazione di nuove idee e soluzioni utili per superare le regole esistenti e creare qualcosa di nuovo e migliore.

Questo concetto ha sicuramente una forte rilevanza nella pubblicità, in quanto i relativi esperti cercano continuamente di creare degli *advertisement* originali e innovativi per attirare l'attenzione del pubblico e per una promozione efficace delle vendite. In particolare, il processo creativo della pubblicità richiede la combinazione di diverse competenze, tra cui la creatività, la conoscenza del mercato, la capacità di scrivere *copy* persuasivi e la conoscenza delle tecniche di produzione audiovisiva: si compone di cinque fasi, ricerca, ideazione, sviluppo, produzione e distribuzione. Un buon *marketer* ha il potere e la responsabilità di scegliere la strategia più adatta per catturare l'attenzione del pubblico, anche attraverso le emozioni, la forza comunicativa delle immagini o la curiosità.

¹² Testa A., (10.10.2012). Poincaré: una definizione di creatività, in Nuovo e utile. Teorie e pratiche della pubblicità

CAPITOLO 2

2.1 *La fotografia in chiave economica*

La fotografia è sempre stata considerata una forma d'arte, ma non bisogna dimenticarne l'importanza economica: nel mondo digitale e nell'era delle piattaforme social, la fotografia è diventata un'attività molto diffusa anche tra le persone comuni, più semplici, e quindi non esclusiva dei professionisti del settore. I primi, infatti, utilizzano ormai la fotografia per diversi scopi personali, tra cui la libera espressione o la promozione del proprio business. In questo contesto, la fotografia può essere considerata un settore importante dell'economia creativa, che include anche altri settori come la moda e il design, la musica, il cinema. Al giorno d'oggi può generare una grande quantità di ricchezza per i fotografi professionisti, per le agenzie pubblicitarie, per le case editrici, per i produttori di abbigliamento e per molti altri attori del mercato.

Tuttavia, ciò non è solo da riferire ai grandi *player* del mercato, ma anche a liberi professionisti appassionati, i quali cercano di trovare profittevoli opportunità economiche tramite promozioni online. In questo contesto si posiziona perfettamente il titolo introduttivo e i successivi approfondimenti del capitolo: l'attenzione va alla fotografia nell'economia moderna, alle strategie che, con il passare del tempo, è necessario adottare per rimanere ottimi competitor del mercato. Ancora, si evidenzierà come grandi leader del settore non sono stati in grado di sopportare il peso dell'evoluzione, e chi, invece, è riuscito a crescere sempre di più, diventando un attuale colosso della fotografia.

2.1.1 **Economia creativa**

L'economia creativa è un termine usato per descrivere le attività economiche basate sulla creatività e sull'innovazione, come il campo della moda, della musica, del cinema, della pubblicità, del design, e così via. È diventato un argomento di grande interesse per governi, imprenditori e accademici di tutto il mondo negli ultimi decenni.

Secondo uno studio del 2015 della Banca Mondiale, l'economia creativa rappresenta circa il 3% del PIL mondiale e impiega oltre 29 milioni di persone; attualmente si stima che l'industria creativa rappresenti una quota significativa dell'economia globale, con un fatturato annuo di circa 2,25 trilioni di dollari e un tasso di crescita annuo del 5,5%¹³.

La tecnologia riveste un ruolo fondamentale nel suo sviluppo, come strumento di produzione e come canale di distribuzione e fruizione di contenuti creativi, dal momento che ha permesso la nascita di nuovi mercati, con nuovi modelli di business, basati sull'online e sul digitale. Anche l'innovazione è strumento fondamentale in quanto a differenziazione e miglioramento della qualità dell'offerta. Ultimo elemento che si può citare per l'incremento dell'economia creativa è il ruolo dell'imprenditoria: un esempio a supporto è citato con il caso della Corea del Sud, che ha implementato una serie di politiche per promuoverla, tra cui programmi di formazione, finanziamenti agevolati e incubatori di start up specializzati nel settore creativo. Viene inoltre

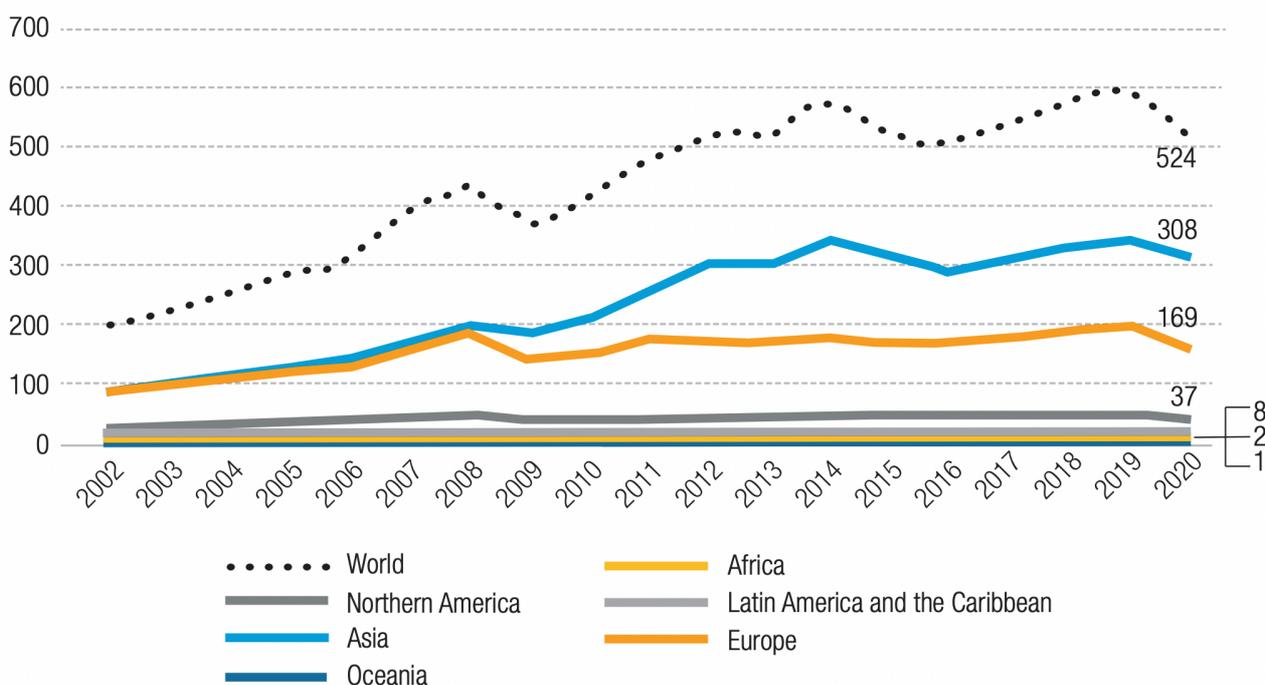
¹³ Canon, *L'industria creativa e il ruolo della stampa nell'attuale mondo creativo*

incoraggiata la collaborazione tra imprese creative, istituzioni accademiche e organizzazioni governative, il cui ponte potrebbe essere proprio l'imprenditoria¹⁴.

La sezione *International trade trends in creative goods and services*¹⁵, si concentra sulle tendenze del commercio internazionale nei beni e servizi creativi, dal momento che i relativi settori stanno divenendo sempre più importanti nel commercio internazionale; in particolare, questo è guidato dalla crescente domanda proveniente dai paesi in via di sviluppo, in continua previsione di crescita. Ciò è visibile dal grafico sottostante.

Exports of all creative goods by region, 2002–2020

(US\$ billion)



Source: UNCTAD based on UN COMTRADE Database.

16

Foto 3: esportazioni di tutti i beni creativi per regione, nel periodo dal 2002 al 2020.

Con riferimento alla fotografia, si pone particolare attenzione alla stampa nell'industria creativa, con un focus sulla stampa digitale, le cui tecniche (a getto d'inchiostro, laser, UV) hanno rivoluzionato il modo in cui gli artisti possono produrre i loro lavori, grazie alla versatilità e alla precisione, nei colori e nei dettagli propri di queste tecniche.

La guida presa in esame fornisce anche una panoramica sui trend attuali nel settore della stampa digitale, tra cui l'aumento della personalizzazione dei prodotti, l'utilizzo di materiali eco-sostenibili e la crescita della stampa in 3D. Vengono inoltre esplorate le sfide attuali del settore, come la concorrenza dei produttori di stampa *low-cost* e l'importanza di mantenere un equilibrio tra qualità e prezzo. Le statistiche sottostanti sono a supporto di ciò.

¹⁴ UNCTAD. (2022). *Creative Economy Outlook for 2022: Technology, Innovation and Entrepreneurship in the Creative Economy*. United Nations Publications

¹⁵ Vedi nota 14

¹⁶ Vedi nota 14

L'occupazione nelle industrie creative e culturali (CCI) in Europa è quasi **2,5 volte superiore** rispetto a quella dell'industria automobilistica.



L'ultimo studio paneuropeo condotto da EY ha evidenziato che **Arti visive** **127 miliardi di euro**

Pubblicità **93 miliardi di euro**

TV **90 miliardi di euro**

sono i settori più importanti, che insieme costituiscono oltre la metà delle CCI in Europa.⁴

Editoria (quotidiani, riviste e libri) genera un fatturato totale di **107 miliardi di euro**⁵

^{4,5,6} Measuring Cultural and Creative Growth, EY, Dic. 2014

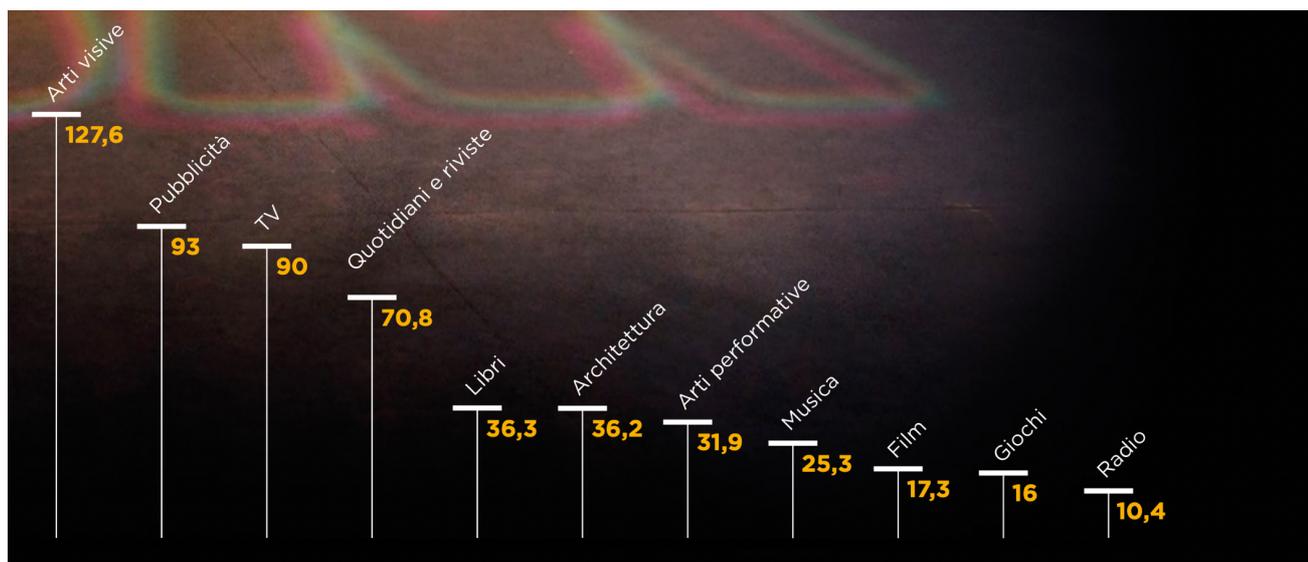


Foto 4: occupazione di una grande fetta di mercato delle arti visive.

¹⁷ Canon. (2019). *L'industria creativa e il ruolo della stampa nell'attuale mondo creativo*. Canon Italia S.p.A.

2.1.2 Avvento della tecnologia

Dal XX secolo si è verificata una più rapida evoluzione tecnologica e scientifica, che ha portato a una serie di importanti innovazioni e processi tecnologici, come la creazione dei computer, della rete internet e dei dispositivi mobili, nonché un radicale cambiamento della società e dell'economia a livello globale. È evidente come al riguardo ci sia una spaccatura di opinioni: se da un lato ha permesso di creare nuove opportunità di lavoro e di crescita economica, dall'altro ha sicuramente apportato disoccupazione, causata dall'automazione dei processi produttivi, dipendenza da internet e aumento delle disuguaglianze sociali.

Per quanto riguarda la comunicazione, si è creata una comunità globale capace di attraversare barriere geografiche, culturali. Si sono esposti in merito Elon Musk, fondatore di Tesla e SpaceX, sostenendo a tal proposito che l'innovazione tecnologica è essenziale per risolvere i problemi globali come il cambiamento climatico, o anche Tim Cook, CEO di Apple, ritenendo che nell'ambito dell'educazione e della formazione, la tecnologia possa aiutare gli studenti a imparare in modo più efficace.

Su questa linea evolutiva non può mancare il marketing: nasce il marketing digitale, ovvero l'insieme di tecniche e strategie che utilizzano canali digitali per la vendita di prodotti e servizi. Esempi sono il *content marketing*, la pubblicità online, il *social media marketing*, l'ottimizzazione per i motori di ricerca.

È indubbio che la diffusione degli *smartphone* e dello stesso internet abbiano dato piena espressione a questa nuova tipologia di marketing, permettendo anche, e soprattutto, di raggiungere un pubblico più vasto, sopportando costi inferiori. Tuttavia, non mancano le sfide da affrontare, che spaziano dall'eccesso di informazioni ormai rinvenibili, a concorrenze globali in grado di mettere in difficoltà i tentativi di raggiungimento di un proprio pubblico target in maniera efficace.

Pertanto, è auspicabile per tutte le aziende, visti ormai i crescenti sviluppi, una buona implementazione delle strategie relative al marketing digitale, al fine di ottenere il massimo risultato possibile¹⁸.

¹⁸ Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education Limited

2.1.3 *Digital Imaging*

Per *digital imaging*, si intende la tecnologia che consente la creazione, l'elaborazione, la gestione e la visualizzazione di immagini digitali. Ha avuto un forte impatto sulla produzione, l'elaborazione e la fruizione di immagini in molteplici settori, tra cui spiccano quelli della medicina, della fotografia e del cinema.

Consiste nell'acquisizione di immagini attraverso l'utilizzo di dispositivi come le fotocamere digitali, la scansione di immagini cartacee o l'elaborazione di immagini preesistenti. Una volta acquisite, queste immagini possono essere elaborate attraverso software specifici per modificare il contrasto, la luminosità o il colore, o per eliminare parti indesiderate. La gestione delle immagini digitali prevede l'utilizzo di tecniche di compressione, come JPEG o PNG, per ridurre la dimensione dei file e la loro archiviazione su dispositivi di memorizzazione come hard disk o server. La visualizzazione delle immagini digitali può avvenire su schermi o dispositivi di stampa.

Questa tecnologia ha consentito di migliorare notevolmente la qualità delle immagini, semplificando e velocizzando il loro utilizzo e la loro diffusione in diversi settori. Tuttavia, l'uso di tecnologie digitali ha sollevato, e solleva tutt'ora, anche questioni etiche e giuridiche, come la protezione dei diritti d'autore e la privacy.

La Kodak ha avuto un ruolo importante nello sviluppo della tecnologia della *digital imaging*. In particolare, la società ha introdotto nel mercato la prima fotocamera digitale nel 1975 e ha continuato a investire nella ricerca e sviluppo di tecnologie per la gestione e l'elaborazione di immagini digitali. Tuttavia, ha comunque avuto difficoltà ad adattarsi alla rapida evoluzione del mercato della fotografia digitale; ciò ha comportato un rapido e continuo calo nelle vendite di pellicole e di fotocamere tradizionali. Per questo motivo, nonostante i tentativi di ristrutturazione e di investimento nel settore della fotografia digitale, la Kodak ha dichiarato bancarotta nel 2012.

In generale, l'adozione della tecnologia digitale ha cambiato in modo significativo il panorama della fotografia e della gestione delle immagini, creando nuove opportunità di business ma anche nuove sfide per le aziende che operano in questo settore, eliminando soprattutto quelle aziende che non sono state in grado di stare al passo con una rapida, crescente, continua innovazione.

2.1.4 Sfruttare la tecnologia come canale di marketing: comportamento d'acquisto online

Come già visto nel capitolo precedente per il social media marketing, si può sfruttare unicamente il lato positivo della tecnologia con il fine di arrivare al pubblico e ai consumatori, ma anche come strumento per le aziende, attraverso la raccolta di dati e preferenze per la creazione di campagne mirate. Inoltre, è importante ricordare che l'uso di questa può creare esperienze personalizzate a 360 gradi, e può da sola innovare e far vivere un prodotto desueto del passato. Ad esempio, nell'ambito fotografico, abbiamo due diverse linee evolutive. La prima, senza dubbio, riguarda la creazione di un prodotto interattivo, in cui scompare la fisicalità dell'oggetto: basti pensare ad applicazioni come *Lala Lab* o *Cheerz*, attraverso le quali è possibile creare, personalizzare, per poi riceverle direttamente a casa, foto, *simil-polaroid*, album fotografici.

La seconda invece riguarda l'innovazione di un prodotto già fisicamente esistente, ma che inizia a non essere più domanda primaria, in quanto desueto per il tempo in cui si vive. Questo potrebbe essere il caso della Kodak, la cui azienda avrebbe potuto utilizzare tecniche di marketing digitale per tornare ad essere una buona competitor sul mercato. Vediamo un paio di esempi di queste tecniche:

- *Remarketing*: tecnica di advertising che consiste nel mostrare annunci pubblicitari a persone che hanno già visitato il sito web o hanno interagito con l'azienda in passato. In questo modo, si può raggiungere una platea di persone che hanno già dimostrato un interesse per i prodotti desueti e cercare di convincerle all'acquisto.
- Interattività del prodotto: creare *QR codes* o applicazioni reindirizzabili al prodotto fisico, per avere più controllo dell'oggetto e più possibilità di personalizzazione.

Se ci si domanda perché sia così importante spostarsi verso una digitalizzazione, basti guardare alcuni dati statistici a conferma del fatto che la maggior parte dei consumatori preferisce ormai acquisti online, o comunque un'interazione "virtuale", anche se in possesso dell'oggetto fisico: nel 2020 le vendite online in Italia hanno raggiunto i 41 miliardi di euro, registrando un aumento del 26% rispetto al 2019, e i cui acquisti solo da telefono mobile sono del 63%. Ancora, il 61% degli utenti ha effettuato almeno un acquisto online al mese, e il 53% ha dichiarato di preferire pagare con carta di credito, PayPal (19%) e bonifico bancario (13%).

2.1.5 Moda e trends: il vintage

La moda e i *trend* di mercato sono concetti correlati ma distinti. La moda si riferisce alle tendenze in termini di *design*, stile e abbigliamento che sono popolari in un determinato momento. Queste tendenze possono essere influenzate da fattori culturali, sociali ed economici, e possono derivare dalle scelte dei designer, dalle celebrità, dai media e da altre fonti.

D'altra parte, i trend di mercato si riferiscono alle tendenze nel comportamento dei consumatori e nelle loro preferenze di acquisto. Questi trend possono essere influenzati da fattori come la tecnologia, la demografia, la situazione economica e le tendenze sociali.

Anche se le tendenze di moda possono influire sui trend di mercato, dal momento che molte persone acquistano prodotti che riflettono le ultime tendenze di moda, il contrario è altrettanto vero. I trend di mercato possono

anche influenzare le tendenze di moda, poiché i designer e i produttori si adattano alle richieste del mercato e creano prodotti che soddisfano i desideri dei consumatori. Inoltre, i trend di mercato possono anche influenzare la disponibilità di determinati materiali e tecniche di produzione, che a loro volta possono influenzare le tendenze di moda. In sintesi, sia la moda che i trend di mercato sono importanti per l'industria del design, poiché possono influenzare le scelte di acquisto dei consumatori e il successo dei produttori e dei rivenditori. L'analisi delle tendenze di mercato è una pratica importante per comprendere l'evoluzione del mercato in cui si opera, le esigenze dei clienti e le opportunità di sviluppo del business, in modo tale da identificare i segmenti di mercato in crescita, comprendendo le esigenze dei clienti, comprendere le dinamiche di concorrenza, monitorare l'evoluzione dei prezzi, identificare nuove tecnologie e innovazioni.

Vintage

Il termine "vintage" si riferisce solitamente a prodotti o oggetti che risalgono a un'epoca passata, ma che conservano ancora una certa qualità o valore estetico, continuando a essere apprezzati dai consumatori per il loro design e la loro funzionalità. Rappresenta in modo indiscusso una tendenza di moda che continua a progredire in rapidità.

Questo mercato è cresciuto rapidamente negli ultimi anni, alimentato dalla crescente richiesta di prodotti unici e originali: tuttavia, può presentare alcune sfide, come la difficoltà di garantire l'autenticità dei prodotti o la difficoltà di reperire certi pezzi rari. Si può infatti distinguere il termine "*vintage autentico*", utilizzato per riferirsi a prodotti originali autentici dell'epoca, dal "*vintage riprodotto*"¹⁹, riferito a prodotti nuovi che imitano lo stile e il design dell'epoca. I fattori che influenzano la percezione di autenticità di questi prodotti sono ad esempio la loro origine, l'età, la presenza di segni di storia.

Possiamo affermare con certezza che la Kodak sia a metà tra le due definizioni, in quanto il prodotto offerto incarna il richiamo al passato, a qualcosa di precedentemente utilizzato; ma, d'altro canto, la necessità di evoluzione si è verificata dal momento in cui i consumatori hanno richiesto un prodotto più facilmente utilizzabile, e quando l'azienda ha preso conoscenza del fatto di dover stare al passo dei molteplici modelli attuali di macchinette fotografiche usa e getta.

In conclusione, il vintage rappresenta ormai uno stile di vita, una scelta di moda, di accessorio, di personalità, ed è alimentato dalla ricerca di prodotti unici e originali, spesso caratterizzati da una qualità artigianale e da una sicurezza superiore rispetto ai prodotti di produzione industriale più recente; è una fonte ispirazionale, in quanto molti designer si ispirano agli stili del passato per creare qualcosa di moderno, alla moda, al passo con il trend del momento. Guardando oltre, cavalcare l'onda di questo nuovo-vecchio trend, riflette una crescente attenzione anche verso la sostenibilità e il recupero di oggetti del passato, capace di evocare sensazioni, momenti, attimi precisi.

¹⁹ Ostillio, M. C., Di Donato, C., & Carù, A. (2012). *Vintage autentico o autenticità nel vintage? Micro & Macro Marketing*, (2), 359-376

2.2 Psicologia del consumatore e fotografia

Le immagini sono in grado di comunicare molto più di quanto possano fare le parole, come dimostra anche la creazione di contenuti promozionali, che ha sempre fatto affidamento sull'importanza del linguaggio visivo.

“*Dei cinque organi il senso della vista è il principale*”²⁰: il 90% degli stimoli che i consumatori ricevono sono elaborati dagli occhi in meno di un decimo di secondo. In pratica, un'immagine raggiunge il nostro cervello prima ancora che iniziamo a pensare consapevolmente su di essa: ciò significa che il linguaggio visivo è il modo migliore per parlare alla parte del cervello che i neuro scienziati definiscono “cervello veloce”, ovvero quella parte che gestisce in modo inconscio e automatico oltre il 90% dei nostri processi intellettivi e decisionali. Negli ultimi tempi si sta sempre più diffondendo l'utilizzo del *visual journalism*²¹, ovvero la comunicazione delle notizie principalmente attraverso l'uso delle immagini.

Un'altra dimostrazione a supporto di ciò è uno studio di tre esperti del settore²², che ha esaminato come le fotografie non probanti possono influenzare comunque la percezione della veridicità di una dichiarazione. La ricerca ha coinvolto un gruppo di partecipanti che hanno visualizzato dichiarazioni vere e false accompagnate da fotografie che erano rilevanti, non rilevanti o assenti. I risultati hanno dimostrato che le fotografie non probanti (ovvero quelle che non forniscono alcuna prova o sostegno alla dichiarazione) hanno aumentato la probabilità di giudicare la dichiarazione come vera, rispetto alle dichiarazioni senza fotografie o con fotografie rilevanti. Gli autori dell'articolo suggeriscono che le fotografie non probanti possono influenzare la “*truthiness*” (ovvero la percezione di qualcosa come vera, indipendentemente dalla sua veridicità effettiva) e potrebbero quindi essere utilizzate in modo manipolativo per influenzare l'opinione pubblica su questioni di interesse politico o sociale.

Ancora, recenti studi²³ sulla percezione dell'opera “*Giudizio Universale*” nella Cappella Sistina, hanno evidenziato notevoli differenze anche semplicemente tra uomini e donne: mentre i primi tendono a concentrarsi solo su alcune zone dell'immagine, le seconde valorizzano tutti i dettagli, mostrando una versione più olistica. Secondo alcuni studi condotti dalla *City University di New York*²⁴, le donne sono in grado di percepire meglio le sfumature cromatiche, mentre gli uomini sono più bravi a rilevare gli oggetti in movimento. Pertanto, se si utilizzano immagini per comunicare, è importante considerare la composizione in base al genere del pubblico di riferimento.

Tutto questo per dire che la fotografia è una forma d'arte, con una grande importanza nella comprensione del mondo che ci circonda. Non solo ha implicazioni scientifiche e statistiche (*vd supra*), ma anche un valore personale e artistico che la rende un mezzo di sfogo, un filtro, un mantello dell'invisibilità e una manifestazione di libertà. Nessuno può negare la bellezza e la libertà che essa rappresenta.

²⁰ Di Costanzo, T. (s.d.). *Neuromarketing e immagini: la scienza delle emozioni*.

²¹ Di Costanzo, T. (2021, 9 novembre). *Comunicazione visiva per contenuti efficaci*.

²² Newman, E. J., Garry, M., & Lindsay, D. S. (2012). *Nonprobative photographs (or words) inflate truthiness*. *Psychonomic Bulletin & Review*, 19(5), 969-974

²³ Vedi nota 21

²⁴ Vedi nota 21

2.2.1 *Association* e fotografia: l'esempio Kodak

Come già abbondantemente analizzato, l'*association* è una tecnica utilizzata nella psicologia e nella neurolinguistica per comprendere il modo in cui il cervello umano associa idee, parole, immagini e concetti. Questa tecnica può essere applicata anche alla fotografia, in quanto gli elementi visivi di un'immagine possono essere associati a concetti, emozioni e sensazioni. Questi 'associamenti' possono essere influenzati anche da fattori culturali e personali, e quindi possono variare da individuo a individuo: nella comunicazione visiva può essere utilizzata come strategia per trasmettere un messaggio efficace ed emozionale.

L'esempio della Kodak non è da sottovalutare: ha costruito un forte marchio nel corso degli anni, associato alla qualità delle immagini e alla capacità di immortalare momenti speciali. Questo ha permesso all'azienda di creare una forte connessione emotiva con i suoi clienti e di mantenere una posizione di leadership nel settore fotografico. La società ha utilizzato la teoria dell'*association* in molte delle sue campagne pubblicitarie, creando un forte legame tra la propria marca e l'esperienza di immortalare momenti preziosi attraverso la fotografia. Ad esempio, una delle campagne pubblicitarie più famose di Kodak era basata sul concetto di "*Kodak Moments*", cioè quei momenti speciali della vita che meritano di essere immortalati con una fotografia. Questa campagna ha creato un forte legame emotivo tra la marca Kodak e i momenti preziosi della vita delle persone, ed è stata un grande successo commerciale per l'azienda. Ancora, ha utilizzato questa tecnica per posizionarsi inizialmente come un'azienda innovativa e tecnologicamente avanzata: la società ha sviluppato il primo film a colori nel 1935, ed è stata una delle prime a introdurre la fotografia digitale negli anni '90. Queste innovazioni hanno aiutato a rafforzare l'immagine di Kodak come un'azienda all'avanguardia e in grado di offrire ai propri clienti soluzioni fotografiche di alta qualità.

Tuttavia, con l'avvento della fotografia digitale e l'emergere di nuove tecnologie, Kodak ha iniziato a perdere il suo status di leader nel settore. L'azienda ha lottato per adattarsi alle nuove tendenze del mercato e alla concorrenza crescente, e nel 2012 ha presentato istanza di fallimento. Nonostante ciò, la sua storia e il suo approccio all'*association* rimangono un esempio importante per il mondo della fotografia e della pubblicità.

*Creativity and the Kodak girl*²⁵

Il ruolo della Kodak nell'innovazione e nella diffusione della fotografia è lampante nell'esempio delle pubblicità che l'azienda ha prodotto a partire dal 1888, quando la *Kodak Girl* divenne il volto dell'azienda. Ha saputo creare una connessione emotiva tra le persone e la fotografia, utilizzando questa figura femminile per rappresentare l'idea della fotografia come esperienza di vita, di condivisione, di creatività: divenne simbolo della libertà e dell'indipendenza, ma anche della capacità di fissare i momenti della vita, conservandoli per sempre. L'analisi critica approfondita dall'articolo in esame mette in luce la storia di Kodak e di come l'azienda abbia influenzato la cultura della fotografia e della creatività attraverso la sua pubblicità e la diffusione di tecnologie accessibili al grande pubblico. Viene approfondito anche un concetto molto moderno per l'epoca, ovvero quello della '*fotografia democratica*': questa idea si basa sulla convinzione che la fotografia possa abbattere le barriere sociali ed economiche, permettendo a chiunque di creare e condividere

²⁵ S. Melendez (2020, February 16). *Creativity and the Kodak Girl*.

le proprie immagini, grazie alla sua semplicità e accessibilità. In questo modo, la fotografia diventa uno strumento per dare voce alle persone e per documentare la società nel suo insieme, anche in aspetti meno conosciuti o ufficiali. La fotografia democratica ha svolto un ruolo importante nella storia del fotogiornalismo e della documentazione sociale, dando vita a movimenti come la ‘*fotografia sociale*’ e il *reportage*.

È evidente il contributo positivo che la Kodak ha offerto alla fotografia nella vita delle persone; tutto questo creando, con le stesse, un legame emozionale, supportato da una strategia di comunicazione efficace e innovativa: ha saputo plasmare un'associazione tra il concetto di fotografia e i valori della libertà, della creatività e dell'indipendenza, diventando così un punto di riferimento per la cultura visuale dell'epoca.

If it isn't an Eastman, it isn't a Kodak.



The Kodak Girl

Every trip that is worth taking, is worth a Kodak story. The city girl's trip to the country, the country girl's trip to the city, any girl's trip to the sea-shore or the mountains—in all of these are picture stories of the interesting places and the still more interesting people.

And picture taking with a Kodak or Brownie is very simple—and less expensive than you think.

Catalogue free at your dealer's or by mail.

EASTMAN KODAK COMPANY,
ROCHESTER, N. Y., *The Kodak City.*

Foto 5: prima pubblicità della Kodak con protagonista un volto femminile

Come già spiegato, le marche si identificano anche attraverso i colori. Ci sono moltissimi esempi, come la Marlboro, la Ferrari, Coca Cola e Kodak: ciò che accomuna questi brand è la presenza del colore rosso, che è legato all'aggressività, e, parzialmente, il giallo, colore dell'innovazione.

Analizziamo Kodak nel particolare: il giallo è stato scelto come colore principale per il logo perché rappresenta l'ottimismo, la felicità e la luminosità. Questo riflette il suo obiettivo di catturare i momenti più felici della vita delle persone attraverso la fotografia. Il giallo è stato associato al marchio *Kodachrome*, una pellicola a colori sviluppata da Kodak negli anni '30. La pellicola *Kodachrome* era nota per la sua capacità di riprodurre colori vivaci e duraturi, che si accordavano perfettamente con la promessa di Kodak di offrire "*ricordi duraturi*" attraverso la fotografia. Invece, il rosso, utilizzato come colore secondario, rappresenta l'energia, la passione e la vitalità, che si legano all'aspetto creativo e innovativo del marchio. Il nero, infine, è stato utilizzato per creare un contrasto e un senso di raffinatezza: si associa tradizionalmente all'eleganza e alla qualità, sottolineando l'attenzione per la precisione e la cura dei dettagli.

In generale, i colori utilizzati da Kodak nella sua immagine di marca sono stati scelti per trasmettere una sensazione di felicità, vitalità e raffinatezza, riflettendo la missione dell'azienda di catturare e preservare i momenti più preziosi della vita delle persone attraverso la fotografia, come si può ricordare dal celebre motto degli anni '90, "*Share moments. Share life*". Il design e la *brand identity* di Kodak sono stati estremamente influenti nella storia della fotografia e del design grafico in generale. Fin dalla sua fondazione nel 1888, l'azienda ha sempre dato grande importanza alla propria immagine di marca, utilizzando grafiche accattivanti e colori brillanti per promuovere i suoi prodotti.

Uno degli elementi chiave del design di Kodak è il suo famoso logo a colori, che presenta la parola "*Kodak*" in giallo su uno sfondo rosso scuro. Il logo è stato progettato nel 1935 dall'artista e designer grafico francese *Jean-Claude Suares*, che ha scelto i colori per rappresentare l'energia, la vitalità e la felicità che caratterizzano la fotografia Kodak.

Oltre al logo, Kodak ha sviluppato una serie di immagini iconiche per promuovere i propri prodotti. Ad esempio, la famosa immagine del "*Kodak Moment*" è stata creata negli anni '90 per rappresentare i momenti felici e preziosi della vita che possono essere catturati con la fotografia. Kodak ha anche utilizzato la sua immagine di marca per promuovere la propria tecnologia fotografica, come ad esempio la pellicola *Kodachrome*, con campagne pubblicitarie innovative e creative.

Nel corso degli anni, Kodak ha continuato a evolversi e ad adattarsi ai cambiamenti del mercato della fotografia, modificando la sua immagine di marca per riflettere le nuove tecnologie e le nuove esigenze dei consumatori. Tuttavia, il marchio Kodak è rimasto sempre riconoscibile grazie alla sua forte identità visiva e alla sua promessa di offrire "*ricordi duraturi*" attraverso la fotografia.

²⁶ Informazioni prese da *One World, One Kodak*, sito ufficiale Kodak.

2.2.2 Design e brand identity

‘‘La forza della brand identity risiede nella sua permanenza’’²⁷. Gli elementi di questa non vengono mai cambiati, ma piuttosto ‘svecchiati’, in modo da stare al passo con i tempi. Mantenimento e coerenza sono i valori essenziali per il suo sviluppo, e la responsabilità ricade nella maggior parte dei casi nella figura del manager. Una volta appurati gli elementi della *brand identity*, siano essi grafici e/o identificativi, il monito è quello di re svilupparli, rinfrescarli e adattarli ai tempi. ‘Vietato cambiare’: infatti, cambiare, e/o rimuovere un elemento del *brand* già intessuto nella mente del consumatore, è uno dei maggiori ‘peccati d’ignavia’ che possa essere commesso.

*I caratteri tipografici*²⁸

Sono tipicamente presenti in ogni espressione dell’azienda: nel marchio, nella pubblicità, negli stampati, nel packaging, nei materiali per il punto vendita. Per ciascuna marca è importante trovare la propria identità anche sotto questo punto di vista, dal momento anche i caratteri comunicano precisi significati: ad esempio, linee sinuose, arrotondate, trasmettono un’immagine raffinata (vedasi Cartier). Ancora, caratteri ‘graziati’, come *Garamont* e *Bodoni*, suggeriscono gentilezza e morbidezza: purtroppo questi, seppur esempio primo, sono stati eccessivamente usati negli anni Ottanta, e per questo motivo, attualmente, esprimono un’immagine ormai superata. Ancora, i caratteri ‘scritti a mano’ trasmettono affabilità, ma d’altro canto possono risultare pesanti. Infine, scrivere solo con le maiuscole (Kodak) comunica autorità e importanza, ma bisogna stare attenti a manetenebre brevità nel marchio.

Slogan

Parte integrante dell’identità del marchio sono gli slogan che un’azienda decide di adottare e mantenere nel tempo, evolvendoli insieme ai cambiamenti della società. La sua funzione è quella di inquadrare la posizione/finalità della marca, tanto da essere definita come ‘un grido di guerra’²⁹, un’emozione che il consumatore accoglie, allo stesso modo con cui accoglie gli elementi sopra descritti. Non si fa notare, ma ‘penetra in silenzio’, e rimane nelle menti.

Kodak: ‘‘You press the button, We do the rest’’. Nel 1888 la scelta di design richiamava questo slogan, che, letto in un senso più ampio, rappresentava il completo controllo che il marchio intendeva mantenere sui propri clienti, anticipandone le esigenze, rimuovendo ogni forma di responsabilità che potesse discernere da loro³⁰.

Perceptioning e brand kodak

Il *perceptioning* è un metodo utilizzato per definire la personalità di marca di un’azienda o di un prodotto. Si tratta di un processo di ricerca che mira a comprendere come i consumatori percepiscono la marca attraverso l’analisi delle loro associazioni e delle loro emozioni. In pratica, questa tecnica consiste nell’indagare i punti di forza e di debolezza della marca, i suoi valori e la sua posizione nel mercato. Questo approccio permette

²⁷ Bassani, M., & Sbalchiero, S. (2016). *Brand design: costruire la personalità di marca vincente*. FrancoAngeli.

²⁸ Rielaborazione da: Bassani, M., & Sbalchiero, S. (2016). *Brand design: costruire la personalità di marca vincente*. FrancoAngeli.

²⁹ Vedi nota 27

³⁰ Pollet, A. (2012). *The Cavalcade of Color: Kodak and the 1939 World’s Fair*. (J. Gussen, Trans.). *Technology and Culture*, 53(1), 189-191

alle aziende di sviluppare una comprensione più profonda dei propri consumatori e di creare una personalità di marca che risuona con il loro pubblico di riferimento. In sintesi, il *perceptioning* è uno strumento utile per definire la personalità di marca e creare un'immagine coerente e distintiva per un'azienda o un prodotto³¹.

Nel corso della sua lunga storia, Kodak ha utilizzato diverse strategie di *branding* e ha cercato di definire la propria personalità di marca attraverso la sua comunicazione, il design dei prodotti e le attività di marketing. Nel corso del tempo, la percezione dei consumatori nei confronti di Kodak è cambiata, a seconda delle tendenze del mercato e delle scelte strategiche dell'azienda. Ad esempio, negli anni '90, Kodak ha cercato di trasformare la propria immagine in quella di un'azienda innovativa e tecnologicamente avanzata, introducendo prodotti come le macchine fotografiche digitali e promuovendo il proprio marchio attraverso sponsorizzazioni sportive ed eventi culturali. Più recentemente, dopo aver superato una crisi finanziaria, Kodak ha cercato di riconquistare i propri consumatori con una strategia di rilancio basata sulla nostalgia per il proprio patrimonio storico e sulla qualità delle proprie pellicole analogiche. In questo contesto, il *perceptioning* potrebbe essere stato utilizzato da Kodak per comprendere come i suoi consumatori percepiscono l'azienda e per sviluppare una strategia di *branding* più efficace e coerente con la propria identità di marca³².

In conclusione, possiamo dire che il “fare pubblicità” non implica necessariamente creare una semplice percezione di marca. Se le pubblicità non seguono uno stile coerente nel tempo, possono sostenere temporaneamente le vendite, ma non contribuiscono a creare una forte identità del brand nel pubblico. Per costruire una percezione di marca, la pubblicità deve riflettere la personalità del prodotto e sviluppare nel tempo uno stile riconoscibile. Ad esempio, per *Coca-Cola*, un sorriso e il momento conviviale hanno lo stesso significato campagna dopo campagna. Quando lo stile rimane coerente, si rafforza la percezione del consumatore ad ogni nuova campagna e si allarga progressivamente la base dei clienti, mantenendo quelli vecchi e conquistandone di nuovi.

Uno stile inconfondibile è alla base di una forte personalità del brand. Per esempio, Marlboro è ‘sereno’, Martini è ‘elitario’, Diesel è ‘irriverente’ e Swatch è ‘ironico’. Quando lo stile è il riflesso di una forte personalità, le campagne possono cambiare ma la riconoscibilità è assicurata.

Le personalità dei marchi possono essere riportate a cinque grandi categorie: sincerità, eccitazione, competenza, elitarismo e rudezza. In base alla personalità, il brand stabilisce un tipo di relazione con il pubblico. Ad esempio, i brand eccitanti hanno un tono animato, pieno di energia, giovane e vitale, come Swatch, Nike e Absolut Vodka.

Un terzo modo per rafforzare lo stile del marchio consiste nel dotarlo di una rappresentazione. Barilla è i legami familiari, Martini è lusso e seduzione. Bastano pochi secondi di uno spot pubblicitario per ricollegare automaticamente la rappresentazione alla marca.

³¹ Vedi nota 27

³² Aaker, David A. (1997). “Dimension of brand personality”. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, n. 3. pp. 347-356.

Per tradurre una personalità in uno stile, bisogna agire a due livelli: il tono della comunicazione e la rappresentazione. Il tono riguarda l'atmosfera generale, creato attraverso lo stile delle immagini e della grafica. La rappresentazione riguarda il modo in cui i contenuti vengono messi in scena. Una volta individuato, lo stile deve essere ripetuto con coerenza all'interno dei diversi strumenti di comunicazione e mantenuto nel susseguirsi delle campagne.

2.2.3 Analisi dei consumatori: mercato target e potenziale

L'analisi dei consumatori è un processo che permette alle aziende di comprendere meglio le esigenze e i comportamenti dei propri clienti. In particolare, andiamo a distinguere mercato target e mercato potenziale, funzionali per l'analisi che verrà svolta.

Il mercato target è il gruppo di consumatori che rappresenta il pubblico ideale per il determinato prodotto e/o servizio che un'azienda offre. Questo gruppo è caratterizzato da specifiche caratteristiche demografiche, psicografiche, geografiche e comportamentali, sulle quali, come già abbondantemente analizzato, l'azienda deve puntare, al fine di renderli più inclini all'acquisto iniziale e abituali nel tempo. Per arrivare a ciò però un'azienda deve servirsi di determinate fasi per arrivare al target ottimale. Innanzitutto, si parte con un'accurata analisi di mercato, mirata ad analizzare tutte le tendenze, le dinamiche e le opportunità del mercato stesso in cui intende operare; ci si può servire ad esempio dell'analisi dei propri dati di vendita e di quelli dei concorrenti. Successivamente si attua la segmentazione del mercato, durante la quale, a seguito dell'individuazione del mercato di riferimento, si suddivide il pubblico in specifici segmenti sulla base di caratteristiche differenti, come ad esempio quelle psicografiche e comportamentali. In seguito, si cerca di ottenere informazioni più dettagliate sui propri clienti e su quelli potenziali, attraverso un'accurata ricerca di mercato focalizzata, ad esempio, su sondaggi online e interviste e analizzare tutti i possibili concorrenti, insieme al loro posizionamento nel mercato, le strategie di marketing, in modo tale da identificare le opportunità e le lacune sulle quali puntare. Infine, il focus deve ricadere sul proprio prodotto e/o servizio, in modo tale da identificare il mercato ottimale più interessato a comprarlo, attraverso analisi dei dati di vendita e feedback dei clienti. Dopo aver completato queste attività, l'azienda dovrebbe avere una buona comprensione del proprio mercato target e delle esigenze di questo pubblico. Ciò consentirà all'azienda di sviluppare una strategia di marketing mirata per raggiungere e soddisfare questo pubblico specifico. Questo ha sicuramente dei vantaggi, ma anche degli svantaggi: infatti, la segmentazione del mercato può apportare benefici significativi all'impresa in diverse aree, sia lato offerta, come la possibilità di creare barriere all'entrata attraverso la differenziazione dell'offerta e l'opportunità di controllare meglio l'azione di marketing, sia lato domanda, soddisfacendo in modo più accurato le esigenze dei clienti e permettendo la creazione di strutture organizzative dedicate a ciascun segmento. Ciascun segmento ha dei momenti valutativi:

- Analisi del macroambiente esterno, cosiddetta *steep analysis*: *STEEP* è un acronimo che indica i fattori Sociali, Tecnologici, Economici, Ambientali e Politici. Questi fattori possono influire sulla domanda dei prodotti di un'azienda, influenzare le decisioni di

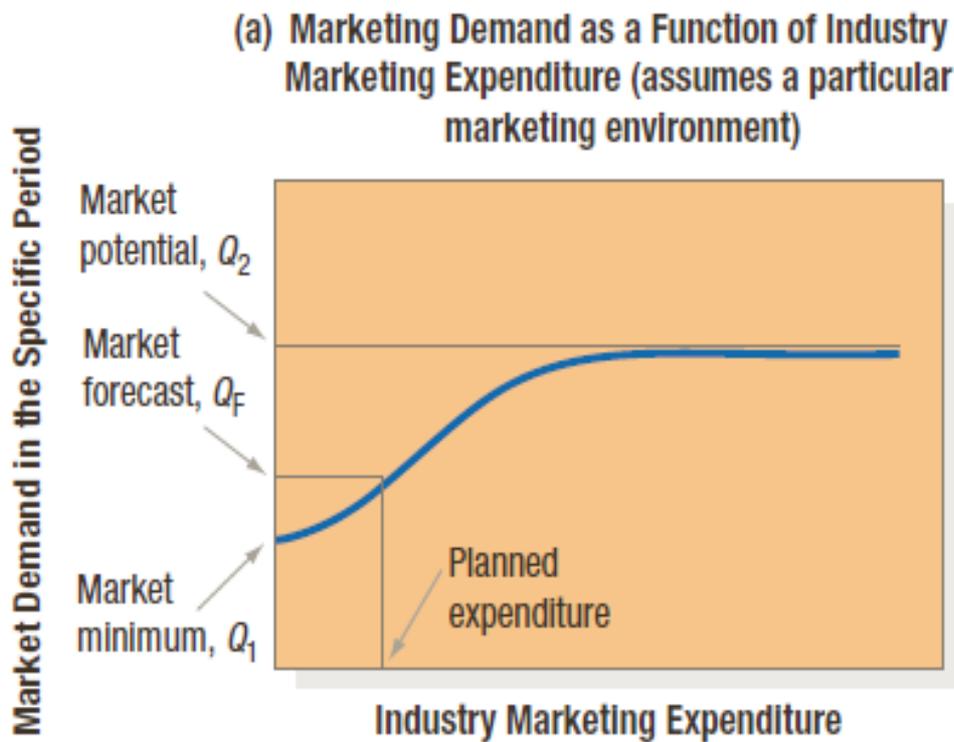
outsourcing e influire sui costi e sull'innovazione. Questa analisi viene spesso utilizzata nel mondo degli affari per considerare le forze esterne al di là delle esperienze e dei valori personali. I fattori sociali, tecnologici, ambientali, economici e politici hanno tutti un impatto significativo su come le aziende operano e prendono decisioni.

- Analisi del microambiente esterno, attraverso il modello delle 5 forze di Porter, ovvero la rivalità tra le imprese esistenti e concorrenti, il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti, la minaccia dei prodotti sostitutivi e quella dei nuovi entranti nel mercato.
- Analisi interna, secondo il modello della *value chain* di Porter, ovvero quello strumento di gestione strategica che mira ad analizzare i processi utilizzati da un'azienda per creare valore per i clienti e generare ricavi.
- Analisi dei differenziali competitivi e delle opportunità, anche detta *SWOT analysis*: l'acronimo sta a indicare i punti di forza (*Strengths*), quelli di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*)

Tuttavia, la segmentazione richiede un impegno importante e implica la responsabilità di soddisfare la clientela, mantenere posizioni di leadership dal punto di vista tecnico e dello sviluppo di prodotti/servizi, e gestire eventuali variazioni della domanda.

D'altra parte, il mercato potenziale si compone della totalità dei consumatori interessati all'acquisto di un prodotto e/o servizio: in altre parole, rappresenta il numero massimo di clienti che un'azienda potrebbe raggiungere se fosse in grado di soddisfare completamente la domanda di mercato. Anche per calcolare il mercato potenziale vi sono diverse tecniche che le aziende possono utilizzare, innanzitutto partendo dall'analisi del mercato attuale, in cui si visiona la potenzialità dei clienti interessati, che acquistano già prodotti o servizi simili. Si può procedere anche per analisi della popolazione, per comprendere, all'interno dell'area geografica in cui opera, i clienti potenziali, o anche attraverso l'analisi del reddito, per capire invece il livello di disponibilità economica per acquistare. Infine, si possono analizzare anche i trend di mercato, al fine di sapere se per quell'offerta la domanda risulta crescente o decrescente. Anche qui, una volta calcolato il mercato potenziale, l'azienda deve decidere come raggiungere questo pubblico e come soddisfare le loro esigenze. Ciò può includere lo sviluppo di una strategia di marketing che miri a raggiungere il maggior numero possibile di potenziali clienti, o lo sviluppo di un'offerta di prodotto o servizio che sia appetibile per un pubblico più ampio. Tuttavia, è importante notare che il mercato potenziale è solo una stima teorica del massimo numero di clienti che un'azienda potrebbe raggiungere. Il mercato effettivo dipenderà da molteplici fattori, tra cui la capacità dell'azienda di produrre e distribuire il prodotto o il servizio, il livello di concorrenza sul mercato, i trend di mercato e le preferenze dei consumatori³³. Graficamente;

³³ Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Costabile, M., & Ancarani, F. (2022). *Marketing management*. Pearson Education Limited.



34

Foto 6: domanda di mercato

L'analisi dei consumatori in ambito fotografico è fondamentale per comprendere le esigenze e le aspettative dei clienti nel mercato della fotografia³⁵.

In primo luogo, è sicuramente possibile identificare diverse categorie di consumatori target, tra cui i fotografi professionisti, i quali producono immagini di alta qualità per clienti commerciali o privati, i fotografi amatoriali, tipicamente appassionati, che possono utilizzare fotocamere di fascia medio alta per produrre immagini tendenzialmente a scopo personali. Infine, annoveriamo consumatori occasionali, che usano fotocamere usa e getta e/o smartphone per scattare foto per uso personale (principalmente ricordi) o per condivisione sui social media. In particolare, sarà questo segmento a essere principalmente analizzato, in quanto rappresenta una quota significativa, soprattutto considerando lo spropositato uso che i telefonini e la condivisione fotografica stanno assumendo nel corso dei recenti anni. Costituiscono inoltre un'opportunità di mercato per le aziende che vogliono vendere particolari prodotti. In particolare, nella decisione di acquisto di una macchinetta fotografica digitale (tipicamente usa e getta se si considerano questi consumatori target), c'è innanzitutto la ricerca di un prodotto con funzionalità di base, semplice da utilizzare e a un prezzo accessibile. Tra i principali fattori che influenzano i consumatori occasionali nella scelta sono sicuramente la facilità d'uso del prodotto, ovvero che non richieda conoscenze tecniche avanzate, il prezzo, che sia accessibile dal momento che si limitano a scegliere determinate funzionalità base, le dimensioni e la portabilità, che consta in

³⁴ Slides fornite: dipartimento di Impresa e Management, Canale C. La domanda potenziale è il quel limite (visibile dall'asintoto orizzontale) verso il quale tende la domanda del mercato al crescere all'infinito dell'investimento di marketing in quel settore, in un ambiente dato

³⁵ Solomon, M. R., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2012). *Consumer behavior: buying, having, and being*. Pearson Australia

compattezza e facilità di trasporto in modo da poterle utilizzare in qualsiasi situazione, e infine qualità dell'immagine. Un esempio a tal riguardo è sicuramente la Kodak che, con la sua macchinetta usa e getta *FunSaver*, riesce a inquadrare un preciso mercato target costituito da un lato da turisti, alla ricerca di foto ricordo in modo semplice e conveniente, ma anche gli appassionati alla moda del vintage, ai trend passati che ritornano in vigore. Per quest'ultima categoria si suddivide il pubblico in giovani e adulti: i primi, sono tendenzialmente parte di quelli interessati a un mondo passato che torna ai tempi moderni (quello, appunto del vintage) e acquistano questo prodotto con l'intento di fare il cosiddetto "tuffo nel passato": non è certamente molto diffuso tra adolescenti, in quanto l'uso dei cellulari ha preso il sopravvento. Ma, a tal proposito, subentra la maggioranza di adulti ancora attaccata al passato, alla nostalgia dei momenti passati quando ancora la tecnologia non esisteva. E, ancora una volta, la fotografia diventa un mezzo per rivivere emozioni e momenti passati.

2.2.4 Curva di Rogers³⁶

La curva di *Rogers*, o diffusione dell'innovazione, è un modello teorico che descrive il processo attraverso il quale un'innovazione viene adottata da un pubblico. Questa curva è stata sviluppata dal sociologo statunitense Everett Rogers nel 1962 e rappresenta una delle teorie più influenti nel campo della diffusione delle innovazioni.

Identifica cinque categorie di adottanti, in base al loro grado di predisposizione all'innovazione:

1. Innovatori: individui molto aperti all'innovazione, disposti a rischiare per adottare nuove tecnologie. Sono interessati all'idea di sperimentare novità e innovazioni, ma rappresentano solo il 2,5% del mercato. hanno però solitamente forti competenze tecniche legate al prodotto.
2. Precursori (o visionari): adottano l'innovazione poco dopo gli innovatori e hanno un'alta capacità di influenzare i loro contatti sociali. Questo segmento di clienti è solitamente incline a partecipare attivamente alla fase di sviluppo e miglioramento dei prodotti. Si stima che rappresentino circa il 13,5% del mercato.
3. Maggioranza precoce (o pragmatici): rappresenta il 34% degli adottanti e include individui che adottano l'innovazione in una fase relativamente precoce. Per abbracciare il cambiamento, hanno bisogno di essere sicuri che il nuovo prodotto sia stabile, privo di rischi e ben supportato dal produttore e dal mercato.
4. Maggioranza tardiva (o conservativi): rappresenta il 34% degli adottanti e include individui che adottano l'innovazione quando essa è già stata ampiamente adottata dalla maggior parte delle persone. Non sono molto inclini/propensi al cambiamento.
5. Ritardatari: rappresenta il 16% degli adottanti e include individui che sono scettici nei confronti dell'innovazione e adottano l'innovazione solo quando è assolutamente necessario.

Il processo di adozione consta di cinque fasi, che percorrono nella mente del consumatore le tappe di *awareness* (consapevolezza), *interest* (interesse), *evaluation* (valutazione), *trial* (prova), che si concludono

³⁶ Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Costabile, M., & Ancarani, F. (2022). *Marketing management*. Pearson Education Limited.

con *l'adoption* (adozione). Mentre la stessa innovazione, per essere considerata di successo, deve prendere in considerazione diversi fattori: in primo luogo, deve offrire un vantaggio relativo rispetto alle soluzioni già disponibili, sia in termini economici che di prestigio locale, convenienza o soddisfazione personale. In secondo luogo, deve essere compatibile con i valori esistenti, l'esperienza precedente e i bisogni di coloro che la devono adottare. In altre parole, deve essere coerente con il contesto culturale e sociale in cui viene introdotta. Altro fattore importante è la complessità dell'innovazione: se è facile da capire e da utilizzare, si diffonderà più rapidamente, mentre se è percepita come difficile da comprendere o da utilizzare, si diffonderà più lentamente. Ancora, l'innovazione deve essere '*triabile*', ovvero avere caratteristiche tali da poter essere sperimentata su basi limitate. Infine, vi è l'osservabilità dell'innovazione: se produce risultati visibili, ha maggiori possibilità di diffusione.

Dunque, la curva di Rogers è stata ampiamente utilizzata per comprendere il processo di adozione di nuove tecnologie da parte dei consumatori, come ad esempio l'adozione di nuove macchine fotografiche digitali o l'uso di nuovi servizi fotografici online. La conoscenza di questa curva può aiutare le aziende a comprendere meglio come i consumatori adottano le nuove tecnologie e come sviluppare strategie di marketing e comunicazione più efficaci per promuovere i loro prodotti e servizi innovativi.

*The Chasm*³⁷

La teoria di Moore sulla '*Spaccatura*' (*The Chasm*) identifica una grande divisione tra gli *Early Adopters* e il resto del mercato. Questa spaccatura spiega il motivo per cui molte innovazioni falliscono prima di raggiungere la massa critica di adozione. In particolare, il *Chasm* rappresenta una fase di transizione tra la prima e la seconda parte della curva di Rogers, in cui l'innovazione deve superare una serie di sfide per poter raggiungere una diffusione di massa tra la maggioranza del mercato.

Durante questa fase, l'innovazione deve passare dal gruppo di *Early Adopters*, che sono disposti a rischiare e ad adottare l'innovazione in modo relativamente rapido, alla maggioranza del mercato, che richiede maggiori garanzie e aspetta di vedere i risultati dell'adozione dell'innovazione da parte di altri.

Il ruolo degli innovatori è cruciale per il successo di un'innovazione, in quanto il mercato ha sempre bisogno di pionieri appassionati e sperimentatori che possano dimostrare l'efficacia delle nuove soluzioni: infatti, Secondo Moore, l'approccio di marketing e vendita utilizzato dagli innovatori deve cambiare una volta superata questa spaccatura, poiché le esigenze dei consumatori cambiano e diventano più esigenti.

³⁷ Moore, G. A. (2014). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers* [Edizione Inglese]. HarperBusiness.

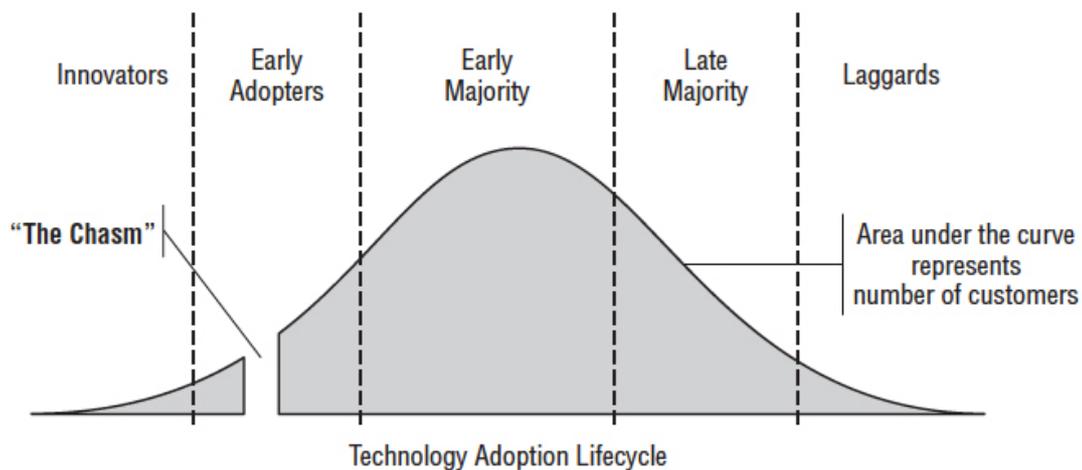


Foto 7: curva di Rogers

Un esempio di applicazione della curva di Rogers lo troviamo, ancora una volta, nel brand Kodak, che ha avuto una lunga storia nell'innovazione fotografica, essendo stato una delle prime aziende a commercializzare le macchine fotografiche digitali. Kodak ha attraversato la curva di Rogers durante il suo percorso di innovazione fotografica, passando dalla fase degli innovatori e degli *early adopters*, che hanno acquistato le prime macchine fotografiche digitali, alla fase del *Chasm*, in cui ha cercato di superare la sfida di diffondere l'innovazione tra la maggioranza del mercato.

Tuttavia, nonostante i suoi successi iniziali nell'innovazione fotografica, Kodak ha lottato per restare competitiva a causa di una serie di fattori, tra cui la sua incapacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato, la concorrenza acquisita da altre aziende nel settore della fotografia digitale e la sua dipendenza dai profitti generati dalle pellicole fotografiche tradizionali.

Ciò ha portato a una crisi aziendale che ha visto Kodak in difficoltà nel tentativo di navigare nella fase di transizione del *Chasm* e di superare le sfide che si presentavano nell'adozione di nuove tecnologie e modelli di business.

CAPITOLO 3

3.1 Il caso Kodak

3.1.1 Prima fase: nascita e posizionamento.

Kodak è leader del settore

Il settore fotografico nella sua fase primordiale, ovvero quella del bianco e nero ha visto come esponente primo la Eastman Kodak Company, l'azienda americana, precisamente di Rochester (Stati Uniti), fondata da George Eastman nel 1888. *“Premi il bottone, noi facciamo il resto”*: con questo slogan la società iniziò una delle campagne più importanti, che aveva come obiettivo quello di trasmettere al mondo intero l'idea che la fotografia fosse fruibile a tutti.

E ci riuscì. Questo fu l'inizio di una leadership molto forte nel settore, durata anni.

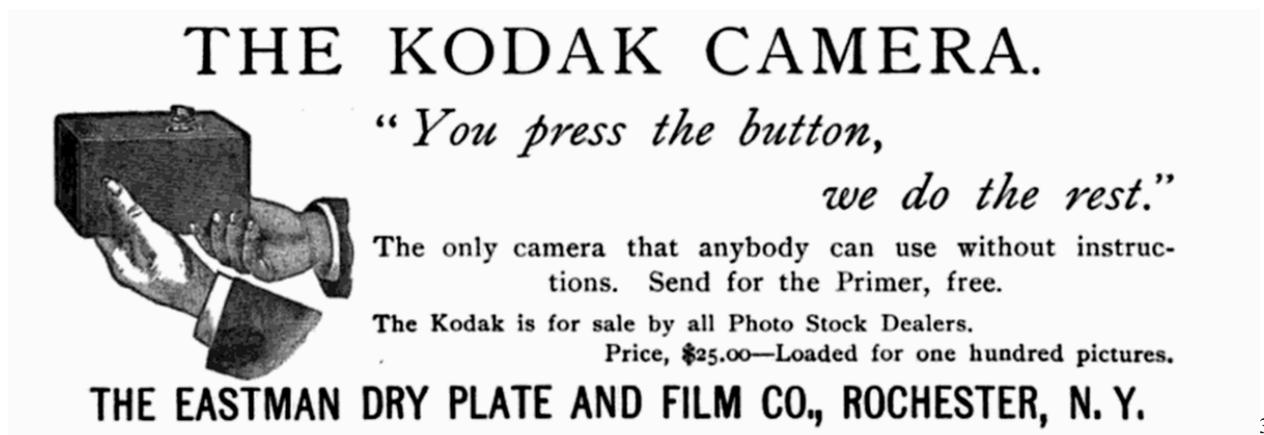


Foto 8: slogan di successo della Eastman Company

Il principale punto di forza della Kodak era l'insieme delle tecnologie sviluppate che hanno permesso di rendere la fotografia semplice, divertente ma soprattutto accessibile a tutti a un prezzo moderato. Questo è sempre stato l'obiettivo: basta fare un passo indietro. Nel 1880 Kodak non era ancora un marchio registrato, ma George Eastman pronunciò comunque una frase che divenne celebre: *“Mi resi conto che stavamo rendendo l'uso della macchina fotografica una faccenda di tutti i giorni, pratica come l'uso della matita”*³⁹ Successivamente nel 1885 penetrò maggiormente il mercato con l'invenzione del rullino fotografico, e a seguito di ciò Eastman non si fermò, bensì continuò (tra il 1878 e il 1885) a implementare le tecnologie utilizzate in ambito di fotofinitura che rappresentarono enormi miglioramenti, e un enorme distacco rispetto all'arte di quel tempo. Il dato storico e manageriale su cui dovremmo soffermarci maggiormente è proprio il fatto che Eastman riuscì a trasformare la sua invenzione in una vera e propria innovazione che si espanse incredibilmente, rivoluzionando il mercato dell'epoca.

³⁸ Fonte: *Eastman company, Outing 15 (1890): Harvard College Library via Google Books. Lo slogan celebrava un processo fotografico di facile controllo per i consumatori amatoriali.*

³⁹ Storia di Kodak e testimonianza di George Eastman: <https://www.kodak.com/en/company/page/george-eastman-history>

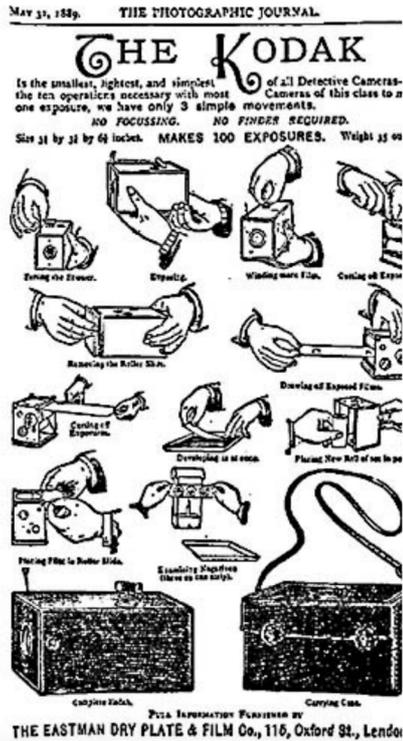


Fig. 1.—Setting the Shutter.

Foto 9: prima macchinetta fotografica "a scatto"

A questo punto un breve accenno alla distinzione tra invenzione e innovazione: la prima definisce la comparsa improvvisa di un'idea, prodotto o processo ritenuto vincente. La seconda non è altro che la commercializzazione di ciò che è realisticamente vincente in una mente invettiva. Ed è proprio su quest'ultimo concetto che si sofferma la crescita della Kodak: George Eastman possedeva quella "genialità imprenditoriale" capace di trasformare la sua idea in profitti. Non c'è solo la tecnica e la tecnologia alla base dell'innovazione: è importante essere guidati da un leader o da una leadership che sappia cosa fare, che abbia intuito e una vista proiettata nel futuro, una mentalità imprenditoriale. Inoltre, nei primi anni di successo si basò molto sull'advertising; egli stesso disse *"Quando iniziammo a diffondere la nostra nuova idea di fotografia basata sui rullini ci aspettavamo che tutte le persone che in passato utilizzavano il processo al collodio secco per le loro fotografie avrebbero cominciato a preferire l'uso dei rullini. Invece ci rendemmo conto che il numero di persone disposte a cambiare immediatamente era relativamente basso. Per poter rendere il business veramente importante dovevamo raggiungere il grande pubblico"*. Egli stesso si promise di creare uno slogan efficace: e dunque, come riportato in apertura del capitolo, questa storia finalmente ebbe inizio nel 1888, con la celebre frase *You press the button, we do the rest*, la quale introdusse ufficialmente la prima macchina fotografica marcata Kodak. Già dopo un anno il motto penetrò le menti di tutti i consumatori statunitensi, attraverso titoli di pagina di riviste e quotidiani, di cartelli infissi sulle strade. Un'altra tappa fu quella dell'advertising della *'Kodak Girl'*, donna solare ed elegante, che promuoveva ogni anno una diversa macchinetta fotografica. Nel 1897 fu uno dei primi brand ad arrivare esposto nella piazza di Trafalgar Square a Londra.

Ma tutto questo successo non fece dimenticare a Eastman ciò che davvero avrebbe sempre contato: l'importanza del livello di soddisfazione dei propri clienti. Non avrebbe mai rinunciato alla 'reputation': era più importante di qualsiasi altra cosa. Infatti, ha sopportato costi importanti per riconsegnare a dei clienti una lastra di collodio umido inizialmente difettosa. E questa attenzione rimase tale per tutti gli anni a venire: 'Niente è più importante del valore del nostro nome e della qualità che rappresenta. La nostra intenzione è quella di fare della qualità il nostro cavallo di battaglia'.

Proprio questa ricerca della qualità, della perfezione, ha portato la Kodak ad ottime relazioni sia con i clienti *retail* che clienti *consumer*. In particolare, questi ultimi, pur sapendo che esistessero altri marchi con un'offerta tecnologicamente migliore, non avevano il bisogno di cambiare, poiché pienamente fedeli e fidelizzati. A volte un oggetto e anche un'anima. A volte si sente l'anima del suo ideatore vicina alla nostra.

A lungo andare però il management della Kodak prestò sempre meno attenzione alle macchinette fotografiche, dichiarando che l'azienda fosse in realtà un'impresa di rullini, e che le fotocamere erano solo un mezzo in quanto prodotto trainante dei rullini. Si creò comunque un prosperoso mercato per l'azienda, che le permise di godere di economie di scala e di finanziare le attività di Ricerca e Sviluppo al fine di mantenere la leadership tecnologica.

Il crescente aumento della quota di mercato verificatosi, va ad incidere sui profitti direttamente e indirettamente: nel primo caso vi è un aumento direttamente proporzionale dei ricavi, e dunque dei profitti re investibili. Nel secondo caso però bisogna dire che l'aumento si verifica anche grazie a un aumento della capacità produttiva che va poi ad ampliare la propria produzione cumulata: dunque, per l'effetto delle economie di scala e di esperienza, aumenta l'efficienza dell'impresa e diminuisce il costo medio unitario. Riassumendo, possiamo affermare come l'aumento della quota di mercato porti con sé un abbassamento dei costi e un innalzamento di profitti.

In particolare, l'attività di R&S della Kodak si sviluppò nel lungo periodo, e fu l'artefice della posizione dominante in campo di fotografia a colori: la società investì oltre 120 milioni di dollari in questa attività dal 1920 al 1963, sviluppando un processo di fotografia standard del settore. Molti competitor del settore non riuscirono a sopportare il cambiamento tecnologico a causa dei costi troppo ingenti per la produzione dei rullini appartenenti alla nuova fotografia multicromatica.

Negli anni '70 l'azienda creò due nuove fotocamere che sfruttavano un'altra tecnologia, espandendo così il segmento della fotografia "occasionale" verso quello della *medical imaging*⁴⁰: nel 1956, il KODAK X-OMAT Processor era in grado di produrre radiografie finite in soli sei minuti; meno di un decennio dopo, quel tempo era stato ridotto a soli 90 secondi. Successive evoluzioni permisero poi di ampliare ancora di più il portafoglio di Kodak.

Teoricamente, possiamo riassumere il successo della Kodak con il concetto di *first mover advantage*: questo tipo di aziende scaturiscono, dal loro essere prime in un mercato, una serie di vantaggi al fine di ottenere profitti positivi. Questi vantaggi tendenzialmente sono cinque:

⁴⁰ *Health imaging*: <https://www.kodak.com/en/company/page/health-imaging-history>

- *Brand loyalty*: quando i valori intrinseci di un'azienda sono in linea con quelli del cliente, quest'ultimo tende a identificarsi maggiormente con il brand e ad essere più propenso a scegliere i suoi prodotti o servizi rispetto a quelli dei concorrenti. Inoltre, la coerenza dei valori aziendali può contribuire a creare un'immagine positiva e autentica del brand, aumentando la sua reputazione e la sua credibilità sul mercato.
- *Leadership tecnologica*: fondamentale per garantire una rapida diffusione dei prodotti sul mercato, recuperando gli investimenti in R&S. inoltre, permette anche di creare barriere all'ingresso per i concorrenti, poiché spesso risulta complesso eguagliare determinate tecnologie avanzate o emulare un *know how*. Ciò sicuramente aiuta a proteggere la quota di mercato dell'azienda, garantendone una maggiore stabilità nel tempo.
- *Opzioni su risorse scarse*: la prima mossa dà maggiore possibilità di acquisire risorse limitate, ad esempio facendo innovazione (>George Eastman)
- *Switching cost*: la generazione di alti costi di *switching* può portare a un'educazione del cliente sull'utilizzo del prodotto. Ciò può portare il cliente a preferire l'acquisto delle successive generazioni del prodotto.
- *Rendimenti crescenti e curve di apprendimento*: benefici apportati dal vantaggio di essere i primi a raggiungere quei valori di produzione.

A un certo punto del suo crescente sviluppo, la Kodak si rese conto che la curva della fotografia in bianco e nero si stava avvicinando a ricavi marginali vicini allo zero. Fu così che venne introdotta la fotografia a colori, che ha seguito lo stesso *path* del successo precedente: innovazione incrementale, tassi decrescenti, innovazione di processo e un design diventato dominante. Per capire meglio quest'ultimo concetto e il livello di concentrazione per studiare la quantità di imprese in competizione, è utile studiare il modello di Keppeler del 1996⁴¹: durante la fotografia in bianco e nero, e a colori successivamente, tutti gli *incumbent* e i nuovi entranti si soffermarono sul *dominant design*, come menzionato dalla fonte di riferimento. Questo concetto fu introdotto per la prima volta nel 1975 da Utterback e Abernathy⁴² e viene definito come un preciso insieme di caratteristiche tecnologiche tali da diventare modello standard per il mercato di riferimento nel quale si vuole competere. Dal momento che in un settore vi è una pluralità di soggetti operanti, ciascuno di questi avrà un proprio *know how*, delle proprie innovazioni di prodotto, diverse. Durante l'era della fotografia in bianco e nero e a colori, fu la Kodak a vincere il primato del *dominant design*, portandola così all'abbassamento dei costi delle fotocamere: questo prezzo limite non fu raggiungibile da molti competitor, che furono costretti ad abbandonare il settore e, dall'altra parte, i potenziali nuovi entranti si ritrovarono davanti a una barriera all'entrata talvolta invalicabile. Dal lato dei consumatori, il loro potere contrattuale diminuì a causa del minor numero di alternative, esattamente come i fornitori. Questo portò a un coefficiente di concentrazione altissimo,

⁴¹ Keppeler, S. (1996). *Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle*. *Journal of Economic Growth*, 1(4), 429-451

⁴² Utterback, J. M. (1996). *Mastering the Dynamics of Innovation*

rendendo così la Kodak, nel lontano 1976, la leader del settore: aveva il controllo del 90% del mercato dei rullini fotografici e l'85% di quello delle fotocamere.

3.1.2 Seconda fase: declino.

L'entrata di Fuji Photo Film co. è solo l'inizio

Nel 1965 la società giapponese fece ingresso nel mercato statunitense e offriva qualsiasi tipo di supporto fotografico⁴³: pellicole per film e fotografiche, per processi di fotofinitura al collodio secco e così via. La vendita sotto il proprio marchio iniziò ufficialmente nel 1972 e avveniva a un prezzo ribassato del 20% rispetto a quello della Kodak: questo portò un graduale avvicinamento di fornitori, e successivamente clienti, a questo *neobrand*. Il management della Kodak ignorò l'iniziale diminuzione della quota di mercato poiché troppo fiducioso della propria clientela⁴⁴: ma, inversamente a ciò, la quota della Fuji continuava a crescere, tanto da arrivare al 12%. Ciò diede il via a una maggior competizione, dovuta all'entrata di molti marchi di moltissime nazionalità diverse. Ed è a questo punto che molti consumatori americani abbandonarono la loro marca fedele, spostando il focus su ciò che risultò essere più convenienti.

Un secondo errore fu paradossale: Kodak, la società dell'innovazione e del *know how*, dimostrò rigidità per la digitalizzazione della fotocamera. 1986: prime vendite da parte della Fuji di fotocamere usa e getta, che divennero di pronto successo in Giappone, e successivamente in molti altri luoghi. Kodak dichiarò di averle già precedute, avendo sviluppato nei laboratori lo stesso tipo di tecnologia ma senza averla sviluppata, causa costi troppo elevati.

Kodak trovò un rivale perfetto in Fuji, che si concentrò su una delle strategie principali di Kodak, ovvero la leadership di costo: la produzione veniva esternalizzata in Giappone, per costo di personale inferiore, e ci si soffermò su una continua innovazione di processo che portò a un ottimale livello di efficienza operativa. Questo diede il via a un circolo vizioso che seguì un percorso simile a quello seguito dalla Kodak durante il suo periodo di dominio, e quindi; investimenti in R&S e Marketing, che permisero continue innovazioni e la maggiore fidelizzazione della clientela.

Tutto questo costrinse Kodak a cambiare la sua strategia competitiva: una parola, acquisizioni. Si occupò di una divisione di Bell&Howell, società di tecnologia e attrezzature per registrazione digitale, e di sviluppare il primo sensore elettronico per le immagini, dedicandone un'intera divisione aziendale. Si specializzò quindi in strumenti diversi rispetto alle semplici macchine fotografiche (che però, forse, erano più di tendenza e innovative per l'epoca), dando un importante contributo per la cattura e la conversione delle immagini attraverso scanner e stampanti. Nel frattempo, però, avanzava l'era della fotografia digitale: per reagire ai cambiamenti, le aziende Kodak e Fuji iniziarono una nuova strategia, quella di diversificazione, poiché il management si rese conto di poter utilizzare risorse e competenze utili per altri business. Ad esempio, la Kodak, dal momento che aveva già R&S dedicate all'ambito chimico, decise di acquisire anche un'impresa

⁴³ <https://www.fujifilm.com/it/it/about/hq/corporate/history>

⁴⁴ Swasy, A. (1993). *Changing focus*. New York, NY: Crown Publishing.

farmaceutica, la *Sterlin Drug*. Ma il problema permaneva: invece di soffermarsi sull'importanza del cambiamento dovuto alla fotografia digitale, continuava a ragionare nei riguardi di un mercato di pellicole fotografiche. Colby Chandler, CEO di Kodak, finalmente capì che l'azienda dovesse abbracciare nuove tecnologie, anticipando i bisogni dei consumatori, andando a creare il prodotto 'ad hoc' per loro, vendendolo poi nella maniera migliore e più efficiente rispetto agli altri competitor sul mercato. Ma, purtroppo, anche la sorte era avversa: nel 1985 perse una causa con la Polaroid, attuale monopolista del settore delle macchinette fotografiche di sviluppo istantaneo. Infatti, nel 1963, la Kodak lanciò *Kodak Instamatic*, e per questo motivo venne chiamata in causa per violazione di 12 brevetti. I tanti anni di battaglie legali alimentarono l'offuscamento che già stava subendo all'epoca la Kodak⁴⁵.

Se volessimo immaginare l'evoluzione della Kodak sulla matrice Boston Consulting Group, potremmo affermare che negli anni '90 la sua crescita divenne stabile, spingendo il business verso il quadrante 'Cash Cow', ovvero quell'insieme di prodotti redditizi ma in mercati a basso tasso di crescita. Nonostante, quindi, la Fuji ne avesse diminuito la quota di mercato, l'azienda riuscì a rimanere piuttosto stabile; l'obiettivo era sicuramente quello di non arrivare al 'Question Mark', dovuto all'eccessiva diminuzione di tale quota. Fino agli anni 2000 riuscì a incrementare il business creando un movimento orizzontale della matrice, ovvero nel quadrante 'Star'; ma anche qui si verificò un problema, dal momento che le perdite su ogni vendita non permisero di sopportare un posizionamento competitivo di lungo termine.



Foto 10: elaborazione personale matrice BCG

Kodak provò ennesime strategie, impegnandosi da un lato in Joint Venture in Cina per quanto riguarda la produzione delle vendite, dall'altro nell'internalizzazione delle fasi chiave. L'obiettivo era quello di diventare un'azienda 'high tech', producendo una serie di dispositivi di avanguardia tecnologica⁴⁶.

Ma non furono le conoscenze tecniche, i processi, i prodotti, o determinati input utilizzati: il problema insito nella Kodak era interno, era a livello organizzativo. Nonostante la società avesse cambiato una serie di CEO

⁴⁵ Rossi, M. (2012). *Kodak, da impresa di successo ad azienda in crisi*. Media Studies

⁴⁶ Gavetti G., Henderson R. and Giorgi, S. (2005), *Kodak and the Digital Revolution (A)*, Harvard Business School, HBS Press.

nel corso del tempo, ognuno rimaneva radicato a quelle che erano le strategie passate che la portarono, nei lontani esordi del XX secolo a essere la leader del settore fotografico. L'inerzia del management, o la scarsa visione aperta, o ancora, l'attaccamento al passato, hanno portato a quella che, nel vicino 10 gennaio 2012, sarà l'ufficiale bancarotta dell'azienda.

Infatti, dagli anni 2000 in poi, la competizione fu sempre più intensa, generando una guerra di prezzi che portò a una diminuzione degli attori presenti sul mercato: la Kodak ancora persisteva, ma talvolta vacillava. Alcuni settori erano detenuti dalla Fuji con un'altissima percentuale di quota.

In poco tempo, le fotocamere digitali della Kodak si posizionarono un gradino più in basso rispetto ai concorrenti asiatici, in termini di qualità: questi ultimi infatti offrivano i loro prodotti qualitativamente ottimi, a prezzi inferiori. È indubbiamente il caso di altre due importanti protagoniste, la Nikon e la Canon, che hanno usufruito delle economie di apprendimento per adattarsi rapidamente alle nuove tendenze del mercato. E, ancora una volta, Kodak sottovalutò queste capacità. Il divario tecnologico con le altre concorrenti si è acuito con il passare del tempo, portando al declino e alla definitiva marginalizzazione dell'azienda nel mercato fotografico. Infine, l'ingresso di altri dispositivi capaci di scattare fotografie, come i cellulari e i *tablet*, ha accelerato questa discesa. L'avvento della tecnologia digitale ha rappresentato la fine dell'era analogica e ha travolto il mondo dell'immagine, portando la Kodak alla fine della sua lunga era nella storia della fotografia.

3.1.3 Terza fase: Kodak oggi

Ci sarà un ritorno?

Kodak ha incontrato notevoli difficoltà durante il processo di conversione al digitale, nonostante alcuni dei suoi laboratori abbiano realizzato alcune delle esperienze più innovative in questo campo, come vedremo più avanti. Nel corso della ristrutturazione aziendale avvenuta a seguito di questo passaggio, Kodak è stata costretta a vendere la propria divisione di diagnostica medica (comprensiva di lastre radiografiche e altri prodotti) nel 2007.

La bancarotta del 2012 è stata causata principalmente dalla sua incapacità di adeguarsi alla rivoluzione digitale e alla crescente concorrenza asiatica nel settore fotografico. Inoltre, l'azienda aveva un pesante debito e una struttura di costi poco efficiente.

Dopo la bancarotta, la Kodak si è concentrata sulla ristrutturazione e la riorganizzazione, dedicandosi alla stampa digitale e ai servizi di *imaging* per le aziende. Nel corso degli anni, l'azienda ha cercato di diversificare le proprie attività in altri settori, come la cripto valuta e la produzione di forniture mediche.

L'annuncio della vendita del ramo di produzione di film analogico della Kodak alla società Kodak Alaris nel 2021 ha segnato la fine di un'era nella storia dell'azienda, ma la Kodak continua a cercare nuove opportunità e innovazioni per rimanere rilevante nell'era digitale.

Estensione di marca

L'estensione di marca, in ambito di marketing, è una strategia utilizzata dalle aziende per sfruttare l'immagine positiva e la reputazione già acquisite da un brand per lanciare nuovi prodotti o servizi, che possono essere

anche diversi dalla gamma originale, sotto lo stesso nome di marca. Questo approccio presenta diversi vantaggi, tra cui lo sfruttamento *dell'equity* di marca, ovvero la reputazione e l'immagine positiva già acquisite dal brand, che può portare a una maggiore accettazione da parte dei consumatori rispetto a un nuovo marchio. Inoltre, l'azienda può risparmiare sui costi di marketing e pubblicità, poiché il nome di marca già consolidato richiede meno investimenti per essere promosso; può inoltre utilizzare la stessa infrastruttura, canali di distribuzione e processi produttivi per i nuovi prodotti o servizi, ottenendo così maggiore efficienza operativa. Infine, i clienti già fedeli al brand possono essere portati ad acquistare i nuovi prodotti o servizi lanciati sotto lo stesso nome, aumentando così la fidelizzazione alla marca.

Tuttavia, si annoverano alcuni rischi, tra cui la possibile diluizione dell'immagine di marca; questo accade se i nuovi prodotti o servizi non soddisfano le aspettative dei clienti o se non sono coerenti con i valori e la mission della marca originale. Inoltre, l'utilizzo della stessa denominazione di marca per prodotti molto diversi può creare confusione nei consumatori e causare un calo di credibilità e di reputazione. Pertanto, l'estensione di marca richiede un'attenta valutazione degli aspetti strategici e dei rischi associati, nonché un adeguato coordinamento delle attività di marketing e comunicazione.

Il problema sorge quando le definizioni di innovazione tecnologica di prodotto si concentrano troppo sull'aspetto tecnologico, trascurando il livello dei consumatori e gli impatti sul mercato. In tal modo si limita quest'ultimo a una mera commercializzazione e vendita del prodotto innovativo, senza tener conto del sistema di consumo e del ruolo che gioca nel successo o insuccesso del prodotto. Ciò comporta un distacco tra l'impresa che produce l'innovazione tecnologica e il sistema di consumo, dando origine a una "trappola tecnologica" in cui l'azienda è costretta a concentrarsi esclusivamente sulla realizzazione di innovazioni tecnologiche ad alto contenuto tecnologico, come nel caso del *Kodak Easyshare-one*: questa venne introdotta nel 2005 per i consumatori non professionisti, e la sua particolarità era quella di avere, oltre alle funzionalità standard, una connessione WI-FI. Questa fotocamera permetteva di inviare direttamente le foto al sito *Easyshare* di Kodak e, contemporaneamente, inviare un messaggio e-mail ai destinatari scelti, contenente un link per visualizzare le immagini⁴⁷.

Perché non continuare su questa linea d'onda, cercando di collegare sempre di più fotocamera e cellulari? Una strategia per la Kodak potrebbe essere quella di applicare sui dispositivi un *QR code* interattivo. Questo consentirebbe agli utenti di essere pienamente connessi tra il mondo fisico e quello digitale, mantenendo il pieno controllo sui propri prodotti e abbreviando i tempi necessari per la scelta o la modifica delle fotografie.

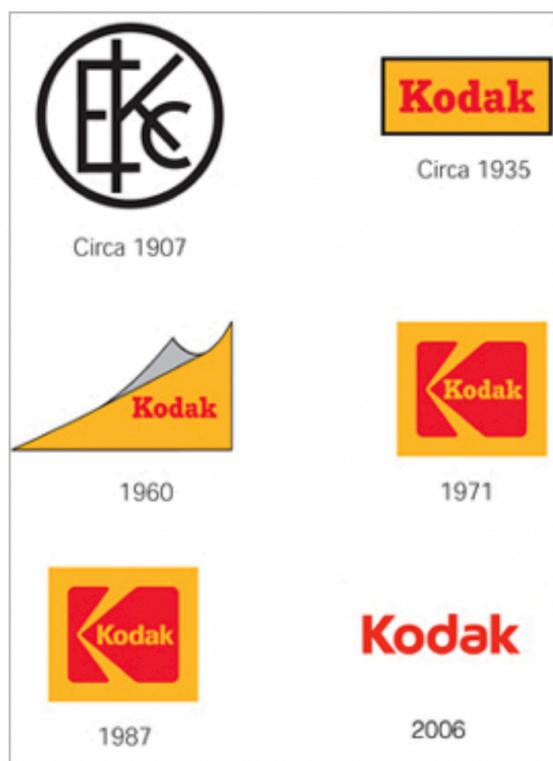
⁴⁷ Cassia, F. (2007). *Estensione di marca e successo dell'innovazione di mercato: un modello sistemico-relazionale*.

Innovazione e logo

Kodak ha rinnovato l'identità con un logo di ispirazione retrò: non è altro che una variazione del marchio rosso e giallo originariamente utilizzato da Kodak negli anni '70 e '80. Ma differenza di quegli anni, in cui il logo presentava la parola Kodak posizionata orizzontalmente, la nuova versione è ora scritta verticalmente: ispirato dal fondatore George Eastman, la nuova identità vede un cambiamento netto rispetto anche al 2006, in cui c'è stato il più recente aggiornamento del logo, che presentava il nome dell'azienda in un carattere rosso sans-serif con una sottolineatura gialla. Il vicepresidente del marchio globale e creativo di Kodak, Danielle Atkins, afferma che gran parte dell'ispirazione alla base della riprogettazione è stata ripensando all'eredità del marchio e alla storia del fondatore di Kodak, George Eastman, *"riportando la sua visione nel marchio."*

Atkins afferma che la decisione di riportare in vita la Kodak K è stata convalidata quando la società ha condotto una ricerca sul riconoscimento del marchio, rivelando che il 58% degli intervistati ha riconosciuto il marchio solo dal contorno del logo.

*"Respectful to the legacy of the brand"*⁴⁸: *"volevamo che il logo fosse di nuovo nuovo"*, afferma Keira Alexandra, partner di Work-order. *"Siamo stati estremamente attenti a rispettare l'eredità del marchio, onorando la scienza e la visione creativa di Kodak"*.



49

Foto 11: evoluzione del marchio Kodak.

Attualmente il logo Kodak è ritornato ad essere molto simile a quello passato. La scelta di utilizzare un design ispirato agli anni '70, con un font *sans-serif* in maiuscolo e un cerchio giallo, è stata fatta per richiamare

⁴⁸ <https://www.designweek.co.uk/issues/17-23-october-2016/kodak-rebrands-retro-inspired-logo/>

⁴⁹ Nel tempo, questo cambiamento suggerisce anche un certo ridimensionamento delle ambizioni della società.

l'iconico logo Kodak utilizzato nei decenni d'oro tra i Settanta e i Novanta, periodo di grande successo per l'azienda. Questo design è stato scelto per creare un senso di continuità con la storia dell'azienda, ma allo stesso tempo per dare un'immagine moderna e fresca all'azienda. In questo modo, il logo Kodak del 2016 unisce i valori storici dell'azienda con un'immagine moderna, adatta alle esigenze del mercato attuale. Ciò è perfettamente visibile dalla foto sottostante. Kodak vuole ribadire il concetto di eccellenza del marchio, diventando un'azienda di riferimento anche in epoca di *smartphone* e *social network*, con prodotti che guardano al passato ma parlano al presente, e una *brand identity* che segue la stessa traiettoria.

Ancora una volta l'innovazione richiama il vintage, la tendenza attuale.



Foto 12: logo attuale. Similitudini e differenze con quello degli anni d'oro.

Strategie di rebranding e collaborazione

Concettualmente, il *rebranding* è un processo strategico attraverso il quale un'azienda o un'organizzazione modifica la sua immagine di marca o identità visiva per riflettere un cambiamento nel posizionamento del marchio, nei valori aziendali, nell'offerta di prodotti/servizi, nell'esperienza del cliente, nell'obiettivo di mercato o in altri fattori importanti. In genere, coinvolge la modifica di elementi come il nome del marchio, il logo, il design dei prodotti, il packaging, la pubblicità, la comunicazione, il sito web e altri aspetti dell'immagine aziendale con l'obiettivo di creare una nuova immagine di marca più efficace nel raggiungimento dei nuovi obiettivi di marketing o per rinnovare l'interesse del pubblico. Può essere una tecnica necessaria quando si verificano determinati fattori quali, ad esempio, il cambiamento dei gusti dei consumatori, la concorrenza nel mercato, l'evoluzione dell'azienda, l'ingresso in nuovi mercati o la necessità di distinguersi dalla concorrenza. Rappresenta però sicuramente anche un rischio, in quanto consiste in un forte investimento di tempo e denaro; pertanto, le aziende devono fare attenzione a pianificare e implementare il *rebranding* con cura, con un'analisi completa del mercato, dei concorrenti e dei clienti.

Nel caso pratico, sappiamo ormai bene come la Kodak abbia avuto reali difficoltà ad adattarsi alle nuove tendenze di marketing nonché alle nuove esigenze dei consumatori, avendo preferito i suoi classici canali tradizionali, come la pubblicità televisiva, senza sfruttare appieno le nuove opportunità di marketing digitale. L'importanza dell'innovazione e dell'adattamento al cambiamento sono fondamentali nel mercato globale, e

la stessa Kodak è l'esempio che le aziende che non si adattano alle nuove tendenze rischiano di essere surclassate dai loro concorrenti.

Di recente, il marchio ha avuto una risalita, anche grazie a strategie di *rebranding* e collaborazione: ha cercato di rinnovarsi entrando in nuovi mercati, attraverso l'utilizzo di strategie creative e innovative, che avessero però sempre come filo conduttore il *vintage* e la storica forza del brand. In particolare, il marchio ha utilizzato la collaborazione con diversi marchi di moda e *streetwear* per creare una serie di *capsule collection*, come ad esempio la collaborazione con Supreme, Chinatown Market e HUF. Più nel dettaglio, ha captato il mondo più apprezzato per la strategia di *rebranding* (sempre inevitabilmente interconnesso al *vintage*), quello degli skaters; questo è stato anche il contenuto social più di rilievo fino ad oggi. Ha infatti sfruttato i social media per raggiungere un pubblico più ampio e per creare un'immagine di marca fresca e moderna, utilizzando piattaforme come Instagram e Twitter per promuovere i suoi prodotti e le sue collaborazioni, e ha persino creato una piattaforma e-commerce dove erano in commercio gli skateboard.

Tuttavia, la Kodak non ha trascurato la sua eredità storica, utilizzando la sua iconica fotocamera a pellicola come elemento distintivo dei suoi prodotti e sfruttando il fascino della fotografia analogica per attrarre i nostalgici e gli amanti dell'arte fotografica. La Kodak ha inoltre lanciato una campagna pubblicitaria che sottolinea la sua storia e il suo patrimonio, utilizzando immagini e slogan che richiamano il passato del marchio.

In generale, si può dire che questa lenta risalita di rilancio, sembra aver avuto successo nel creare in primis un nuovo pubblico di consumatori, adattando sia i nostalgici sia, come in questo caso, gli amanti di uno *streetwear* con caratteristiche un po' retrò. La Kodak ha dimostrato di essere in grado di innovare e di adattarsi alle nuove tendenze del mercato, senza però dimenticare la propria eredità storica e il proprio patrimonio culturale: a questo punto, basta ricordarsi come monito che la chiave per il successo è saper intercettare per tempo le nuove tendenze per trarle a proprio vantaggio.

3.1.4 Conclusione

Il valore che ha oggi la Kodak per i consumatori

Attualmente, Kodak si concentra principalmente sulla produzione di materiali per la stampa commerciale e industriale, ma continua a produrre anche fotocamere digitali, stampanti fotografiche e altri prodotti correlati. Nonostante questi sforzi, Kodak non ha la stessa influenza nel mercato dei consumatori che aveva in passato. Molte persone utilizzano ancora prodotti Kodak, come la pellicola fotografica, per motivi nostalgici o artistici, ma la maggior parte dei consumatori si affidano a marchi più recenti e innovativi per le loro esigenze fotografiche.

In generale, quindi, il valore che Kodak ha oggi per i consumatori dipende molto dalle esigenze specifiche di ogni individuo e dal loro attaccamento alle marche tradizionali.

In particolare, come in tutti questi capitoli, si vuole porre l'attenzione sul soggetto in quanto persona influenzabile e dotata di proprie emozioni ed esperienze, che orientano gli acquisti presenti e futuri. Per quanto riguarda l'effetto nostalgico⁵⁰, molti appassionati di fotografia (non necessariamente professionisti), potrebbero apprezzare l'aspetto vintage e retrò dei vecchi modelli; inoltre, la Kodak è stata per molto tempo uno dei leader nell'industria fotografica, e molti consumatori potrebbero avere ricordi legati all'utilizzo di prodotti Kodak durante momenti importanti della loro vita, ricordi felici e/o significativi. Relativamente alla dimensione artistica, invece, molti fotografi professionisti e appassionati potrebbero scegliere la pellicola Kodak per il suo aspetto estetico e la sua capacità di produrre immagini di alta qualità con colori naturali e una gamma tonale ampia. Alcuni potrebbero anche apprezzare la sfida tecnica che deriva dall'utilizzo della pellicola, che richiede una maggiore attenzione alla composizione e all'esposizione. Caratteristica che è sempre stata di spicco per il marchio. Infine, possiamo individuare un terzo target: alcuni artisti, infatti, potrebbero utilizzare la pellicola Kodak come parte della loro estetica creativa, scegliendo di utilizzare vecchie fotocamere Kodak per ottenere un aspetto retrò, o, ancora, utilizzando pellicole Kodak scadute per produrre effetti di luce e colori peculiari. In questo modo, i prodotti Kodak potrebbero essere considerati uno strumento importante per esprimere la creatività artistica di un individuo.

⁵⁰ Spunti su nostalgia e creatività artistica come influenze dei prodotti fotografici: *Wells, L. (2012). Photography: A Critical Introduction (4th ed.). Routledge*

3.2 Polaroid

La storia del colosso Kodak può essere accostata brevemente a quella di un altro famosissimo marchio, utilizzato soprattutto negli ultimi tempi: la Polaroid. Molti, infatti, potrebbero chiedersi quale sia la differenza tra i due marchi, soprattutto a livello di quota di mercato. C'è effettivamente una spaccatura di leadership, o ormai una delle due prevarica sull'altra? Accostiamo delle caratteristiche chiave.

Entrambe le aziende sono storicamente note per la produzione di fotocamere e pellicole fotografiche, ma hanno avuto approcci diversi nella loro strategia di business. Kodak si è concentrata principalmente sulla produzione e vendita di pellicole fotografiche, cercando di controllare l'intera catena di produzione e fornendo ai consumatori un'esperienza di fotografia facile e conveniente. Polaroid ha invece investito nella produzione di fotocamere istantanee, che permettono di scattare e stampare nell'immediato le foto. Questo ha reso Polaroid un'icona del mondo della fotografia istantanea e l'ha distinta dalla concorrenza, anche se ha fatto fatica a mantenere la propria rilevanza con l'avvento della fotografia digitale. Questo fenomeno ha cambiato radicalmente il modo in cui le persone scattano e condividono le foto; infatti, entrambi i marchi hanno fatto fatica di fronte all'ingente concorrenza. Tuttavia, la Polaroid ha cercato di reinventarsi, lanciando nuovi prodotti e collaborando con altri marchi per rimanere rilevante. Ad esempio, *Polaroid Originals*, l'azienda che ha acquisito i diritti del marchio Polaroid nel 2017, ha lanciato una nuova linea di fotocamere istantanee e pellicole fotografiche, cercando di capitalizzare sulle tendenze della fotografia analogica e della nostalgia.

In sintesi, Polaroid e Kodak sono state due aziende storicamente importanti nel mondo della fotografia, con approcci diversi alla produzione e vendita di prodotti fotografici. Sebbene entrambe le aziende abbiano subito la pressione della fotografia digitale, Polaroid ha cercato di rimanere rilevante reinventandosi, mentre Kodak ha fatto fatica ad adattarsi ai cambiamenti del mercato.

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di riassumere in modo conciso la storia, l'evoluzione e l'importanza di un marchio che ha fatto parte della storia di Kodak per molti anni. Inoltre, si vuole far comprendere che i concorrenti non sono sempre da considerare come nemici: può essere gratificante collaborare con chi merita attenzione e rispetto.

A tal proposito è necessario citare la recente convinzione di molte aziende, che ritengono che *“la cooperazione sia essenziale per il successo”*⁵¹. Si sono coniati due nuovi termini, *freenemies* (nemici-amici) e *coopetition* (cooperazione-competizione) per indicare questa crescente tendenza delle aziende di essere competitors, collaborando allo stesso tempo. È la prospettiva dell'ecosistema, che molte aziende stanno adottando, abbandonando la loro totale indipendenza, al fine di aumentare la propria stessa forza.

⁵¹ Daft, R. L. (2021). *Organizzazione aziendale*. Milano: McGraw-Hill Education.

3.2.1 Storia in breve

Il fallimento della Kodak corrisponde alla sua ascesa?

È una domanda che probabilmente molti, ignari delle due storie, si sono posti. Ma non è assolutamente andata così: le due aziende hanno avuto eventi, piacevoli e spiacevoli, in tempi e modi differenti, talvolta anche conseguenti.

Il fallimento della Kodak non corrisponde alla sua ascesa. La Kodak ha avuto un grande successo negli anni '80 e '90 grazie al dominio del mercato delle pellicole fotografiche, ma la sua incapacità di innovare e adattarsi alle nuove tecnologie digitali ha portato al suo declino e alla sua bancarotta nel 2012.

L'ascesa della Kodak è iniziata molto prima, nel 1888, quando l'azienda ha introdotto la prima fotocamera facile da usare per il consumatore medio e ha rivoluzionato l'industria della fotografia. La Kodak ha continuato a innovare nel corso degli anni, introducendo nuove pellicole e fotocamere, diventando un marchio famoso e rispettato in tutto il mondo.

Tuttavia, il fallimento della Kodak è stato causato dalla sua incapacità di evolversi e adeguarsi alle nuove tecnologie digitali, che hanno rapidamente sostituito la fotografia tradizionale. Mentre altre aziende si sono adattate al nuovo panorama digitale, la Kodak ha continuato a concentrarsi sulla produzione di pellicole e ha perso la sua posizione di leader nel mercato fotografico.

In sintesi, l'ascesa della Kodak è stata causata dalla sua innovazione e visione d'avanguardia nel settore della fotografia, mentre il suo fallimento è stato causato dalla sua incapacità di evolversi e adattarsi alle nuove tecnologie digitali.

La storia della Polaroid si intreccia con quella della Kodak nel mercato della fotografia. Anche la Polaroid ha subito un declino simile a quello della Kodak a causa dell'avvento della fotografia digitale. Tuttavia, la Polaroid si è differenziata dalla Kodak per il fatto che si è specializzata nella produzione di fotocamere istantanee che stampavano le foto in formato Polaroid, una tecnologia che la Kodak non aveva mai offerto. La Polaroid ha mantenuto una piccola ma fedele base di clienti, nonostante la concorrenza delle fotocamere digitali. Tuttavia, la Polaroid ha subito un crollo finanziario e ha dichiarato bancarotta nel 2001⁵². Successivamente, l'azienda è stata acquisita da nuovi proprietari che hanno lanciato nuovi prodotti Polaroid che combinano la tecnologia digitale con la stampa istantanea in stile Polaroid, come le fotocamere istantanee Polaroid *Snap*. In questo modo, la Polaroid sta cercando di rinnovarsi e di riconquistare una fetta di mercato.

⁵² Riferimenti da: Bonanos, C. (2012). *Instant: The story of Polaroid*. Princeton Architectural Press



53

Foto 13: Polaroid Snap.

Polaroid e Fujifilm⁵⁴: è un caso di cooptation?

Polaroid e Fujifilm sono due delle più grandi aziende del settore fotografico, e la loro lunga storia è stata caratterizzata da una forte rivalità e competizione nel mercato della fotografia istantanea.

Polaroid ha inventato il processo di sviluppo istantaneo nel 1948 e ha dominato il mercato fino agli anni '80, quando Fujifilm ha iniziato a produrre fotocamere istantanee simili ma a prezzi inferiori. Nonostante gli sforzi di Polaroid di proteggere la propria tecnologia attraverso un intenso lavoro di lobby e azioni legali, Fujifilm è riuscita ad entrare nel mercato. Nel 1997, Polaroid ha intentato una causa contro Fujifilm per violazione di brevetti, ma ha perso la causa. Fujifilm ha continuato a sviluppare la propria tecnologia istantanea e ha lanciato la sua linea di fotocamere Instax nel 1998, che è diventata rapidamente popolare grazie alla sua qualità e prezzo accessibile. Nonostante la competizione, Polaroid e Fujifilm hanno anche collaborato in alcune occasioni. Ad esempio, nel 1986, Polaroid e Fujifilm si unirono per sviluppare una tecnologia di stampa a getto d'inchiostro. Tuttavia, il rapporto tra le due società rimase sempre contrastante e caratterizzato da momenti di collaborazione e scambio tecnologico. Nel 2017, tuttavia, Polaroid e Fujifilm hanno sorprendentemente annunciato una collaborazione per produrre una nuova linea di fotocamere ibride che combinano la tecnologia digitale con la stampa istantanea. Questa collaborazione ha portato alla creazione della *Polaroid OneStep+*, che utilizza la tecnologia di stampa istantanea di Fujifilm ma ha un design simile a quello delle fotocamere vintage di Polaroid. In definitiva, la storia tra Polaroid e Fujifilm è stata complessa e interessante, caratterizzata da una forte rivalità ma anche da momenti di collaborazione e scambio tecnologico. In definitiva, possiamo caratterizzarli come *freenemies*.

⁵³ Fonte: sito ufficiale Polaroid. È una fotocamera istantanea digitale da 10MP con stampante integrata che utilizza la tecnologia di stampa a inchiostro ZINK Zero, che consente agli utenti di stampare immediatamente il colore in pieno colore, le stampe 2x3 "automaticamente quando viene catturata un'immagine.

⁵⁴ Bonanos, C. (2012). *Instant: The Story of Polaroid*. Princeton Architectural Press.



Foto 14: Polaroid Onestep+

3.2.2 Analisi degli attributi

Gli attributi distintivi della Polaroid sono stati storicamente la fotografia istantanea e la stampa a sviluppo automatico. Tra i suoi prodotti iconici ci sono le fotocamere Polaroid, che permettevano di scattare una foto e stamparla istantaneamente, senza bisogno di passare per un laboratorio fotografico. Questa tecnologia ha permesso alla Polaroid di differenziarsi dalla concorrenza, in particolare dalla Kodak, e di offrire un'esperienza fotografica unica e immediata.

Altri attributi distintivi della Polaroid sono la qualità delle stampe e la loro durabilità nel tempo. Le foto Polaroid sono caratterizzate da colori vivaci e saturi e da un look vintage e retrò che le ha rese molto popolari tra gli appassionati di fotografia e gli artisti.

In tempi più recenti, la Polaroid ha iniziato ad adottare tecnologie digitali e a combinare la stampa istantanea con la fotografia digitale, attraverso prodotti come la fotocamera istantanea *Polaroid Snap* e la "stampante" *Polaroid Zip*.



55

Foto 15: Polaroid Zip

⁵⁵ Il dispositivo Polaroid Zip ha un design compatto e leggero, che lo rende facile da trasportare. Utilizza la tecnologia di stampa a inchiostro zero ZINK di Polaroid e consente di stampare le foto direttamente collegando un dispositivo iOS o Android attraverso la connettività Bluetooth e NFC. In meno di un minuto, la pellicola adesiva è pronta per essere applicata al retro della foto. Il dispositivo è dotato di una batteria ricaricabile agli ioni di litio.

In questo modo, la Polaroid sta cercando di rinnovarsi e di rimanere competitiva nel mercato della fotografia, senza perdere l'essenza e l'unicità che hanno reso famosa la sua marca.

Differenze: scelte di marketing

Una delle scelte di marketing che ha differenziato Polaroid da Kodak è stata quella di focalizzarsi sulla fotografia istantanea, offrendo agli utenti la possibilità di avere una copia fisica delle foto appena scattate in pochi secondi. Questo ha creato un'esperienza fotografica più immediata e gratificante per gli utenti.

Inoltre, Polaroid ha mantenuto un forte focus sul design e sull'estetica dei prodotti, creando un marchio riconoscibile e distintivo. Ad esempio, la forma iconica delle foto in stile Polaroid è diventata un elemento distintivo e riconoscibile del marchio.

Polaroid ha anche investito in campagne pubblicitarie innovative e creative, collaborando con artisti e celebrità per creare pubblicità accattivanti e coinvolgenti. Questo ha contribuito a rendere il marchio Polaroid più trendy e cool, soprattutto tra i giovani.

D'altra parte, Kodak ha investito di più in tecnologie e innovazioni fotografiche, come la fotografia digitale, ma ha trascurato la fotografia istantanea. Questo ha portato a una mancanza di diversificazione del marchio e ad una perdita di interesse da parte del pubblico verso i prodotti Kodak.

In particolare, possiamo analizzare l'attuale famosissima *Polaroid Instax Mini* una fotocamera istantanea prodotta da Fujifilm. È una macchina fotografica molto popolare grazie alla sua facilità d'uso e alla sua capacità di stampare fotografie istantanee di piccole dimensioni (62 x 46 mm).

La Polaroid Instax Mini ha un design retrò e colorato che richiama lo stile delle vecchie Polaroid. È facile da utilizzare grazie alla presenza di un mirino ottico, di una ghiera per regolare la messa a fuoco e di un pulsante per lo scatto.

La macchina fotografica utilizza pellicole istantanee a colori o in bianco e nero, disponibili in diversi formati. Una volta scattata la foto, la pellicola viene espulsa dalla fotocamera e l'immagine inizia ad apparire sulla pellicola. In pochi minuti, la fotografia è pronta per essere ammirata e condivisa.

Nei paragrafi successivi capiremo come e perché questi prodotti sono molto apprezzati dal pubblico.



Foto 16: *Polaroid Instax Mini*

3.2.3 Stesso target?

Il target di consumatori di Polaroid originariamente era composto principalmente da fotografi professionisti e appassionati, grazie alla qualità della fotografia istantanea e della carta speciale a sviluppo istantaneo. Tuttavia, con il passare degli anni, il target di consumatori di Polaroid si è ampliato per includere anche un pubblico più ampio, grazie all'introduzione di fotocamere più accessibili e alla popolarità delle foto in stile Polaroid sui social media.

Oggi, il target di consumatori di Polaroid include fotografi professionisti, appassionati di fotografia, artisti, *influencer* e appassionati di moda e design. La Polaroid è diventata un marchio iconico e riconoscibile, che evoca uno stile di vita creativo e alla moda. Inoltre, la popolarità della fotografia istantanea è aumentata negli ultimi anni, grazie alla tendenza dell'esperienza "*hands-on*" e alla voglia di avere qualcosa di tangibile e unico in un'era digitale.

Polaroid ha inoltre collaborato con diversi brand e designer per creare prodotti in edizione limitata e in linea con le ultime tendenze di moda e design. Questa collaborazione ha contribuito ad attrarre un pubblico più ampio e giovane, interessato allo stile e all'estetica del marchio Polaroid.

Il vintage chiama giovani consumatori

L'aumento della popolarità dei prodotti polaroid si è verificata in particolar modo tra i membri della *Generazione Z* e i *Millennials*, due gruppi di consumatori spesso associati al digitale e alla tecnologia. Nonostante ciò, questi sono attratti proprio dall'appeal vintage e dall'estetica retrò delle fotocamere istantanee Polaroid. Il motivo di questa tendenza, come suggerisce l'articolo in nota, potrebbe essere l'insoddisfazione nei confronti della fotografia digitale, che offre un'esperienza prevalentemente virtuale e senza la stessa gratificazione tangibile delle foto istantanee. Inoltre, i consumatori sembrano apprezzare la semplicità e la convenienza della fotografia di tipo istantaneo, poiché crea ricordi palpabili senza la necessità di elaborare e stampare le foto in un secondo momento.

Si pone l'attenzione anche sul valore sociale delle foto istantanee, il valore della condivisione attraverso il regalo per amici, familiari: si crea un'esperienza di connessione che difficilmente viene replicata con le immagini digitali. È il ricordo che rimane intatto tra le mani.

Un altro spunto interessante è l'alternativa che queste nuove fotocamere offrono alle persone; uscire dal dominio delle reti sociali, che spesso impongono un ritmo frenetico e un'attenzione costante a un mondo virtuale, realistico ma non reale.

La Polaroid ha saputo sfruttare questa tendenza intraprendendo, come già accennato precedentemente, diverse iniziative di marketing e *branding*, come il lancio di nuovi prodotti ispirati al design *vintage* delle sue fotocamere storiche, e la collaborazione con *influencer* e artisti per promuovere i suoi prodotti. Allo stesso tempo ha quindi rafforzato la sua presenza online attraverso l'utilizzo dei social media, ampliando la sua gamma dei prodotti attraverso l'offerta di servizi di stampa fotografica online.

*L'effetto nostalgia*⁵⁶

Il marketing ha scelto di utilizzare il *Vintage* e il *Retrò* come elementi fondamentali per adottare strategie innovative volte a soddisfare l'impellente necessità di scappare dalla realtà stressante, frenetica e sempre più incerta del mondo di oggi. L'obiettivo è di riportare i consumatori ad un passato felice, positivo e stabile. Queste strategie si concentrano sulle emozioni dei consumatori, spingendoli a provare nostalgia per i prodotti *vintage* e introducendo uno stile *retrò* che riporti in auge, in chiave moderna, i prodotti ispirati alle epoche passate. La nostalgia è l'elemento fondamentale che collega il *vintage* al marketing.

L'effetto nostalgia è stato descritto da Forbes come "*la più potente strategia di marketing in circolazione*"⁵⁷. Sfruttando il potere dei ricordi e le emozioni più profonde dei consumatori, l'effetto nostalgia gioca un ruolo importante nel processo di acquisto. Questo si basa sull'idea che spesso le persone guardano alla loro infanzia e adolescenza con nostalgia e associamo felicità e momenti gioiosi a determinati oggetti o luoghi. Nel mondo frenetico e stressante di oggi, i consumatori cercano rifugio in un passato positivo per scappare dallo stress quotidiano.

Basandosi su questa strategia, le aziende propongono nuovamente prodotti del passato per far provare emozioni di gioventù e adolescenza ai consumatori più anziani, ma allo stesso tempo, incuriosire i più giovani con elementi innovativi che si avvicinino al loro mondo ormai digitale.

Questa strategia è facilmente applicabile nella società odierna, in cui la maggior parte dei comportamenti di acquisto e consumo dei clienti non è finalizzata a soddisfare bisogni funzionali, ma piuttosto a soddisfare esigenze simboliche. Oggi sempre di più si tende ad associare ai prodotti che si possiedono una forte valenza emotiva. Questo poiché il nostro cervello ha l'abitudine di ricordare il passato in modo più positivo di come sia realmente stato; questo fenomeno è noto come *ottimismo retrospettivo*, ed è quello che spiega la presenza della nostalgia nella nostra vita. Grazie alla sua forza d'impatto sull'umore, la nostalgia costituisce uno dei più potenti strumenti di persuasione nell'ambito dell'acquisto di prodotti. Le aziende, infatti, studiano il passato

⁵⁶ Meo, C. (2015). *Vintage marketing: Effetto nostalgia e passato remoto come nuove tecniche commerciali*. FrancoAngeli.

⁵⁷ <https://forbes.it/2019/09/02/nostalgia-marketing-cosi-il-mercato-capitalizza-i-nostri-ricordi/>

dei consumatori, le loro origini e le esperienze che li hanno resi felici per creare pubblicità e prodotti in grado di attingere a tali elementi e, di conseguenza, incrementare i consumi. Questo deve avvenire utilizzando il giusto linguaggio, i colori e le immagini in grado di richiamare lo stato emozionale del passato, puntando solamente sulle emozioni e sull'aspetto affettivo del ricordo, piuttosto che sulla memoria completa. In caso contrario, non si verrebbe a suscitare la nostalgia del passato, ma piuttosto un senso di rimpianto. Inutile dire che quelle che traggono maggior beneficio da ciò sono le marche che hanno una tradizione già consolidata e affidabile; e ancora, è forse inutile specificare che, per evitare di rendere i prodotti noiosi, è importante saperli riadattare all'epoca attuale inserendo elementi innovativi.

Nella chiusura del capitolo, è importante sottolineare che Kodak e Polaroid hanno lasciato un segno indelebile nella storia della fotografia e continueranno a farlo. I loro nomi evocano immediatamente storie e momenti importanti, tanto che oggi è difficile trovare una casa che non possieda un prodotto simile. Attraverso un semplice oggetto sono riuscite a realizzare il ricordo, proprio nel senso di renderlo reale.

Se ci fermiamo a pensare, la nostra vita è fatta di momenti: momenti che la possono cambiare e momenti quotidiani che la creano.

Nel mondo di oggi, non c'è molto tempo per apprezzare ciò che abbiamo di fronte. Tutto sembra temporaneo e usa e getta. Nulla resta abbastanza a lungo da emozionarci. Da farci sentire connessi; da farci sentire umani. E non lo tollereremo.

Come cita la stessa Polaroid, *'Esistiamo per aiutarti a cogliere quei momenti, a fermarli e a riviverli in qualcosa che puoi tenere in mano e conservare per sempre'*.

Conclusioni

La presente tesi ha innanzitutto esplorato l'importanza dell'educazione nel contesto del comportamento dei consumatori. Attraverso l'accurata analisi dei capitoli, è emerso chiaramente che comprendere questo comportamento è fondamentale per le aziende che desiderano avere successo nella società moderna, insieme alla comprensione della fotografia come mezzo di comunicazione e all'importanza dell'innovazione di marketing.

Il caso studio trattato, accompagnato da un "sotto-caso", è l'esempio lampante di come un marchio, sempre stato amato, leader e primo in innovazione e R&S, ha avuto questo inesorabile declino. Inesorabile perché, in un certo senso, è stato inconsciamente voluto. Anche la Polaroid non ha avuto sempre momenti floridi e di espansione: ma è giusto così, poiché rappresenta il giusto percorso evolutivo, fatto di salite e discese. Al contempo, però, ha accolto il cambiamento, ha collaborato con il possibile nemico, per sfruttare una forza bilaterale. La Kodak era forse troppo convinta di essere la unica e la sola? Difficile affermarlo con certezza. Tuttavia, ci sono testimonianze, nero su bianco, di un percorso fatto in solitaria, alimentato dalla convinzione di essere il marchio migliore. È la cosiddetta *marketing myopia*, l'errore strategico commesso da un'azienda quando si concentra troppo sul proprio prodotto o sulla propria industria, trascurando le reali esigenze, desideri e prospettive dei propri clienti. Ciò può portare esattamente a quello che è successo alla Kodak; perdere di vista l'evoluzione del mercato ed essere superata dalla concorrenza. Fin dal principio non ha saputo riconoscere i cambiamenti che stavano avvenendo nell'industria fotografica, successivi all'avvento della fotografia digitale; in un certo senso, considerava se stessa solo come un'azienda nel settore delle pellicole fotografiche, piuttosto che come un'azienda che potesse fornire esperienze fotografiche ai suoi clienti. Ha sottovalutato l'importanza emergente delle tecnologie digitali, e dunque la necessità delle persone di catturare e condividere momenti importanti attraverso questo strumento. L'azienda aveva brevetti e tecnologie relative alla fotografia digitale già negli anni '70, ma non ha sviluppato pienamente questo settore, temendo che potesse cannibalizzare il suo business principale. Nel frattempo, aziende come Canon e Nikon, hanno iniziato a sfruttare il potenziale della fotografia digitale, acquisendo una fetta di mercato sempre più grande. Quando l'industria della fotografia si è spostata verso la fotografia digitale, Kodak ha avuto difficoltà a rimanere al passo con il cambiamento tecnologico, determinando così il suo declino.

Gli errori più grandi che sono stati commessi, parallelamente a quanto detto, sono stati innanzitutto a livello organizzativo, ovvero nella stagnazione della convinzione del management di non dover cambiare nulla dell'azienda, nel corso del tempo. Quasi tutti i manager che si sono susseguiti hanno avuto la caratteristica comune di osservare i possibili cambiamenti futuri con occhi ancora attaccati al passato. Si è dimostrata rigidità al cambiamento, resistenza all'innovazione, attaccamento solo a ciò che si sapeva fare bene. È giusto implementare le tecniche su cui si è esperti, ma è anche giusto, e talora doveroso, sperimentare, tornare indietro, riprovare ed evolversi. Talvolta è anche fortuna, provare una strategia e scoprirla vincente: questo è stato sicuramente il caso della Fuji, subito paragonata alla Kodak.

Il mercato, come i gusti dei consumatori, sono in continua evoluzione. Non bisogna aver paura di questa volatilità e frammentarietà, poiché ciò porta sicuramente al declino. Un'azienda deve innanzitutto imparare a mutare insieme: un *mutuo* cambiamento.

Come si è potuto evincere, ciò che potesse essere in grado di accomunare Kodak e Polaroid era l'utilizzo dell'attuale tendenza di mercato, rivolta al vintage. I consumatori si sentono nostalgici riguardo i tempi in cui una semplice "scatoletta" potesse collezionare momenti. Probabilmente sono anche stufo di rendere virtuale sempre tutto, perdendo la tattilità che potrebbe contraddistinguere le fotocamere istantanee, i rullini da andare a sviluppare.

È questo il filo trainante che si è voluto portare dall'inizio alla fine della presente analisi, ovvero la capacità e l'importanza di "cavalcare l'onda" delle tendenze, senza ignorarle.

Può essere definita così, la tendenza che cura il declino.

Bibliografia

Anolli, L., & Legrenzi, P. (2016). Psicologia Generale. Il Mulino.

Bassani, M., & Sbalchiero, S. (2016). Brand design: costruire la personalità di marca vincente. FrancoAngeli.

Bonanos, C. (2012). Instant: The Story of Polaroid. Princeton Architectural Press.

Cassia, F. (2007). Estensione di marca e successo dell'innovazione di mercato: un modello sistemico-relazionale.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson Education Limited

Daft, R. L. (2021). Organizzazione aziendale. Milano: McGraw-Hill Education.

Gavetti G., Henderson R. and Giorgi, S. (2005), Kodak and the Digital Revolution (A), Harvard Business School, HBS Press.

Godin, P. (2005). All marketers are liars: the power of telling authentic stories in a low-trust world. Portfolio.

Heller, S., & Anderson, G. (2020). The Logo Design Idea Book: Inspiration from 50 masters. Laurence King Publishing.

Harvard College Library. (1890). Eastman company, Outing 15. Retrieved from Google Books. FOTO 8

Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., & Pieters, R. (2018). Consumer behavior. South-Western. FOTO 1

Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Costabile, M., & Ancarani, F. (2022). Marketing management. Pearson Education Limited.

Meo, C. (2015). Vintage marketing: Effetto nostalgia e passato remoto come nuove tecniche commerciali. FrancoAngeli.

Moore, G. A. (2014). Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers [Edizione Inglese]. HarperBusiness.

Solomon, M. R., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2012). *Consumer behavior: buying, having, and being*. Pearson Australia.

Swasy, A. (1993). *Changing focus*. New York, NY: Crown Publishing.

Utterback, J. M. (1996). *Mastering the Dynamics of Innovation*

Sitografia

Aaker, David A. (1997). "Dimension of brand personality". *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, n. 3. pp. 347-356.

Accessibile da: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224379703400304>

Alkhatib G., Attar H., Moqbel M. (2021). *Social Media Influencers (SMIs) in Context: A Literature Review*. *International Journal of Marketing Studies*.

Accessibile da:

https://www.researchgate.net/publication/360237524_Social_Media_Influencers_SMIs_in_Context_A_Literature_Review

Celaschi F., Deserti A. (2007). *Design & Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*.

Accessibile da: https://codecamp.com.br/artigos_cientificos/Design-Innovazione_strumenti-e-pratiche-per-la-ricerca-applicata.pdf

Di Costanzo, T. (s.d.). *Neuromarketing e immagini: la scienza delle emozioni*.

Accessibile da: <https://www.neurowebcopywriting.com/neuromarketing-immagini/>

Di Costanzo, T. (2021, 9 novembre). *Comunicazione visiva per contenuti efficaci*.

Accessibile da: <https://www.neurowebcopywriting.com/comunicazione-visiva-per-contenuti-efficaci/?cn-reloaded=1>

Klepper, S. (1996). *Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle*. *Journal of Economic Growth*, 1(4), 429-451

Accessibile da: <https://www.jstor.org/stable/2118212>

Melendez, S. (2020, February 16). *Creativity and the Kodak Girl*.

Accessibile da: <https://ladimensionculturaldelatecnologia.wordpress.com/2020/02/16/creativity-and-the-kodak-girl/comment-page-1/>

Newman, E. J., Garry, M., & Lindsay, D. S. (2012). *Nonprobative photographs (or words) inflate truthiness*. *Psychonomic Bulletin & Review*, 19(5), 969-974

Accessibile da: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22869334/>

Osillio, M. C., Di Donato, C., & Carù, A. (2012). *Vintage autentico o autenticità nel vintage?* *Micro & Macro Marketing*, (2), 359-376

Accessibile da: <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1431/37983>

Pollet, A. (2012). *The Cavalcade of Color: Kodak and the 1939 World's Fair*. (J. Gussen, Trans.). *Technology and Culture*, 53(1), 189-191

Accessibile da: <https://journals.openedition.org/etudesphotographiques/3486#text>

Singh S., (2006). *Impact of color on marketing: Management decision*, Vol.44 n.6 (pp. 783-789).

Accessibile da:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740610673332/full/pdf?title=impact-of-color-on-marketing>

Sutton, J. (1999). *Technology and Market Structure*. The MIT Press

Accessibile da: https://www.lem.sssup.it/Italian/files/I2001-01_0.pdf

Testa A., (10.10.2012). *Poincaré: una definizione di creatività*, in *Nuovo e utile. Teorie e pratiche della pubblicità*,

Accessibile da: <https://nuovoutile.it/creativita-la-definizione-di-poincare/>

UNCTAD. (2022). *Creative Economy Outlook for 2022: Technology, Innovation and Entrepreneurship in the Creative Economy*. United Nations Publications.

Accessibile da: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf

Foto 2: https://www.pringo.it/home/wp-content/uploads/2017/05/Color_Emotion_Guide.png

Foto 3: https://canon.a.bigcontent.io/v1/static/636899602356073577KQ_think_guides_03_IT

Foto 4: https://canon.a.bigcontent.io/v1/static/636899602356073577KQ_think_guides_03_IT

Foto 5: <https://ladimensionculturaldelatecnologia.wordpress.com/2020/02/16/creativity-and-the-kodak-girl/comment-page-1/>

Foto 7: <https://www.bstrategy-cn.it/la-curva-di-rogers/>

Foto 9: <http://www.mediastudies.it/IMG/pdf/Kodak.pdf>

Foto 11: <http://www.brand-identikit.it/articoli/il-paradosso-kodak>

Foto 12: <https://www.stampaprint.net/it/blog/comunicazione/kodak-la-nuova-brand-identity-lo-smartphone-ritorno-della-super-8>

Foto 13: <https://meetpolaroid.com/product/polaroid-snap/>

<https://www.kodak.com/en/>

<https://www.kodak.com/en/company/page/innovation>

<https://www.kodak.com/en/company/page/george-eastman-history>