Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'idea che diventa realtà.

Come trasformare una semplice intuizione in un nuovo prodotto di successo: il caso di Hasta la Pizza.

Relatore
Ch.ma Prof.ssa Daniela Favaretto

Laureanda
Erica Pelizzari
Matricola 816836

Anno Accademico
2012 / 2013

A Voi

che mi avete insegnato a sorridere.

INDICE

INTRODUZIONE.....7

CAPITOLO 1
TUTTO PARTE DA UN'IDEA.....9
1.1 Che cos'è un nuovo prodotto?.....12
1.2 Da dove arrivano le idee.....14
1.2.1 La creatività come punto di partenza.....14
1.2.2 Le fonti dell'innovazione.....17
1.3 I driver del processo di innovazione.....20
1.4 Le diverse tipologie di innovazione.....29
1.5 La gestione dell'innovazione come chiave del successo.....33
1.5.1 Gestire l'innovazione.....39
1.5.2 Le fasi del processo di progettazione e sviluppo nuovi prodotti.....42
1.5.3 Un approccio rivoluzionario: il Design Thinking.....57
1.6 Appropriarsi dei benefici difendendo l'innovazione dalle imitazioni.....58

CAPITOLO 2
NULLA VIENE LASCIATO AL CASO, TUTTO VA PIANIFICATO.....63
2.1 Analisi dello scenario.....69
2.1.1 L'analisi esterna.....73
2.1.2 L'analisi interna.....78
2.2 Le ricerche di marketing.....81
2.3 Dalla strategia alla pianificazione di marketing.....84
2.4 La pianificazione di indirizzo.....86
2.4.1 La determinazione degli obiettivi.....86
2.4.2 La scelta del target di riferimento.....89
2.4.3 Il posizionamento obiettivo.....91
2.5 La pianificazione di dettaglio.....94
2.5.1 Gli elementi del marketing mix.....95
2.5.1.1 Il prodotto.....96
2.5.1.2 La marca.....97
2.5.1.3 La comunicazione.....101
2.5.1.4 La comunicazione online.....113
2.5.1.5 Il prezzo.....115
2.5.1.6 La distribuzione.....117

CAPITOLO 3
HASTA LA PIZZA: UN NUOVO MODO DI GUSTARE LA PIZZA.....121
3.1 Hasta la Pizza: nasce la pizza sullo stecco.....123
3.1.1 Il percorso che ha trasformato l'idea in realtà 125
3.1.2 Le caratteristiche che rendono Hasta la Pizza uno snack davvero unico.....130
3.2 L'analisi del contesto.....133
3.2.1 I consumi alimentari degli italiani.....133
3.2.2 L'analisi esterna.....139
3.2.3 L'analisi interna.....144
3.2.4 L'analisi SWOT.....145
3.3 La strategia seguita da Hasta la Pizza.....145
3.3.1 La pianificazione di indirizzo.....146
3.3.2 La pianificazione di dettaglio.....149
3.4 Hasta la Pizza e il mercato estero.....167

CONCLUSIONI.....171

APPENDICE.....173
1. Allegato numero uno: Business Plan di Hasta la Pizza.....173
2. Allegato numero due: intervista a Gerardo Acampora.....197
3. Allegato numero tre: trascrizione del servizio trasmesso dal TGR – Friuli Venezia Giulia 217
4. Allegato numero quattro:schede tecniche delle tre varianti del prodotto Hasta la Pizza.....218
5. Allegato numero cinque: Report “Facebook Ads Strategy”.....220
6. Allegato numero sei: statistiche Facebook del 17 Maggio 2013.....225

BIBLIOGRAFIA.....229

SITOGRAFIA.....239

RINGRAZIAMENTI.....241

INTRODUZIONE

La gestione dell'innovazione è una delle principali attività aziendali a giocare un ruolo cruciale nell'insieme delle scelte e delle decisioni che un'impresa deve indispensabilmente operare per riuscire a competere nel mercato. Le imprese che mirano a occupare posizioni competitive sempre più vantaggiose, e non soltanto a sopravvivere alla guerra della competizione, devono emergere e farsi notare dai consumatori attraverso il miglioramento continuo dei prodotti offerti sul mercato. La capacità di innovare si traduce infatti nell'ottenimento di un vantaggio competitivo molto importante per le imprese che non vogliono lasciarsi sopraffare dai competitors sempre più agguerriti in un mercato sempre più globalizzato. I contesti globali in cui le imprese si trovano a operare sono caratterizzati da elevati livelli di complessità dovuti alla crescita delle aspettative della domanda composta da consumatori scontenti e con continui nuovi bisogni da soddisfare e all'accelerazione dello sviluppo tecnologico, fattori che hanno spinto verso una sempre crescente ipercompetizione che costringe le imprese a dover sfruttare l'innovazione come una leva fondamentale per vincere la guerra della competizione strategica. Di conseguenza, per competere in modo efficacie ed efficiente le imprese devono affidarsi a tutte le risorse che hanno a disposizione, fra le quali le più preziose sono proprio rappresentate dalle idee traducibili in innovazioni di prodotto o di processo. Queste innovazioni permettono infatti la produzione di un valore aggiunto di cui l'impresa può beneficiare nella sfida continua dettata dalla competizione globale. Nonostante l'elevata importanza della realizzazione di innovazioni per salvaguardare o per raggiungere una determinata posizione competitiva, nel mercato operano sempre meno imprese capaci di offrire prodotti radicalmente innovativi. Al contrario sono molto più numerose le imprese che ampiano la loro offerta attraverso l'introduzione di piccole modifiche migliorative o cambiando qualche particolare dei propri prodotti. La principale causa di questo andamento può venir individuata nell'enorme incertezza che caratterizza le attività necessarie per la realizzazione e la commercializzazione di nuovi prodotti: a ogni fase della lavorazione corrispondono infatti dei rischi che l'impresa deve obbligatoriamente assumere se vuole ottenere delle innovazioni. Dubbi relativi alle caratteristiche dei prodotti, alla fissazione del prezzo, ai canali di distribuzione a cui affidarsi, alla strategia di comunicazione da seguire e molti

altri ancora, devono venir risolti nella speranza di riuscire a offrire un prodotto capace di soddisfare i bisogni e le esigenze dei consumatori. Fortunatamente però il processo di innovazione può venir gestito seguendo alcune specifiche modalità che permettono la riduzione dell'incertezza e di conseguenza la minimizzazione dei rischi a carico dell'impresa innovatrice. La scomposizione in fasi del processo permette infatti di semplificare la procedura, soprattutto grazie all'individuazione di obiettivi intermedi, specifici e distinti per ogni momento, il cui ottenimento pregiudica l'avvio delle fasi successive. È però utile ricordare come per le grandi imprese sia relativamente più facile seguire passo dopo passo tutte le fasi che conducono alla commercializzazione di un nuovo prodotto innovativo poiché normalmente hanno ingenti risorse, sia in termini di denaro che di tempo, da investire nell'implementazione dei propri progetti e poiché possono contare sull'esperienza maturata negli anni. Al contrario, le piccole imprese, e soprattutto le *start up*, devono affrontare maggiori difficoltà se vogliono entrare nel mercato e sfidare i *big player*. Questa distinzione è indispensabile anche per riuscire a comprendere i temi affrontati in questo elaborato: i primi due capitoli analizzano infatti le modalità e le procedure normalmente seguite dalla grandi imprese dotate di specifiche aree dedicate, come la Ricerca e Sviluppo e la funzione Marketing, mentre nell'ultimo capitolo si può osservare come queste modalità e procedure siano state trattate come linee guida da seguire da una giovane impresa desiderosa di raggiungere il successo grazie al lancio di un nuovo prodotto. Entrando più nello specifico, la parte iniziale di questo lavoro viene dedicata alla trattazione del concetto di innovazione, alla classificazione delle sue diverse tipologie e all'analisi delle diverse fasi che compongono il processo di innovazione. La seconda parte si focalizza invece sulla pianificazione, necessaria per coordinare le diverse attività d'impresa, che può essere effettuata solamente dopo una chiara comprensione dello scenario in cui l'impresa si trova a operare. Le diverse leve del marketing mix possono infatti venir sfruttati nel migliore dei modi solo sulla base degli elementi emersi attraverso un'analisi interna, capace di evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'impresa, un'analisi esterna, in grado di individuare le eventuali opportunità o minacce presenti nel mercato e l'analisi delle ricerche di marketing, necessarie per raccogliere informazioni sui potenziali consumatori. Infine, il terzo capito vede come protagonista lo studio di un caso pratico, quello di Hasta la Pizza, dove ripercorrendo gli argomenti trattati nei primi due capitoli, viene analizzato il percorso che ha portato alla commercializzazione di un innovativo e rivoluzionario snack.

CAPITOLO 1
TUTTO PARTE DA UN' IDEA

"Creativity
is intelligence having fun"
Albert Einstain

L'innovazione è il risultato di un percorso molto complesso ma estremamente importante per l'impresa che si verifica quando un'invenzione viene tradotta in un nuovo prodotto o in un nuovo processo produttivo. Per l'impresa è di fondamentale importanza riuscire a realizzare qualcosa che nessun altro è in grado di fare, o farlo utilizzando tecniche produttive innovative e migliori rispetto a quelle dei concorrenti, riuscendo in questo modo a differenziarsi e a ottenere un vantaggio competitivo. L'innovazione è infatti guidata dalla capacità dell'impresa di vedere le opportunità presenti nel mercato, in modo da poterle cogliere e sfruttare allo scopo di ottenere un determinato vantaggio. Questo non si verifica solo nel momento in cui l'impresa riesce a creare un nuovo mercato, ma anche quando è possibile servire con nuove modalità i consumatori all'interno di un mercato maturo[1] (Tidd et al., 2005). In molti settori, l'innovazione tecnologica è diventata il fattore determinante del successo competitivo: per la maggior parte delle imprese, innovare è ormai un imperativo strategico, fondamentale per mantenere e acquisire posizioni di leadership nel mercato così come per recuperare condizioni di svantaggio competitivo (Shilling, 2009). Esiste infatti una forte correlazione fra la performance di mercato e l'introduzione di nuovi prodotti, quest'ultimi infatti consentono di conquistare e mantenere nel tempo elevate quote di mercato, nonché di aumentare la redditività di quegli stessi mercati (Pammolli e Piccaluga, 2004). Ricerche hanno infatti dimostrato che le imprese innovatrici, intese come aziende capaci di cambiare la loro struttura adottando le innovazioni, registrano risultati migliori rispetto alle imprese concorrenti non solo in termini di performance delle vendite ma anche in base ai principali indicatori economici (ROI, ROA, ROS) (Crossan e Apaydin,

1 Questo è il caso dell'impresa spagnola Inditex, che attraverso la vendita al dettaglio delle sue differenti marche, compresa Zara, è riuscita a modificare il mercato dell'abbigliamento rendendolo molto più flessibile. L'unicità dell'offerta riguarda infatti la capacità di ottenere dei *feedback* di ritorno molto rapidi (15 giorni) riducendo pesantemente il tempo di *turnaround* in modo da presentare ai clienti prodotti sempre diversi. Per maggiori informazioni si rimanda a www.inditex.com.

2010). Il processo di innovazione provoca effetti sia a livello micro economico, riguarda infatti la singola realtà industriale, che a livello macro in quanto è in grado di modificare la configurazione di un intero settore industriale influenzandone gli equilibri competitivi (Calcagno, 2000). Riuscire a proporre nuovi prodotti sul mercato è per cui un atto indispensabile: lo richiedono i consumatori, caratterizzati da variazioni continue delle loro preferenze e dei loro gusti e da atteggiamenti di consumo altamente differenziati, lo impone il sistema competitivo capace di generare risposte sempre più veloci e efficaci considerata anche la globalizzazione del mercato; lo suggeriscono i processi tecnologici, che permettono di proporre offerte sempre più funzionali (Pratesi e Mattia, 2002). L'innovazione risulta dunque essere un requisito necessario non solo per avere successo nel mercato ma anche per riuscire semplicemente a sopravvivere (Guatri et al., 1999). La progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti è infatti uno fra i processi più importanti e a maggiore potenziale nella generazione di valore per l'impresa: la capacità di competere sul mercato acquisendo e rinnovando le posizioni di vantaggio competitivo dipende infatti direttamente dall'abilità di generare, sviluppare e gestire l'innovazione (Calcagno, 2000). L'innovazione viene inoltre considerata come una variabile critica poiché può influenzare il successo dell'impresa ma allo stesso tempo risulta essere un'attività molto rischiosa, che può provocare ingenti perdite economiche nel caso in cui il nuovo prodotto risulti essere scarsamente profittevole (Pratesi e Mattia, 2002). Il successo di un'innovazione non è mai garantito, studiando la storia delle innovazioni si incontrano infatti numerosi esempi di idee apparentemente buone che però hanno fallito, ma questo non dovrebbe sorprenderci poiché l'innovazione è un'attività rischiosa per sua stessa natura caratterizzata da elevati livelli di incertezza.

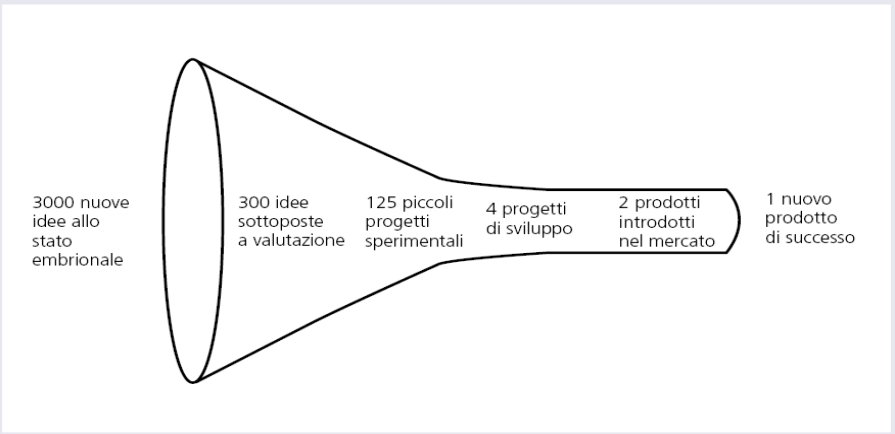


Figura 1.1: Il modello a imbuto dell'innovazione

Fonte: Shilling M.A. (2009)

Osservando il modello a imbuto, riportato in *Figura 1.1*, appare evidente che la maggior parte delle idee innovative generate non si trasforma in nuovi prodotti di successo: sulla base di uno studio eseguito analizzando sia ricerche effettuate sul tasso di successo dell'innovazione sia dati relativi alla numerosità dei brevetti registrati, è risultato che sono necessarie circa 3000 idee prima di poter sviluppare un nuovo prodotto di successo. Molti progetti non vengono infatti sviluppati a causa della loro incapacità di generare validi rendimenti di mercato idonei a giustificare l'investimento a carico dall'impresa (Shilling, 2009). Inoltre, al di là della presenza di numerose difficoltà tecniche e di molteplici problemi da risolvere lungo il processo di innovazione, la maggioranza dei fallimenti dipende dalla debolezza del management, ovvero dalla debolezza della gestione, incapace di prendere le giuste decisioni nei momenti più critici, oppure dalla mancanza di competenze necessarie (Pammolli e Piccaluga, 2004). Infatti, ciò che distingue le imprese in grado di realizzare nuovi prodotti di successo è proprio la loro superiore capacità manageriale, ovvero l'abilità nel formulare valide strategie di innovazione, di sviluppare una profonda cultura tecnico-scientifica e di creare un clima organizzativo adeguato per incentivare i processi di innovazione (Franciosi et al., 2000). Ma sebbene l'incertezza sia predominante, le imprese dovrebbero considerare l'innovazione come un imperativo, un obiettivo che va a tutti i costi realizzato. Il punto focale per le imprese è quello di capire che gli esperimenti e i tentativi che possono condurre alla realizzazione di un nuovo prodotto possono venir pianificati e controllati allo scopo di minimizzare il rischio di fallimento collegato ai processi di innovazione. Infatti sebbene l'attività di innovare sia incerta e rischiosa, le imprese non possono permettersi di non intraprenderla se vogliono puntare non solo all'ottenimento di posizione da leadership all'interno del mercato di riferimento ma anche alla semplice sopravvivenza. Molte aziende infatti durante il loro percorso sono state costrette a modificarsi drasticamente, cambiando le proprie attività attraverso l'introduzione di sostanziali modifiche innovative per poter restare nel mercato[2]. Per questo motivo la questione non è se sia necessario innovare o meno, ma qual'è il modo migliore per farlo, in che modo guidare le azioni da intraprendere riducendo i rischi e puntando all'ottenimento del successo (Tidd et al., 2005).

2 A questo proposito viene spesso citato il caso dell'azienda Nokia, nata come fornitrice di macchinari necessari per la deforestazione che ha dovuto rinnovarsi prima producendo carta e poi telefoni cellulari, diventando una delle principali compagnie nel settore delle telecomunicazioni (Tidd et al., 2005).

1.1 Che cos'è un nuovo prodotto?

Il primo passo per riuscire a gestire correttamente il processo che porta allo sviluppo di nuovi prodotti è quello di riuscire a dare una definizione di innovazione, purtroppo però è difficile riuscire a identificarne una sola e generalmente accettata. Il termine deriva dal latino *innovare* che si traduce in "fare qualcosa di nuovo", per questo motivo l'innovazione può venir definita come un processo di trasformazione di opportunità in idee e di idee in qualcosa di pratico; questo perché innovare non significa solo generare nuove idee, ma anche trasformare queste idee in qualcosa caratterizzato da utilità pratica (Pammolli e Piccaluga, 2004). L'innovazione dunque riguarda la creazione di un nuovo output, indipendentemente dal fatto che questo output sia un nuovo prodotto, una nuova caratteristica di un vecchio prodotto, un nuovo metodo di produzione, un nuovo mercato o una nuova struttura organizzativa (Crossan e Apaydin, 2010).

Purtroppo però, nemmeno trovare una definizione di nuovo prodotto risulta facile poiché, anche in questo caso, non ne esiste una univoca. Il concetto di nuovo prodotto è infatti relativo dato che la tipologia di innovazione dipende non solo dalle caratteristiche possedute dal prodotto ma anche dell'agente economico che sta effettuando la valutazione, si tratta perciò di una definizione soggettiva (Pellegrini e Bertozzi, 1994 ; Pellegrini 2007).

- Considerando le caratteristiche intrinseche del prodotto, il livello di innovazione può dipendere sia dalla quantità che dalla qualità delle funzioni svolte, degli attributi fisici o di quelli intangibili quali il design o la marca; attributi che vanno però confrontati con quelli posseduti dagli altri prodotti già commercializzati, valutando l'effettivo grado di sostituibilità dei diversi prodotti.
- Dal punto di vista del consumatore il grado di innovazione dipende essenzialmente da due fattori. Da una parte, esercitano una forte influenza gli attributi immateriali del prodotto, che determinano però una valutazione altamente soggettiva poiché si basa sull'attribuire, o meno, determinati significati al prodotto, come, per esempio, il valore segnaletico di status sociale. D'altra parte la novità può venir determinata anche dal livello di conoscenza necessario da parte dei consumatori per poter utilizzare adeguatamente il nuovo prodotto. A questo proposito è necessario distinguere le innovazioni continue da quelle discontinue: le prime non richiedono al consumatore nessuno sforzo aggiuntivo, ovvero non devono apprendere nuove

conoscenze; mentre le seconde implicano la necessità da parte dei consumatori di apprendere nuovi modelli di consumo[3].

Bisogna poi considerare che il prodotto potrebbe anche venir considerato nuovo solo per un gruppo di consumatori e non per la totalità del mercato, caso che si verifica tipicamente con le esportazioni, o con le importazioni, che permettono di raggiungere particolari segmenti geograficamente lontani in un secondo momento rispetto al lancio iniziale del prodotto nel paese d'origine.

- Il livello di novità può venir valutato anche dal solo canale di distribuzione, come nel caso del passaggio da una strategia distributiva esclusiva o selettiva a una di massa; un esempio tipico è dato dall'ingresso dei prodotti parafarmaceutici nelle grandi superfici despecializzate. Infatti per il distributore, un prodotto viene considerato nuovo semplicemente perché non ancora presente nel proprio assortimento. Appare evidente che questa interpretazione del concetto di innovazione sia estremamente soggettiva, dato che può cambiare da distributore a distributore, ma è di fondamentale importanza per comprendere e gestire al meglio il rapporto produttore-distributore.
- Diverso è ancora il concetto di novità se considerato dal punto di vista del settore. Per l'industria infatti il grado di novità dipende non solo dagli attributi fisici e tecnologici del prodotto, ma soprattutto dalla sua capacità di attirare quei consumatori che non risultavano interessati al prodotto o che soddisfacevano i loro bisogni attraverso l'acquisto di altre categorie merceologiche.
- Infine, per un'impresa di produzione, la novità può dipendere semplicemente dalla capacità del nuovo prodotto di permettere al produttore di ampliare una linea già esistente o di proporne una nuova, indipendentemente dall'operato delle altre imprese di produzione concorrenti. È però facilmente intuibile che l'estensione di una linea di prodotti rappresenti il livello minimo di innovazione poiché non richiede un nuovo patrimonio conoscitivo dato che il grado di novità viene molto spesso calcolato in base alle diverse conoscenze di mercato e competenze produttive di cui l'impresa necessita per poter realizzare il nuovo prodotto.

3 Per chiarire meglio la distinzione fra le due tipologie di innovazione appare utile fare alcuni esempi. L'introduzione nel mercato del televisore al plasma rientra nella categoria delle innovazioni continue poiché non ha richiesto al consumatore l'apprendimento di nuove conoscenze di utilizzo. Al contrario, l'offerta del primo personal computer è chiaramente un'innovazione discontinua poiché ha modificato le modalità di trasmissione delle informazioni richiedendo agli utilizzatori uno sforzo per apprendere le nuove modalità di utilizzo (Pellegrini, 2007).

Sulla base di una ricerca effettuata da altri autori sono però emerse le principali caratteristiche che un prodotto deve possedere per venir definito nuovo. I requisiti indispensabili sono stati dunque classificati nel modo seguente (Castaldo e Verona, 1998):

- valore per il cliente: capacità di soddisfare i bisogni e di creare consenso;
- valore competitivo: unicità e livello di differenziazione del prodotto che consentono di ottenere un vantaggio competitivo;
- valore intrinseco: qualità, design, funzionalità, sicurezza, ecologicità;
- valore dell'offerta: prezzo, livello di servizio, rete distributiva;
- performance: efficacia ed efficienza;
- coerenza strategica: relativa al rapporto fra il nuovo prodotto e il posizionamento strategico dell'impresa.

1.2 Da dove arrivano le idee

1.2.1 La creatività come punto di partenza

Il concetto di innovazione è strettamente collegato a quello di creatività e di marketing, tanto da rendere praticamente impossibile la trattazione di uno solo di questi tralasciando gli altri; se infatti si parla di un'impresa *marketing oriented* si fa automaticamente riferimento alla sua capacità di creare e innovare (Busacca e Cillo, 2003). La capacità competitiva delle imprese dipende fortemente dalla loro abilità di trasformare le idee in nuovi prodotti di successo; la creatività ha il compito di motivare la generazione di queste nuove idee e perciò deve venir considerata come un elemento necessario e determinante per l'innovazione e come una risorsa critica e intangibile dell'impresa (Im et al. 2012). Per ottenere un'innovazione è infatti necessario produrre nuove idee, "qualcosa" di diverso rispetto a quello che è già stato realizzato in passato, e la capacità di generare nuove idee si chiama proprio creatività; l'innovazione non è altro che la concretizzazione di un'idea creativa.

Secondo alcuni autori è possibile distinguere due diverse tipologie di creatività: quella individuale che dipende dalla capacità intellettuale, dalle conoscenze, dalla personalità, dalla motivazione e dall'ambiente che circonda e influenza una persona e quella di un'organizzazione che viene influenzata essenzialmente dalla creatività degli individui che la compongono e dai processi sociali che determinano il comportamento delle persone all'interno dell'organizzazione (Shilling, 2009). La creatività personale può venir sollecitata

tramite alcuni metodi specifici basati sulla logica del *problem solving*, fra questi il più diffuso è il *brainstorming*[4]. Questo metodo si basa su cinque assunti fondamentali: la consapevolezza che le persone sono naturalmente creative; l'accettazione del fatto che questa naturale capacità di pensare in modo creativo viene via via dimenticata per colpa dei ritmi routinari della vita quotidiana; l'esistenza di sinergie, che si verificano quando tante persone pensano congiuntamente invece che in modo isolato individuando un maggior numero di soluzioni efficaci; la presenza del giudizio differito che consente l'elaborazione simultanea di più idee poiché le valutazioni e quindi l'eventuale scarto di idee inadeguate viene fatto in un secondo momento; il concetto che "la quantità porta alla qualità" basato sulla convinzione che lavorare su un maggior numero di idee faccia aumentare la probabilità di individuare quella di miglior qualità. Purtroppo però non sempre il ragionamento di gruppo porta all'ottenimento di risultati migliori, questo accade a causa dell'influenza di molteplici fattori quali il blocco della produzione individuale causato dall'ascolto delle soluzioni proposte da altri, le molteplici distrazioni all'interno del gruppo, l'effetto "*free riding*" che colpisce alcuni membri del gruppo decisi a non collaborare ma a prendere semplicemente il merito delle idee generate da altri e infine la paura di essere soggetti alle valutazioni degli altri membri. Un altro metodo usato per incentivare la generazione di idee creative è dato dal pensiero laterale, che si basa sull'analisi di molteplici percorsi alternativi volti a risolvere lo stesso problema, in modo da prendere in considerazione tutte le risposte possibili prima di stabilirne la migliore (Busacca e Cillo, 2003). Mentre per quanto riguarda l'intera organizzazione sono stati individuati alcuni fattori decisivi per lo sviluppo della creatività (Vescovi, 2005):

- un'idea originale e creativa ha maggiori probabilità di venir sviluppata e realizzata se l'ideatore occupa all'interno dell'organizzazione una posizione elevata;
- una nuova soluzione creativa viene facilmente accettata dall'organizzazione se risulta essere poco complessa e la sua realizzazione implica ridotti cambiamenti strutturali;
- la creatività sarà incentivata se i soggetti decisionali che appartengono al top management dell'impresa sono caratterizzati da una discreta propensione al rischio e da un atteggiamento favorevole al cambiamento;

4 Il *brainstorming* viene definito come un metodo di gruppo incentrato sulla logica del *problem solving* creativo, utilizzato molto frequentemente nella fasi di generazione dell'idea. Esistono numerose tecniche diverse fra loro, ma il punto focale è rappresentato dalla realizzazione di liste contenenti svariate idee che possono venir sviluppate come possibili soluzioni per un dato problema (Griffin e Somermeyer, 2008).

- la disponibilità di risorse, sia in termini di denaro che di tempo, è un elemento indispensabile per trasformare delle idee creative in nuovi prodotti da lanciare sul mercato;
- le persone che lavorano all'interno di gruppi interfunzionali generano normalmente un maggior numero di idee creative rispetto a chi lavora in modo autonomo.

Sulla base delle ricerche svolte da altri autori è invece possibile analizzare i fattori che influenzano maggiormente il processo creativo; questi possono essere interni (coesione sociale e identità sovraordinata) oppure esterni all'impresa (sistema di premiazione basato sul mercato, formalizzazione della pianificazione del processo e la propensione al rischio). La coesione sociale riguarda le relazioni personali e il grado di affiatamento fra i membri dei team che si occupano del processo di innovazione. In presenza di strette relazioni interpersonali i membri del team sono spinti a collaborare maggiormente riuscendo a individuare più facilmente soluzioni innovative ai problemi che devono affrontare. Alcune volte però l'elevata coesione può provocare degli effetti negativi come, per esempio, la mancata proposta di idee per paura di venir giudicati dagli altri o l'assenza di critiche per evitare conflitti interni al gruppo. L'identità sovraordinata riguarda il senso di appartenenza al gruppo, che si traduce nel provare un senso di successo o di fallimento personale in base ai risultati ottenuti dal team. Anche in questo caso le persone sono spinte a collaborare e a risolvere velocemente gli eventuali conflitti interni in modo da non compromettere i risultati del processo di innovazione, ma sono anche spinti a condividere le proprie informazioni e conoscenze con gli altri gruppi per non influire negativamente sui risultati dell'intera azienda. Il primo dei fattori esterni è rappresentato dal sistema di premiazione basato sul mercato, inteso come un sistema di incentivi, remunerazioni e valutazioni che dipende dai risultati ottenuti sul mercato dai nuovi prodotti proposti dai diversi team, capace di motivare le persone ad avere idee creative. Per quanto riguarda invece la formalizzazione della pianificazione del processo, definita come il livello di regolamentazione che stabilisce le modalità di svolgimento delle attività e governa i rapporti fra le persone, vanno fatte due considerazioni: da un lato, un elevato livello di formalizzazione aiuta la creatività favorendo la risoluzione dei problemi, ma, d'altra parte la ostacola imponendo rigide regole, norme e procedure. Infine, esercita una certa influenza sulla creatività il grado di propensione al rischio del top management, che determina la generazione di nuove idee da parte dell'intera organizzazione. La capacità di

lavorare su nuove idee uniche e creative dipende infatti fortemente dalla capacità dell'impresa di accettare eventuali fallimenti (Taggar, 2002; Im et al. 2012).

1.2.2 Le fonti dell'innovazione

L'attività innovativa delle imprese cambia notevolmente in base al settore di appartenenza, alle dimensioni dell'azienda e al contesto di riferimento. Queste diversità si riflettono anche sulle fonti a cui l'impresa fa affidamento per la generazione di nuove idee (Malerba et al., 2007). Esistono tre fonti principali dell'innovazione: l'individuo, l'impresa e il network fra imprese.

Nel primo caso è necessario considerare l'individuo sia come inventore sia come consumatore poiché quest'ultimo possiede una profonda conoscenza dei suoi bisogni ed è in grado di cercare delle soluzioni ottimali capaci di soddisfare nel miglior modo possibile le sue esigenze modificando i prodotti già esistenti o sviluppandone di nuovi. In molti casi il consumatore finale assume addirittura il ruolo di *co-producer* poiché collabora in modo attivo con l'impresa allo scopo di realizzare nuovi prodotti maggiormente in linea con le proprie esigenze. Questo fenomeno si è largamente diffuso grazie all'ausilio delle moderne tecnologie: la diffusione del Web 2.0[5] ha infatti permesso lo sviluppo di una rapida e diretta comunicazione fra consumatore e impresa. L'interazione e la comunicazione fra impresa e consumatore si basa sullo scambio di informazioni che permette ai dati di viaggiare liberamente, staccandosi da chi li ha creati, persona o impresa che sia, pubblicandoli online[6]. Questo dialogo bidirezionale può portare alla nascita di fortunate collaborazioni basate sulla cooperazione e sulla co-creazione, dove l'impresa non deve più indagare e ricercare i bisogni dei consumatori ancora insoddisfatti, ma sono i consumatori stessi a confessare cosa effettivamente vorrebbero trovare nel mercato (Cova et al., 2010). A questo proposito è sufficiente pensare al ruolo giocato dalle comunità che si sviluppano online dove persone diverse ma con lo stesso interesse si incontrano virtualmente per parlare da un lato dei loro prodotti preferiti e, dall'altro lato, per enfatizzare le caratteristiche ritenute non soddisfacenti. Appare dunque evidente che per l'impresa partecipare a queste

5 Il Web 2.0 viene definito come un insieme di trend economici, sociali e tecnologici che formano la base per la nuova generazione di Internet, caratterizzata dalla partecipazione degli utenti, dall'apertura e dalla nascita di relazioni (Constantinides e Fountain, 2008). Il Web 2.0 viene visto dunque come una rivoluzione cognitiva che ha causato una variazione delle dinamiche esistenti, è infatti diventato partecipativo e democratico, dove gli utenti sono invogliati a partecipare tramite la creazione continua di informazioni (blog e wiki), di contenuti (video e podcast) e sviluppando nuove applicazioni (software open source) (Cova et al., 2010).

6 Per maggiori informazioni si rimanda a www.masternewmedia.com/it.

conversazioni equivale a capire in modo chiaro quali modifiche dovrebbero venir applicate ai prodotti per riuscire a soddisfare nel miglior modo possibile la propria clientela.
Il secondo luogo capace di favorire l'innovazione è l'impresa, dove assumono un ruolo fondamentale l'area Marketing, capace di trasformare i desideri dei consumatori in caratteristiche del prodotto, e le attività di Ricerca e Sviluppo che comprendono tutte le fasi del procedimento, dalle indagini esplorative alla ricerca sperimentale fino allo sviluppo di nuovi prodotti[7]. Purtroppo però, osservando il grafico sottostante, *Figura 1.2*, si può notare il divario esistente fra gli investimenti effettuati in Ricerca e Sviluppo in Italia rispetto a quelli degli altri Paesi europei, indice della scarsa volontà del nostro Paese di puntare sull'innovazione per valorizzare il potenziale competitivo italiano.

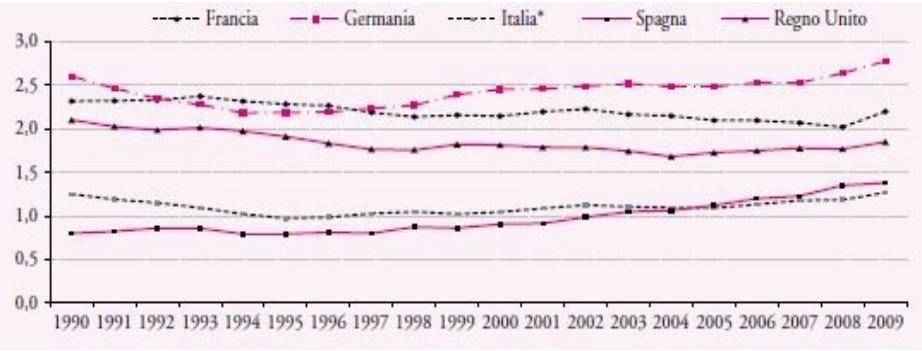


Figura 1.2: Evoluzione dell'intensità degli investimenti in R&S nei principali Paesi europei (spesa totale in percentuale al PIL)
Fonte: Cotec (2011)

Risulta dunque abbastanza chiaramente che l'Italia sia disposta a dedicare solo ridotte risorse finanziarie alla attività innovative, ma il problema ancora più grave è rappresentato dal fatto che questo provoca una limitata capacità di competizione da parte delle nostre imprese. Infatti la principale criticità italiana sembra essere legata non soltanto alle scarse attività di R&S ma anche alla loro incapacità nel sostenere la crescita aziendale: in generale, le imprese italiane sono caratterizzate da arretratezza tecnologica sia per quanto riguarda la capacità di avanzamento, sia per quanto riguarda l'incapacità di adottare le nuove tecnologie realizzate altrove (Schivardi e Trento, 2002). Sulla base dei dati raccolti e analizzati dall'Istat, nel triennio 2008-2010 il 24,1% delle imprese italiane operanti nel settore dei servizi, il 43,1% di quelle industriali e il 40,2% delle imprese manifatturiere

7 Per ulteriori dettagli relativi all'importanza dell'area Marketing si rimanda al paragrafo *"2.2. Le ricerche di marketing"*.

hanno introdotto delle innovazioni sul mercato o all'interno del loro processo produttivo[8]. Una delle cause che ha contribuito alla scarsa efficacia delle attività di R&S in Italia può essere attribuita anche all'inadeguatezza dell'intervento pubblico che risulta essere piuttosto debole. Ricerche hanno infatti evidenziato che le imprese devono superare numerosi ostacoli nel svolgere le attività di innovazione, che vanno dal reperire risorse umane e finanziarie, dall'incertezza all'accesso ai mercati agli eccessivi carichi amministrativi e burocratici. In generale dunque, il sistema innovativo nazionale, inteso come l'insieme di interazioni che coinvolge diversi attori – imprese, sistema finanziario, istituzioni, soggetti politici – nello svolgimento delle attività di innovazione, non è in grado di alimentare lo sviluppo di quelle relazioni virtuose e necessarie tra l'impresa e il mercato (Trento, 2007).
La terza fonte è rappresentata dal network dell'impresa, ovvero da tutti quei soggetti che operano a stretto contatto con l'impresa e che spesso sono in possesso di informazioni molto utili tali da spingere verso forme di collaborazione. Il network può comprendere i clienti, come abbiamo visto precedentemente, i fornitori, i distributori, le imprese concorrenti, i produttori di beni complementari, le università, gli enti pubblici, le associazioni o le organizzazioni no-profit (Shilling, 2009). Il coinvolgimento dei fornitori durante le fasi del processo di sviluppo permette all'impresa di ottenere molteplici vantaggi quali una riduzione dei costi, un miglioramento del livello qualitativo e una compressione del *time to market*[9]. La loro partecipazione dipende però dalla criticità assunta dai beni da loro forniti ai fini della produzione del prodotto finito, dal livello di personalizzazione dell'offerta, dal patrimonio conoscitivo e dal grado di specializzazione del fornitore stesso. La rete distributiva assume rilevanza fondamentale visto il suo continuo contatto con la domanda finale. Il ruolo della distribuzione si manifesta in tre aspetti principali: la possibilità di sviluppare delle strategie collaborative per sviluppare nuovi prodotti; l'importanza delle politiche di canale per sostenere l'ingresso nei punti vendita dei nuovi prodotti e le caratteristiche dell'assortimento dell'intermediario commerciale (Castaldo e Verona, 1998). Attraverso il confronto con i concorrenti molto spesso vengono generati dei nuovi prodotti, seppur poco innovativi in quanto imitano le caratteristiche del prodotto concorrente. In questo caso l'innovazione deriva da una diversa strategia di marketing che

8 Per maggiori informazioni si rimanda a *"L'innovazione nelle imprese – anni 2008-2010"* disponibile su www.istat.it.

9 Il *time to market* viene definito come il tempo necessario per completare tutte le fasi della progettazione e dello sviluppo, partendo dal momento della generazione dell'idea fino al lancio del nuovo prodotto sul mercato (Calcagno, 2000).

può tradursi nel cambiamento di alcune caratteristiche del prodotto tali da migliorarne la performance; nella riduzione del prezzo; nella scelta di un diverso posizionamento o semplicemente attraverso l'attuazione di una campagna di comunicazione più efficace (Pratesi e Mattia, 2002).

1.3 I driver del processo di innovazione

Risulta utile, se non necessario, capire quali sono le motivazioni che spingono le imprese a rinnovare la loro offerta attraverso la progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti. Queste motivazioni possono derivare da fattori di natura sia endogena che esogena. I primi dipendono non solo dalle caratteristiche strutturali e organizzative dell'azienda, come, per esempio, la dimensione, la localizzazione e lo stile di direzione ma anche dalle strategie seguite e dagli obiettivi che l'impresa tenta di realizzare. A questo proposito è utile distinguere le aziende proattive, caratterizzate da un comportamento aggressivo che le porta a ricercare continuamente l'innovazione in modo da anticipare la concorrenza riuscendo ad essere le prime a lanciare le novità sul mercato, da quelle reattive, dette anche *follower*, che invece ricercano l'innovazione solo per imitare i concorrenti. Viceversa, i fattori di natura esogena, ovvero esterni all'impresa e di conseguenza difficili da controllare riguardano il comportamento dei consumatori, dei competitors, dei distributori e, più in generale, l'evoluzione dell'ambiente circostante. Per quanto riguarda i consumatori, appare evidente che il loro comportamento cambia repentinamente a causa di una continua variazione delle loro preferenze che subiscono l'influenza dei fenomeni economici, sociali, culturali e personali. Il comportamento dei concorrenti assume rilevanza strategica poiché la capacità di innovare può portare all'ottenimento di significativi vantaggi competitivi dovuti sia al raggiungimento di una posizione da leadership all'interno del mercato sia al fatto che un elevato livello di innovazione può scoraggiare l'entrata di potenziali concorrenti. Il distributore occupa un ruolo molto importante agli occhi dell'impresa poiché dispone di un enorme patrimonio informativo. Conosce infatti i gusti e le preferenze dei consumatori grazie al continuo e costante contatto diretto con essi, e può dunque decidere di collaborare con l'impresa produttrice al fine di realizzare un nuovo prodotto capace di rispondere nel modo più adeguato alle esigenze dei consumatori. Infine l'evoluzione ambientale riguarda tutte le variazioni qualitative e quantitative della domanda,

l'evoluzione tecnologica e le modificazioni del quadro normativo vigente (Pellegrini e Bertozzi, 1994; Franciosi et al., 2000).

Esistono poi tre principali fattori in grado di influenzare il processo di innovazione delle imprese: il ciclo di vita dei prodotti, il ciclo di vita delle tecnologie e la curva di adozione di un nuovo prodotto. Il concetto di ciclo di vita si basa sulla considerazione che prodotti, servizi e tecnologie non possano durare in eterno, ma che la loro esistenza sia destinata a esaurirsi dopo un determinato arco temporale, di durata variabile in base al contesto ambientale e al sistema competitivo di riferimento (Pratesi e Mattia, 2002).

Il ciclo di vita del prodotto.

Riguardo al primo fattore si fa riferimento a un modello, rappresentato da una curva a forma di esse, che descrive l'evoluzione del modo in cui il prodotto viene accettato dai consumatori. La dinamica evolutiva, e dunque le modalità in cui l'accettazione si modifica nel tempo, può venir suddivisa in cinque fasi: l'introduzione, lo sviluppo, la maturità, la saturazione e il declino.

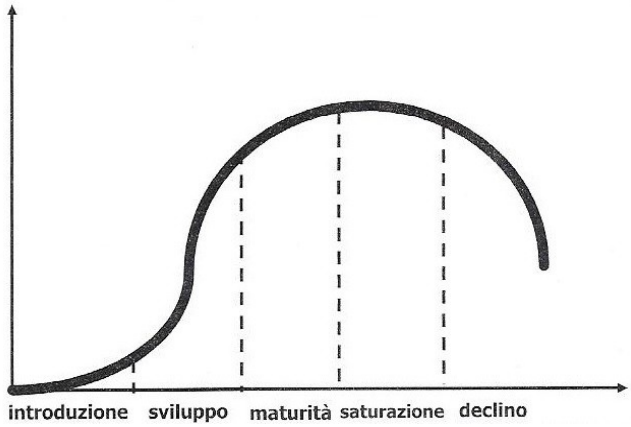


Figura 1.3: il ciclo di vita del prodotto

Fonte: Collesei U. (2006)

La prima fase coincide con il momento immediatamente successivo al lancio sul mercato del nuovo prodotto ed è caratterizzata da un lento aumento delle vendite dovuto al fatto che i consumatori devono ancora comprendere e apprezzare i benefici introdotti dal nuovo prodotto. In questa situazione l'obiettivo principale del marketing è quello di creare consapevolezza facendo giungere ai consumatori la notizie dell'esistenza di un nuovo

prodotto. La seconda fase è quella della crescita dove le vendite aumentano in modo molto rapido, tanto che, normalmente, è proprio in questa fase che l'impresa raggiunge i risultati migliori in termini di redditività. Successivamente, le vendite, seppure ancora in aumento, iniziano a rallentare segnalando il raggiungimento della fase di maturità. In questo momento iniziano anche a entrare nel mercato i primi concorrenti con un'offerta di prodotti simili e imitativi capace di attirare i consumatori. Questo porta verso la quarta fase, la saturazione, dove si verifica un diminuzione delle vendite proprio a causa dell'elevata concorrenza; in questa situazione le attività di marketing devono puntare al mantenimento della quota di mercato. Il declino rappresenta l'ultima fase e prevede un andamento fortemente decrescente delle quantità vendute e conseguentemente anche degli utili ottenuti dall'impresa (Pellegrini, 2007).

Benché non esiste una durata standard valida per tutte le tipologie di prodotto, i trend recenti degli ultimi anni hanno fatto registrare un accorciamento del ciclo di vita del prodotto, permettendo l'ottenimento di un vantaggio competitivo alle sole imprese capaci di affiancare alla generazione di nuovi *concept*[10] anche un corretto *time to market* in termini di velocità e di scelta appropriata del momento di lancio, evitando l'entrata precipitosa o troppo lenta nel mercato. Per l'impresa diventa dunque di fondamentale importanza riuscire a gestire in modo strategico il ciclo di vita del prodotto, anche se ciò richiede delle particolari abilità e competenze. Esistono poi numerose variabili, sia endogene che esogene, ovvero manovrabili o non controllabili dall'impresa, capaci di influenzare significativamente il ciclo di vita del prodotto; fra queste le principali sono l'innovazione tecnologica, il cambiamento del comportamento dei consumatori e la pressione esercitata dal marketing (Pratesi e Mattia, 2002).

Il ciclo di vita della tecnologia.

Il ciclo di vita delle tecnologie influenza invece quelle innovazioni che nascono in laboratorio o che avvengono in modo accidentale, ovvero quando un'invenzione o una scoperta vengono applicate in modo originale al fine di creare un nuovo prodotto[11]. Gli sviluppi tecnologici sono difficilmente prevedibili rendendo necessario un monitoraggio

10 Per quanto riguarda la definizione del *concept* si rimanda la paragrafo "*1.5.2 Le fasi del processo di progettazione e sviluppo nuovi prodotti*".

11 Esiste una sostanziale differenza fra invenzione e scoperta in base a quanto stabilito dall'articolo 45 del Codice della Proprietà Industriale: è infatti possibile brevettare un'invenzione (e di conseguenza anche un'innovazione) ma non una scoperta (Vanzetti e Di Cataldo, 2009).

continuo delle attività svolte: un valido strumento, ragionando in termini strategici, è rappresentato proprio dal ciclo di vita della tecnologia, che permette di confrontare le performance tecnologiche con gli investimenti sostenuti dall'azienda.

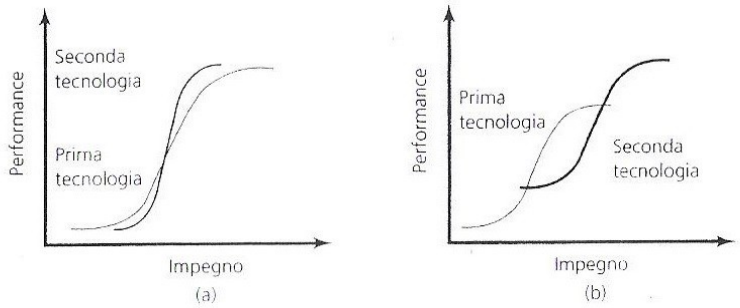


Figura 1.4: il ciclo di vita della tecnologia
Fonte: Shilling M.A. (2009)

La prima fase che può venir individuata di questo ciclo è quella primitiva, caratterizzata da elevati investimenti e scarsi progressi; successivamente si entra nella fase esplorativa dove è possibile osservare il raggiungimento di qualche risultato prima di passare alla fase del massimo rendimento dove si registra una crescita straordinaria della performance ottenuta dalla tecnologia; l'ultima fase si verifica quando i risultati sono ormai in declino e il rendimento derivante dagli investimenti sostenuti dall'impresa cala drasticamente (Pratesi e Mattia, 2002). Nella fase iniziale la performance registra lenti miglioramenti poiché i principi base della tecnologia devono ancora venir pienamente compresi, ciò può causare uno spreco delle energie e delle risorse investite. Quando successivamente vengono acquisite le conoscenze e le competenze necessarie, è possibile ottenere risultati crescenti fino a che la tecnologia non entra nella fase del declino, che si verifica quando incontra il proprio limite naturale o quando si presenta una nuova tecnologia sostitutiva (Shilling, 2009). Osservando la *Figura 1.4 (b)*, che mette a confronto due generazioni successive di tecnologia, si può notare che la seconda curva a esse risulta traslata in alto e a destra poiché normalmente le nuove tecnologie richiedono maggiori investimenti ottenendo però risultati molto soddisfacenti e nettamente migliori rispetto alle tecnologie precedenti (Pratesi e Mattia, 2002).

La curva di adozione.

L'ultimo fattore, la curva di adozione, riguarda il rapporto fra i consumatori e l'innovazione, ovvero l'atteggiamento che hanno i primi nei confronti della seconda. La curva può venir scomposta in fasi che misurano il grado di adozione di un nuovo prodotto o di una nuova tecnologia da parte della clientela che prevede il passaggio da uno stato cognitivo, dove i consumatori iniziano a raccogliere le prime informazioni e a essere consapevoli degli effetti dell'innovazione, a uno stato emozionale, dove iniziano a apprezzare l'innovazione tanto da preferire il nuovo prodotto a quelli precedenti, fino a arrivare a uno stato comportamentale dove decidono di acquistare l'innovazione (Griffin e Somermeyer, 2008).

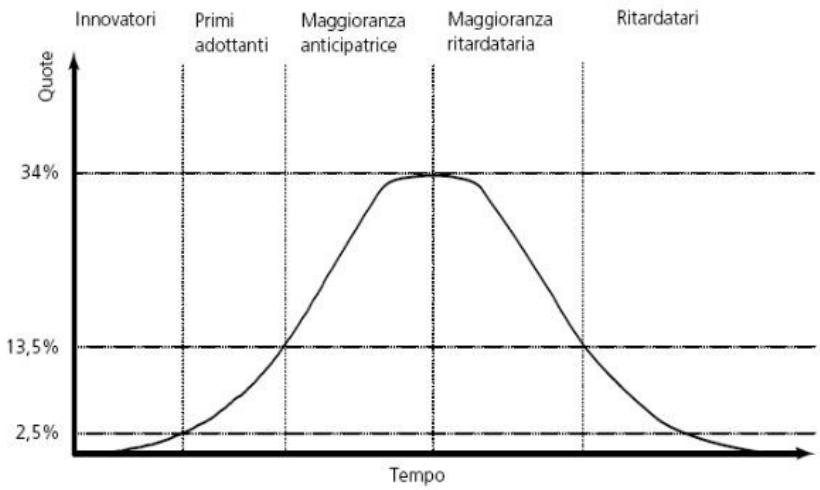


Figura 1.5: la curva di adozione

Fonte: Shilling M.A. (2009)

Inizialmente sono pochi gli utilizzatori che decidono di adottare una nuova tecnologia ma con il diffondersi delle conoscenze e delle informazioni necessarie aumenta anche il numero di utilizzatori finché il mercato non sarà saturo determinando un calo delle nuove adozioni (Shilling, 2009). In questo caso si fa riferimento a una curva gaussiana in grado di individuare cinque tipologie di consumatori che presentano caratteristiche, quali, per esempio, comportamento d'acquisto e motivazioni, sostanzialmente diverse. Gli innovatori si caratterizzano per una forte curiosità nei confronti delle innovazioni, hanno conoscenze tali da riuscire a superare facilmente gli ostacoli e le difficoltà iniziali di utilizzo e hanno un'elevata propensione per il rischio accettando la scarsa affidabilità dei prodotti appena entrati nel mercato. I pionieri sono leggermente meno propensi al rischio e più razionali

rispetto agli innovatori, per questo generalmente acquistano solo prodotti ritenuti sicuri e validi. La maggioranza anticipatrice è costituita da consumatori che non vogliono essere i primi a dover sperimentare un prodotto, hanno una ridotta propensione al rischio e preferiscono acquistare il nuovo prodotto solo quando sono sicuri di poter soddisfare un loro bisogno. La maggioranza ritardataria è molto simile alla tipologia precedente, anche se caratterizzata da un atteggiamento più scettico, risulta essere molto attenta al prezzo e dunque aspetta dei ribassi prima di procedere con l'acquisto. Infine, l'ultima categoria è rappresentata dai ritardatari che comprano il prodotto solo quando sono ben note tutte le sue caratteristiche e la sua utilità, inoltre il passare del tempo ha determinato una considerevole riduzione del prezzo tale da invogliarli all'acquisto del prodotto (Pratesi e Mattia, 2002). La diffusione di un nuovo prodotto dipende poi anche dalle caratteristiche dell'innovazione stessa che spingono verso una più rapida adozione come il vantaggio relativo, la compatibilità, la complessità, la sperimentabilità e l'osservabilità. Il vantaggio relativo viene definito come il livello di miglioramento introdotto dal nuovo prodotto rispetto a quello che è stato sostituito o a quelli concorrenti[12]. La compatibilità misura invece il grado di coerenza fra i valori esistenti, l'esperienza e i bisogni dei potenziali adottanti. La complessità riguarda la presenza di difficoltà nel comprendere o nell'utilizzare l'innovazione che richiedono lo sviluppo di nuove conoscenze o abilità da parte degli adottanti. La sperimentabilità fa riferimento alla possibilità da parte del consumatore di poter testare l'innovazione prima di procedere con l'acquisto del prodotto. Infine il grado di osservabilità riguarda la presenza di risultati e di benefici visibili anche dall'esterno (Pammolli e Piccaluga., 2004).

Per concludere questo paragrafo è utile analizzare brevemente altre quattro forze che hanno influenzato il modo di operare delle imprese soprattutto negli ultimi anni e che hanno la capacità di spingere l'impresa verso la generazione di nuove idee (Tidd et al., 2005):

- *L'innovazione e la globalizzazione*. Un elemento essenziale riguarda l'esplosione dei mercati; fino a qualche anno fa infatti erano solo pochi i Paesi in grado di ideare e di utilizzare le innovazioni, mentre attualmente questa capacità appartiene a un numero sempre maggiore di soggetti economici, tanto che l'innovazione può venir analizzata come un fenomeno globale. Il principale effetto causato dalla

12 Il vantaggio relativo normalmente viene misurato in termini strettamente economici, quali costi o ritorni finanziari, ma recentemente anche gli aspetti non economici (come la convenienza, la soddisfazione o il prestigio sociale) devono venir considerati in egual misura (Pammolli e Piccaluga, 2004).

globalizzazione dell'innovazione si riflette maggiormente nello sviluppo di numerose strategie basate sulla collaborazione fra imprese situate in Stati diversi, anche molto lontani fra loro. È necessario prestare particolare attenzione a questo fenomeno, perché se da un lato è vero che la globalizzazione non è un cambiamento avvenuto negli ultimissimi anni, dall'altro lato, è anche vero che la recente novità riguarda il fatto che queste collaborazioni mondiali, che una volta venivano fatte solo da imprese di grandi dimensioni, attualmente riguardano anche le piccole imprese. Ciò significa che le imprese locali sono destinate a non rimanere isolate a lungo poiché le grandi aziende sono sempre alla ricerca di piccoli fornitori specializzati, di nuovi canali distributivi e così via. Un altro importante effetto riguarda la capacità di alcune imprese globalizzate di essere operative per ventiquattro ore al giorno grazie allo "sfruttamento" dei diversi fusi orari che scandiscono l'operato dei vari team situati in parti diverse del mondo. Attraverso una comunicazione continua fra i membri dei team è dunque possibile non solo accorciare i tempi necessari per implementare un nuovo prodotto ma anche ampliare il patrimonio di conoscenze e di competenze dell'impresa (Christensen e Raynor, 2003). Quest'ultima deve perciò essere in grado di gestire legami complessi con i vari collaboratori sparsi nel mondo dato che l'apertura dei mercati ha fatto emergere l'esistenza di un elevato numero di nuovi soggetti economici che operano a livello mondiale provocando un esplosione delle attività capace di influenzare gli equilibri competitivi nei diversi Paesi.

- *L'innovazione in un mondo virtuale*. Uno dei simboli dell'innovazione del ventunesimo secolo è rappresentato da Internet. Nato grazie alla volontà di collaborare e di scambiare informazioni di alcuni scienziati e ricercatori, è cresciuto talmente tanto da venir paragonato allo sviluppo delle ferrovie che ha completamente modificato l'ambiente del diciannovesimo secolo (Berners-Lee, 2000). Internet ha determinato una vera e propria rivoluzione, sia grazie alla sua capacità di facilitare le comunicazioni fra persone anche molto distanti, grazie alla estrema velocità delle interazioni, sia in termini di partecipazione poiché attualmente quasi tutti hanno la possibilità di accedere e di sfruttare i servizi del Web. La diffusione di Internet ha influenzato molteplici settori, come, per fare alcuni esempi, ha rivoluzionato il funzionamento del sistema bancario,

dell'erogazione dei servizi turistici (last.minute.com), dell'editoria (amazon.it) e della vendita al dettaglio (ebay.it).

- *L'innovazione e il network fra imprese*. Le imprese che operano attualmente sul mercato sono costrette ad affrontare una molteplicità di sfide e di problematiche dovute alla frammentazione del mercato, alle numerose scoperte scientifiche, alle diverse regolamentazioni legislative e al crescente numero di competitors. Per poter superare con successo tutte queste difficoltà possono decidere di collaborare tra loro instaurando forti legami all'interno di un network. In questo modo ogni impresa appartenente al network focalizza la sua attenzione, il suo tempo e soprattutto le sue risorse nelle proprie *core competence*[13], raggiungendo un elevato livello di specializzazione. Alcune ricerche hanno inoltre dimostrato che le soluzioni organizzative e le pratiche relazionali basate sul ricorso a fonti esterne di innovazione sono correlate al miglioramento delle performance innovative dell'impresa in termini di tempi, costi e qualità. Di conseguenza le imprese dovrebbero concentrarsi sulle loro *core competence*, attività che andrebbero necessariamente mantenute *in-house*, mentre dovrebbero affidarsi all'esternalizzazione per tutte le altre attività. In questo modo l'impresa può massimizzare gli effetti positivi e minimizzare quelli negativi perché da un lato protegge le sue conoscenze chiave mantenendole all'interno della propria struttura e, dall'altro lato, evita il rischio rappresentato dallo svuotamento delle conoscenze, che si verifica quando un impresa si affida a terzi senza incrementare le proprie capacità (Zirpoli, 2010). La difficoltà principale diviene dunque quella della coordinazione, poiché molte imprese si ritrovano a operare separatamente su parti diverse di uno stesso prodotto finale. Elevati livelli di cooperazione possono venir raggiunti grazie alla nascita di rapporti di fiducia che aumentano la propensione e la volontà delle imprese a scambiare le proprie conoscenze. Il punto chiave in questo contesto è però rappresentato dal fatto che l'*outsourcing*[14] può spingere verso l'innovazione, sia perché avviene uno scambio continuo di informazioni che

13 Le *core competence* vengono definite come una combinazione integrata e complessa delle capacità e delle risorse che contraddistinguono una data impresa all'interno di un intero mercato, ovvero, in altre parole, sono quelle competenze distintive, difficilmente imitabili, che permettono all'impresa non solo di svolgere determinate funzioni meglio rispetto ai concorrenti ma anche di differenziarsi da questi (Shilling, 2009; Griffin e Somermeyer, 2008).

14 L'*outsourcing* può essere definito come un processo attraverso cui le imprese affidano in modo stabile a fornitori esterni, per un periodo di tempo ben definito da uno specifico contratto, la gestione operativa di una o più funzioni che precedentemente venivano svolte all'interno dell'impresa (Grando, 2001).

permette alle varie imprese di assorbire diverse conoscenze dai vari partner, sia perché le collaborazioni fra imprese che tradizionalmente operano in settori diversi possono portare alla generazione di nuove idee che si verifica quando una soluzione normalmente utilizzata in un dato settore viene trasferita e applicata anche in altri campi dove era ancora del tutto sconosciuta (Hargadon e Sutton, 1997)[15]. Un ulteriore effetto positivo nella gestione dell'innovazione dato dalla nascita di network fra imprese è rappresentato dalla separazione del rischio: considerato che l'attività di innovare è per sua stessa natura rischiosa poiché è caratterizzata da incertezza, se molteplici imprese si occupano di parti diverse del processo di innovazione allora ognuna assume solamente una parte del rischio connesso al fallimento. Questo permette anche alle imprese più piccole appartenenti a un network, caratterizzate da scarse risorse a disposizione per sostenere i progetti di sviluppo dei nuovi prodotti, di innovare, poiché, occupandosi di solo determinate attività necessitano di investimenti ridotti che possono sostenere più facilmente. Ma in contrapposizione a questi benefici, l'*outsourcing* presenta anche degli svantaggi che potrebbero impedire il raggiungimento dei risultati sperati. Le variabili più critiche sono rappresentate dalla necessità di avere un progetto definito in modo chiaro, dal mantenimento della massima riservatezza e dalla certezza di avere un rapporto duraturo basato sulla fiducia con i vari partner. Per quanto riguarda il primo aspetto risulta essenziale la determinazione degli obiettivi specifici che il nuovo prodotto si prefigge di realizzare, sia in termini tecnici che economici. In secondo luogo, il progetto deve essere il più riservato possibile, in modo da evitare l'accesso alle informazioni "delicate" da parte dei concorrenti. Infine il rapporto fra i diversi partner all'interno del network deve venir considerato come un investimento di lungo periodo, la scelta dei fornitori deve perciò basarsi sulla più completa fiducia allo scopo di realizzare gli obiettivi comuni (Grando, 2001; Zirpoli, 2010).

- *L'innovazione e la sostenibilità*. La progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti devono prendere in considerazioni alcune problematiche che stanno registrando una

15 A questo proposito è possibile citare l'attività svolta da Ideo come *broker tecnologico* in quanto sfrutta la sua posizione all'interno di un network per individuare soluzioni tecnologiche innovative. L'azienda infatti si comporta come un intermediario capace di sfruttare le connessioni della rete poiché studia le soluzioni adottate in un dato settore per poi trasferirle in altri contesti dove erano ancora del tutto sconosciute (Hargadon e Sutton, 1997).

sempre maggiore importanza per la popolazione mondiale. Temi come i cambiamenti climatici e il riscaldamento globale, l'inquinamento e la maggior richiesta da parte dei consumatori di prodotti *green*, il possibile esaurimento delle risorse energetiche e la necessità di individuare fonti rinnovabili di energia devono necessariamente venir valutati dalle imprese che operano in ogni parte del mondo. L'attenzione per la sostenibilità però non rappresenta solo una sfida da superare, ma può venir vista anche come una grande opportunità per le imprese che decidono di rinnovare rispettando l'ambiente. Le imprese possono infatti decidere di tentare di ottenere successo nel mercato tramite l'utilizzo di risorse rinnovabili, la produzione di prodotti *green* o il riutilizzo degli scarti che permette la realizzazione di prodotti riciclati. L'innovazione può infatti venir vista contemporaneamente come la causa ma anche come la soluzione del problema relativo alla sostenibilità (Berkhout e Green, 2002). Secondo alcuni autori la sostenibilità rappresenta proprio una sfida fondamentale per i *product designer*, che devono riuscire a utilizzare nuove tecnologie, ad applicare nuove pratiche facendo affidamento sulla loro creatività per riuscire a ridefinire i processi di sviluppo dei nuovi prodotti maggiormente sostenibili[16] (Eppinger, 2011).

1.4 Le diverse tipologie di innovazione

Poiché il concetto di innovazione è molto ampio, risulta utile se non indispensabile fare delle distinzioni fra le diverse tipologie possibili, anche se è necessario precisare che in molti casi questa distinzione non è così netta poiché un'innovazione potrebbe possedere caratteristiche tali da rendere ambigua la sua classificazione in una o in un'altra categoria.

La prima importante classificazione riguarda la distinzione fra le innovazioni *market-pull* da quelle *technology-push*. Rientrano nella prima categoria le innovazioni "tirate dal mercato", ovvero quelle che si verificano grazie al tentativo di migliorare prodotti, servizi o processi già esistenti ma caratterizzati da qualche problematica. La ricerca di soluzioni permette all'impresa di apportare delle modifiche migliorative in modo da riuscire a rispondere meglio alle esigenze dei consumatori, che saranno così ben disposti ad accettare facilmente l'offerta di nuovi prodotti. Rientrano invece nella seconda categoria le

16 Riguardo questo proposito si sta diffondendo il *cradle to cradle design*, ovvero un processo di progettazione basato su quattro principi fondamentali: l'utilizzo di materiali industriali che possono facilmente essere riciclati senza provocare una perdita della performance, l'utilizzo di materiali naturali, l'utilizzo di materiali non tossici e, infine, lo sfruttamento di energia rinnovabile (Eppinger, 2011).

innovazioni “spinte dalla tecnologia”, cioè quelle che derivano dallo sviluppo tecnologico. In questo caso, i nuovi prodotti andranno molto probabilmente a creare un nuovo mercato caratterizzato da un maggior livello di incertezza poiché la reazione dei consumatori non è precisamente conosciuta (Graziadei, 2011).

Successivamente è opportuno scindere le innovazioni che riguardano principalmente l'azienda da quelle che influenzano l'intero mercato. Le prime fanno riferimento a quei cambiamenti che modificano in modo prevalente solo l'interno della struttura aziendale e che normalmente riguardano solo aspetti collaterali del prodotto o delle modalità con cui esso viene offerto nel mercato. In questo caso il lancio del nuovo prodotto non implica l'introduzione di una nuova categoria merceologica in quanto quello che viene soddisfatto è essenzialmente lo stesso bisogno. In altre parole l'innovazione porta alla realizzazione di un prodotto imitativo, nell'ottica di una strategia *me too*, dove l'impresa non offre ai consumatori nessuna novità sostanziale (Pratesi e Mattia, 2002). Rientrano in questa categoria tutti quei prodotti che risultano nuovi agli occhi dei consumatori solo in base alla diversa impresa produttrice, cioè alla differente marca e all'immagine che il consumatore ha di essa, ma che sono caratterizzati da una perfetta sostituibilità e da una diretta confrontabilità (Pellegrini e Bertozzi, 1994). Nel caso invece di innovazioni capaci di influenzare l'intero mercato si fa riferimento a quei prodotti basati su una reale novità tecnologica capace di rendere obsoleta quella precedente, su una nuova applicazione di una tecnologia già esistente oppure basati su un oggettivo miglioramento delle prestazioni di un precedente prodotto già commercializzato, soddisfacendo in questo modo un differente segmento di domanda. Di conseguenza appare evidente che il prodotto nuovo in assoluto non va a sostituire direttamente altri prodotti, ma riesce a creare una nuova categoria dando vita a un nuovo mercato (Franciosi et al., 2000; Pratesi e Mattia, 2002).

Seguendo invece un diverso approccio, che presenta però molti punti di contatto con quello appena visto, è possibile effettuare una classificazione basata su quattro dimensioni. La prima distinzione riguarda la natura dell'innovazione stessa che permette di separare le innovazioni di prodotto da quelle di processo, che si verificano quando l'impresa aumenta l'efficienza e l'efficacia dei sistemi di produzione attraverso la modifica delle modalità di svolgimento delle proprie attività. La seconda dimensione presa in considerazione è rappresentata dall'intensità e dal grado di ampiezza dell'innovazione che permette di distinguere le innovazioni radicali da quelle incrementali. Quelle radicali si caratterizzano per la loro capacità di dare vita a un prodotto completamente nuovo rispetto a quelli

esistenti grazie a delle modifiche sostanziali e rivoluzionarie, che permettono all'impresa di differenziarsi dai concorrenti influenzando l'equilibrio competitivo dell'intero settore. Quelle incrementali invece derivano da piccoli adattamenti e da modifiche migliorative di un prodotto già esistente, senza modificare gli equilibri competitivi del mercato. È importante sottolineare il fatto che solo raramente si verificano delle innovazioni radicali poiché risulta difficile riuscire a proporre un prodotto che sia completamente nuovo per l'intera collettività[17]. Inoltre molto spesso le innovazioni radicali derivano da intuizioni fortuite avvenute casualmente, mentre le innovazioni incrementali caratterizzano maggiormente quelle imprese che dedicano tempo e risorse allo studio del mercato e del proprio processo produttivo allo scopo di migliorare i prodotti e i processi già esistenti sfruttando le opportunità che sono riusciti a individuare. La terza dimensione riguarda l'effetto dell'innovazione sulle competenze e sulle conoscenze possedute dall'impresa, fattore particolarmente importante poiché l'innovazione non è altro che una differente combinazione di queste conoscenze e competenze che permette l'individuazione di nuove possibilità. In questo caso gioca un ruolo fondamentale l'esperienza dell'impresa poiché quelle maggiormente mature hanno un set di conoscenze e competenze sicuramente più ampio rispetto alle nuove entrate nel mercato dato che hanno avuto la possibilità di apprendere sia dalla loro personale esperienza che dall'operato dei concorrenti. È dunque possibile individuare due distinte tipologie di innovazione, quelle definite *competence destroying*, affiancate spesso a quelle radicali, sono caratterizzate da un elevato grado di novità, tale da rendere le conoscenze apprese del tutto obsolete. In questo caso l'impresa deve affrontare un grosso rischio rappresentato dal fatto che non ha una conoscenza perfetta di quello che deve fare, ovvero di come implementare un progetto, e deve perciò operare in un clima di forte incertezza dato che non possiede tutte le informazioni necessarie. Mentre le innovazioni *competence enhancing*, paragonate a quelle incrementali, si basano sulla conoscenza più approfondita delle competenze già acquisite nel tempo dall'impresa. Bisogna però prestare attenzione al fatto che le innovazioni incrementali benché siano basate su conoscenze e competenze già assorbite e assimilate dall'impresa non siano assolutamente prive di rischio. Infine si possono separare le innovazioni architetturali da quelle modulari sulla base dell'ambito di destinazione. Le prime provocano un cambiamento della struttura generale, ovvero del modo in cui i diversi componenti di un

17 Studi dimostrano che soltanto l'8% dei nuovi prodotti o dei nuovi processi proposti dalle imprese derivano da innovazioni radicali (Tidd et al., 2005).

prodotto interagiscono fra loro; in altre parole, le parti componenti non vengono modificate, ma cambia solamente il modo in cui queste legano fra loro. La modularità implica invece un cambiamento dei componenti che però vengono configurati allo stesso modo, senza provocare dei cambiamenti strutturali. Anche queste due distinte tipologie di innovazione hanno degli effetti diversi sul set di conoscenze e capacità possedute dall'impresa. Quelle architetturali normalmente provocano una riconfigurazione delle conoscenze già possedute, che devono venir combinate in un modo completamente nuovo; mentre le innovazioni modulari provocano un cambiamento delle *core competence* dell'impresa che necessita di conoscenze e competenze nuove e diverse rispetto a quelle che già possedeva (Tidd et al., 2005; Shilling, 2009).

Analizzando le molteplici tipologie di innovazioni da un punto di vista strettamente manageriale appare però più utile una distinzione basata sugli effetti provocati dai nuovi prodotti sul mercato. Considerando l'offerta aziendale preesistente, i prodotti innovativi possono venir classificati come *line extension*, *category extension* o *new brand* (Pratesi e Mattia, 2002). La prima tipologia riguarda l'integrazione di una linea mediante l'aumento della gamma dei prodotti offerti dall'impresa all'interno di una stessa categoria merceologica (Collesei e Ravà, 2008). Ciò si verifica specialmente quando un prodotto che ha già avuto successo nel mercato viene differenziato mediante migliorie o adattamenti allo scopo di coprire ulteriori segmenti di domanda. Le imprese che seguono questa strategia devono evitare il rischio di cannibalizzazione fra prodotti spingendo invece il consumatore all'acquisto di più versioni del prodotto[18]. I principali elementi di differenziazione possono essere rappresentati dalla qualità delle materie prime utilizzate, dai componenti impiegati, dalle prestazioni aggiuntive e migliorative del prodotto e dalle variazioni del formato, del packaging o del design (Pellegrini e Bertozzi, 1994). La *category extension* si verifica quando l'impresa decide di entrare in nuovo business partendo da un prodotto o da una marca già esistenti in un'altra categoria merceologica. L'azienda deve però mantenere una certa coerenza fra i mercati in cui vuole competere in modo da evitare il rischio di confondere la clientela abituale. Infine l'innovazione *new brand* riguarda il lancio di una nuova marca per un prodotto che può anche non essere particolarmente innovativo (Pratesi e Mattia, 2002). A questo proposito è utile riportare i risultati di uno studio svolto allo scopo di investigare circa gli effetti della *brand strategy*. I ricercatori hanno voluto infatti

18 L'effetto cannibalizzazione viene definito come un erosione delle vendite dei propri prodotti già presenti in portafoglio a causa dell'offerta, da parte dell'impresa stessa, di un nuovo prodotto in concorrenza con quelli già in vendita, causando così una sovrapposizione dell'offerta (Pratesi e Mattia, 2002).

mettere a confronto i benefici ottenibili dalle imprese che decidono di optare per la creazione di un nuovo brand oppure per l'*extant brand* nel momento in cui lanciano nel mercato una nuova generazione di un prodotto. I risultati hanno dimostrato che i consumatori reagiscono in modo più favorevole alla nascita di un nuovo brand quando l'impresa offre un prodotto con caratteristiche diverse rispetto alla generazione precedente, ovvero quando si crea una discontinuità tecnologica caratterizzata da un elevato grado di incertezza poiché le persone devono ancora capire il funzionamento del nuovo prodotto. Utilizzando una nuova marca, l'impresa evita di confondere i consumatori che ancora non hanno familiarità con la nuova tecnologia, evidenziando contemporaneamente l'avanzamento tecnologico ottenuto dalla seconda generazione del prodotto. Al contrario, se la nuova generazione del prodotto è relativamente simile a quella precedente, cioè non presenta caratteristiche talmente innovative da provocare una discontinuità tecnologica, allora è preferibile utilizzare un *extant brand*. In quest'ultimo caso la presenza di brand successivi e sequenziali vengono spesso adoperati per enfatizzare il miglioramento tecnologico delle varie generazioni successive e influenzano il giudizio dei consumatori poiché basano le loro valutazioni sulle loro conoscenze ed esperienze d'acquisto e di consumo passate[19] (Auh e Shih, 2009; Chang e Park, 2012).

1.5 La gestione dell'innovazione come chiave del successo

La prima doverosa considerazione riguarda il fatto che è relativamente semplice raggiungere il successo una volta, grazie a una fortunata nuova idea capace di rispondere meglio alle esigenze dei consumatori; ma totalmente diverso è raggiungere il successo inteso come la capacità di ottenere ottimi risultati in modo sistematico. Molto spesso l'innovazione viene vista come un qualcosa di "magico", che deriva da un momento creativo imprevedibile e incontrollabile, dove il caso ha la meglio su metodi e procedure. Osservando infatti la figura sottostante è possibile notare come la maggior parte delle innovazioni derivi proprio dal manifestarsi di eventi casuali e imprevedibili.

19 Un classico esempio di utilizzo di un brand alfanumerico sequenziale è quello dei sistemi operativi Microsoft (Microsoft Windows 95, 98, 2000, XP, Vista e Windows 7) che enfatizza il miglioramento tecnologico delle generazioni successive (Gunasti e Ross, 2010).

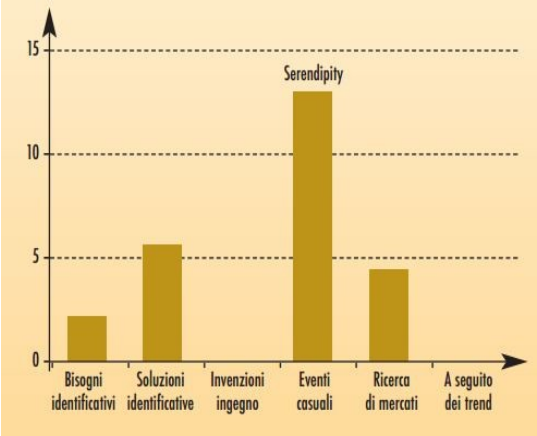


Figura 1.6: Indicatori di generazione dell'innovazione
Fonte: Goldenberg J.,Lehmann D, Mazursky D. (2001)

Nella realtà però, l'innovazione, sia essa di prodotto o di processo, dovrebbe trasformarsi in un'abituale pratica aziendale, diffusa nell'organizzazione e guidata in modo rigoroso. Infatti, se è vero che da un lato la formulazione di soluzioni originali dipende dalla creatività e dalla capacità di formulare buone idee, dall'altro lato è anche vero che la gran parte del lavoro concreto riguarda l'implementazione di queste idee in modo da individuare effettive soluzioni. Di conseguenza, non è importante stabilire se l'innovazione sia frutto del caso o di un lavoro sistematico da parte dell'impresa, quello che conta è riuscire a creare un ambiente capace di riconoscere, gestire e trasformare un'idea in un nuovo prodotto di successo in modo da ottenere una struttura aziendale aperta al cambiamento e in grado di riconoscere le potenzialità delle nuove idee[20]. L'obiettivo è quello di capire che non ci si può affidare alle sole idee capitate per caso dovute a delle sporadiche intuizioni geniali, ma che la generazione di nuove idee può dipendere dalla corretta gestione del processo di innovazione che dev'essere in grado di coinvolgere tutte le aree aziendali in modo da valorizzare il talento creativo e le soluzioni originali individuate da tutto il personale aziendale. La mancanza di metodo rappresenta infatti uno dei principali freni all'innovazione. Per riuscire a creare un atteggiamento positivo nei confronti dell'innovazione, l'impresa deve istituzionalizzare il cambiamento, che deve venir visto come un'opportunità e non solo come un rischio. Perciò, per controllare adeguatamente un'attività strategica così importante quanto lo è l'innovazione, l'impresa deve modificare

20 Per maggiori informazioni si rimanda a *"Il processo d'innovazione: modelli, metodi e strumenti"*, disponibile su www.confindustriaixi.it.

radicalmente la gestione di quattro elementi fondamentali: la creatività, nel senso che l'organizzazione deve avere una “mente aperta” e sempre pronta al cambiamento e all'innovazione in modo da riuscire a creare qualcosa di nuovo; la complessità relativa alla difficile gestione di un numero sempre maggiore di variabili (di prodotto, di processo, dell'organizzazione, delle risorse umane); alle scelte da compiere necessarie per decidere velocemente quale soluzione seguire fra le diverse alternative possibili; al compromesso, che riguarda la necessità di ricercare un bilanciamento fra le specifiche che l'innovazione dovrà avere e le capacità dell'impresa nel realizzarle (Graziadei, 2011). Osservando il mercato appare evidente che i risultati ottenibili dalle imprese sono strettamente collegati con la loro capacità di innovare poiché l'innovazione contribuisce in modo costante alla crescita aziendale. Il successo di un'innovazione dipende da molteplici fattori, quali il modo in cui l'azienda seleziona e gestisce i progetti, la sua capacità di coordinare gli input provenienti dalle diverse funzioni, le relazioni con i clienti e così via. Vista però l'importanza dell'implementazione di nuovi prodotti nella vita di un'impresa tanto da considerarli come la principale risorsa in grado di garantire il successo dell'impresa stessa all'interno del mercato, sono stati condotti numerosi studi relativi ai fattori che contribuiscono maggiormente a determinare il raggiungimento dei risultati ottenibili (Swink, 2000). Uno di questi evidenzia l'importanza di due elementi chiave capaci di influenzare maggiormente il successo di un nuovo prodotto, la qualità e il tempo, intesi rispettivamente come la percezione di superiorità del prodotto in esame rispetto a quelli concorrenti da parte del consumatore e come il periodo che intercorre fra la generazione dell'idea e il lancio sul mercato di un nuovo prodotto (Henard e Szymanski, 2001; McNally et al., 2011). Mentre sulla base di altri studi è possibile individuare altri fattori critici determinanti per il successo, o il fallimento, dei nuovi prodotti (Kuczmarski, 2000; Moreau et al., 2001; Lehmann e Winer, 2008):

- ogni decisione presa dall'azienda deve derivare dai risultati ottenuti dalle *ricerche di mercato*; solo in questo modo sarà possibile individuare con precisione le preferenze e i bisogni dei consumatori appartenenti al target di riferimento che andranno a influenzare le caratteristiche che il prodotto dovrà possedere;
- la presenza di una o più *caratteristiche distintive* è fondamentale affinché i consumatori riconoscano l'effettiva validità del prodotto tanto da considerarlo migliore rispetto a quelli concorrenti;

- il nuovo prodotto non deve solamente rispettare elevati *standard qualitativi* ma deve anche essere *orientato al consumatore*, nel senso che deve rispondere in modo effettivo alle sue esigenze, senza trascurare neanche quello che potrebbe sembrare un piccolo dettaglio;
- il prodotto dovrebbe essere destinato a un *mercato attrattivo*, ovvero un mercato di grande dimensione con un elevato tasso di crescita caratterizzato da consumatori aventi esigenze reali da soddisfare;
- le scelte relative al *marketing mix* del prodotto devono essere accurate e dettagliate dato che è sufficiente sfruttare in modo errato una sola leva di marketing per compromettere il raggiungimento del successo;
- il prodotto deve essere *accessibile*, nel senso che il consumatore deve poterlo trovare facilmente all'interno dei punti vendita;
- l'impresa deve valutare attentamente la *tempistica* e scegliere accuratamente il momento giusto per lanciare nel mercato il nuovo prodotto.

Poiché esistono numerosi fattori critici, che interessano l'intero processo che porta dalla generazione di un'idea alla commercializzazione di un prodotto finito, è indispensabile che l'impresa sviluppi tutte le capacità necessarie per gestire in modo adeguato questo processo e non solamente alcune parti di esso; numerosi sono gli esempi di imprese che hanno fallito perché incapaci di collocare il nuovo prodotto sul mercato, o perché il nuovo prodotto non era supportato da una corretta strategia (Pammolli e Piccaluga, 2004). Se infatti viene accettata la definizione di innovazione data dall'*European Foundation for Quality Management* (EFQM) come "la traduzione pratica delle idee in nuovi prodotti, servizi, processi, sistemi e interazioni sociali, capace di generare nuovi flussi di valore, creare nuova occupazione, migliorare la qualità della vita e promuovere una società sostenibile", allora appare evidente la necessità di gestire l'innovazione come un preciso insieme di attività[21]. Inizialmente sembra impossibile riuscire a governare qualcosa di così complicato, complesso e incerto come l'innovazione, viste le molteplici problematicità che derivano dalla definizione e dallo sviluppo delle conoscenze necessarie, dall'adattare il nuovo prodotto ai processi di produzione, dalla difficoltà di capire se effettivamente i consumatori adotteranno l'innovazione o meno. Ciononostante non tutte le innovazioni

21 Per maggiori informazioni si rimanda a *"Il processo d'innovazione: modelli, metodi e strumenti"*, disponibile su www.confindustriaixi.it.

falliscono e analizzando la situazione delle aziende più innovatrici sembra esistere un modo per gestire questi processi tale da garantire il raggiungimento del successo sperato (Foster e Kaplan, 2002). In generale il successo delle innovazioni dipende fortemente da due fattori: le risorse tecniche (che comprendono il patrimonio di conoscenze dell'impresa, le risorse umane, le risorse finanziarie e la disponibilità di macchinari e di attrezzature) e la capacità dell'impresa di riuscire a governarle correttamente (Tidd et al., 2005). Per cui possiamo affermare che fortunatamente i fattori che determinano il successo possono venir influenzati dall'azienda al fine di modificare il risultato finale, ovvero il processo di innovazione può venir gestito correttamente, senza dimenticare però che il rischio di fallimento permane continuamente, anche quando il processo di innovazione viene correttamente pianificato e gestito (Ernst, 2002; Pammolli e Piccaluga, 2004).

Motivo del fallimento	**Causa del fallimento**
Mercato limitato	Domanda insufficiente per la tipologia del prodotto.
Prodotto non adeguato con le skill aziendali	Le capacità e le competenze dell'impresa non soddisfano i requisiti necessari per la produzione e la vendita del prodotto.
Nessun vantaggio effettivo	L'idea implementata non è nuova né originale, non offre vantaggi al consumatore né permette all'impresa di realizzare performance migliori.
Inefficacia del t*ime to market*	Ritardo nel lancio del nuovo prodotto.
Rapida risposta della concorrenza	I competitors imitano e migliorano il prodotto bloccando il raggiungimento del successo aziendale.
Cambiamento dei gusti della clientela	I consumatori modificano in modo significativo i propri gusti prima che il prodotto abbia penetrato il mercato.
Cambiamento dei vincoli ambientali	Modificazione di alcune variabili chiave (condizioni economiche, costi delle materie prime).
Mancato coordinamento	R&S sviluppa un prodotto non adatto alle vere esigenze della clientela, scarsa comunicazione e conflittualità fra le diverse aree aziendali.

Figura 1.7: principali cause di fallimento dei nuovi prodotti

Fonte: elaborazione propria su base Urban G.L. e Hauser J.R. (2000)

In generale è possibile evidenziare l'esistenza di due approcci principali che possono venir adottati nella gestione dell'innovazione, quello "razionalista" e l'approccio "incrementalista". Sebbene ci sia un lungo e duraturo dibattito circa la maggior importanza di uno o dell'altro approccio, è utile sottolineare come la distinzione fra la logica

razionalista e incrementalista viene annullata, o diviene comunque meno rilevante, nel momento in cui le imprese si ritrovano a operare in mercati caratterizzati da cambiamenti repentini dell'ambiente competitivo capaci di influenzare notevolmente la situazione di riferimento. L'approccio razionalista deriva dalla tattica militare e riporta dunque alcune tipiche caratteristiche delle strategie di guerra come la necessità di seguire una determinata sequenza ordinata di passi: capire la situazione, stabilire cosa fare, agire. Il primo step da eseguire è dunque quello di riuscire a capire e ad analizzare attentamente l'ambiente circostante, successivamente è necessario stabilire un piano d'azione da seguire determinato dalle caratteristiche emerse dall'analisi dell'ambiente e infine l'impresa deve eseguire tutte le azioni precedentemente prestabilite. Lo strumento che viene utilizzato maggiormente da chi segue questo approccio è rappresentato dall'analisi SWOT che permette di evidenziare le principali opportunità e minacce presenti nel mercato e i punti di forza e di debolezza interni all'impresa[22]. Seguendo questa metodologia, l'impresa dovrebbe essere in grado di comprendere in maniera adeguata l'ambiente competitivo che la circonda, rispondere tempestivamente ai cambiamenti futuri del mercato, riuscire contemporaneamente a concentrarsi sugli obiettivi di lungo termine senza però perdere la concentrazione sulle azioni da fare giorno dopo giorno, riuscendo dunque a mantenere una certa coerenza. Anche se questo modo lineare di operare può sembrare semplice, in realtà non lo è affatto; la principale difficoltà si verifica proprio nel riuscire a capire con precisione in quali circostanze l'impresa si trova a operare. Questa difficoltà viene accentuata dalla presenza di due fattori: l'ambiente esterno (che comprende numerosi aspetti quali, per fare alcuni esempi, l'operato dei concorrenti, l'atteggiamento dei consumatori e le modifiche legislative) e la presenza di veloci cambiamenti (che possono essere economici, sociali, politici o tecnologici). In conclusione è dunque possibile affermare che non è facile analizzare il presente per riuscire a predire il futuro. Questo approccio dimentica inoltre che i risultati che l'azienda vuole realizzare sono molto diversi da quelli militari: uno dei principali obiettivi aziendali è infatti quello di riuscire a soddisfare meglio i consumatori rispetto ai propri concorrenti, e non solo quello di investire elevate risorse allo scopo di sconfiggere i nemici in campo. Al contrario la strategia incrementalista si basa sulla convinzione che sia impossibile riuscire a comprendere la complessità e i probabili cambiamenti dell'ambiente, e di conseguenza l'azienda ha solamente una capacità limitata di capire la situazione presente e di

22 Per maggiori dettagli relativi all'analisi SWOT si rimanda al paragrafo *"2.1 Analisi dello scenario"*.

immaginare il futuro. L'idea chiave alla base di questo approccio è quella che se l'impresa possiede solo una ridotta capacità di analisi e dunque ha solo un limitato patrimonio conoscitivo, allora dev'essere pronta ad adattare e a modificare la strategia da seguire ogni qual volta entra in possesso di nuove informazioni e conoscenze. Alla luce di questa considerazione, la procedura migliore da seguire prevede di fissare in modo preciso gli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere, valutare di volta in volta gli effetti delle proprie azioni per capire se spingono verso l'ottenimento dei risultati sperati o se viceversa allontanano l'impresa dal traguardo prefissato senza dimenticare che l'impresa deve essere pronta in ogni momento a modificare sia gli obiettivi sia le modalità da intraprendere per raggiungerli in virtù delle nuove informazioni acquisite. In altre parole questa strategia si basa sul tentare, sbagliare e riprovare, che più elegantemente possiamo definire come progettare, sviluppare, testare, modificare e così via fino al raggiungimento dei risultati voluti (Pammolli e Piccaluga, 2004; Tidd et al., 2005).

1.5.1 Gestire l'innovazione

La gestione dell'innovazione ha assunto nel corso degli anni un ruolo sempre più importante a causa del manifestarsi di molteplici fattori: la globalizzazione degli scambi, la disintegrazione della struttura aziendale, l'affermazione di network cooperativi, la dematerializzazione dei processi produttivi e la progressiva riduzione del ciclo di vita dei prodotti hanno infatti spinto i soggetti decisionali a rivalutare i processi di innovazione trasformandoli in una tematica fondamentale per il cambiamento organizzativo e per la gestione aziendale (Vicari, 2001). Il processo di sviluppo del nuovo prodotto rappresenta infatti una delle principali leve competitive nelle mani dell'impresa, capace di generare effetti positivi sia nel breve periodo, tramite la soddisfazione dei clienti attuali, sia nel lungo periodo grazie alla capacità di migliorare e di innovare costantemente l'offerta di prodotti sul mercato. Ma, come anticipato precedentemente, non è sempre stato così: il processo di sviluppo dei nuovi prodotti è stato infatti fortemente sottovalutato negli anni passati. Le imprese davano un'eccessiva importanza alla sola creatività, considerata l'unica fonte attendibile di innovazione, e ciò ha portato numerosi soggetti decisionali a credere che il processo di innovazione non poteva venir gestito attraverso l'uso di schemi o procedure pianificate capaci di vincolare e di limitare quella libertà che da sempre caratterizza la generazione di idee. Negli anni '80 e '90 però, la pesante influenza del

marketing, incentrato sull'esigenza di riuscire a soddisfare al meglio la propria clientela, ha indotto le imprese a prestare maggiore attenzione alle attività necessarie per lo sviluppo di nuovi prodotti. Si sono così delineate nuove modalità di gestione, incentrate sul superamento dei *trade-off* fra le performance del prodotto e la ricerca di efficacia e efficienza, traducibile nell'offerta di prodotti con elevati standard qualitativi realizzati al minor costo possibile (Grando, 2001).

Dato che l'innovazione è un processo, e non un momento isolato, deve venir gestita come tale. Il processo di innovazione risulta essere però molto complesso da controllare e non esiste una formula vincente da seguire capace di garantire l'ottenimento dei risultati sperati. Di fatto, l'impresa innovatrice deve imparare a gestire il processo autonomamente, in base alle sue specifiche caratteristiche, alle nuove conoscenze sviluppate e ai problemi di adattamento che si incontrano nel tentativo di applicare queste nuove conoscenze. Ciononostante, considerata la forte incertezza che domina il processo di innovazione, è comunque possibile individuare un percorso con più probabilità di portare al raggiungimento dei risultati sperati. I due elementi chiave che stanno alla base del successo sono rappresentati dalla disponibilità di risorse tecniche (ovvero la presenza di risorse umane, di un adeguato patrimonio conoscitivo, di macchinari, di capitali da investire) e dalla capacità di gestirle. Altre caratteristiche essenziali e distintive del processo di innovazione sono rappresentate dall'interfunzionalità, che si basa sul coinvolgimento di persone provenienti dalle diverse aree funzionali dell'azienda, dalla presenza di una comunicazione strutturata che permette lo scambio continuo di informazioni fra le diverse aree coinvolte e dalla continuità che assicura una certa stabilità nel tempo e non di venir attivato solo momentaneamente per rispondere a delle specifiche esigenze[23].
Bisogna inoltre ricordare che un'organizzazione è in grado di sviluppare dei particolari modelli comportamentali, che dipendono direttamente dalla cultura aziendale, ovvero dalle opinioni condivise e consolidate dei membri dell'organizzazione stessa. Questi modelli sono stati provati e sperimentati anno dopo anno e vista la loro efficacia sono stati appresi e assimilati in modo da creare una specie di risposta automatica, un determinato modo di affrontare le diverse situazioni. In questo modo viene determinata una routine

23 Per maggiori informazioni si rimanda a *"Il processo d'innovazione: modelli, metodi e strumenti"*, disponibile su www.confindustriaixi.it.

organizzativa che permette di regolamentare la gestione dei processi[24]. Col passare del tempo la routine si evolve in base all'esperienza accumulata e viene ulteriormente rafforzata tramite l'inserimento di procedure e di strutture sia formali che informali, capaci di descrivere il modo in cui opera l'organizzazione. L'aspetto da evidenziare è che ogni organizzazione sviluppa delle proprie e particolari routine, differenziando di conseguenza il modo in cui le diverse imprese gestiscono medesimi processi e problemi. Ovviamente esistono delle routine migliori di altre, che permettono alle imprese di ottenere risultati più soddisfacenti rispetto ai concorrenti, ma le routine non possono semplicemente venire copiate e imitate, vanno apprese e migliorate anno dopo anno. Anche la routine presenta però delle criticità poiché si basa su comportamenti impliciti e automatici che possono rappresentare un ostacolo al "pensare in modo diverso e alternativo". Le organizzazioni devono dunque riuscire a sviluppare delle routine per la gestione del processo di innovazione, ma devono anche essere in grado di distruggere queste routine nel momento in cui risultino essere superate o inadeguate (Pammolli e Piccaluga, 2004).

Quello che però deve venir preso costantemente in considerazione è che la gestione del processo di sviluppo di nuovi prodotti mira al raggiungimento di tre principali obiettivi. Il primo riguarda la massimizzazione della soddisfazione della clientela dato che la realizzazione di un nuovo prodotto si basa sulla creazione di valore per il cliente stesso attraverso la presenza di attributi o benefici superiori e migliori, di un maggiore livello qualitativo oppure tramite l'offerta del nuovo prodotto a un prezzo più conveniente rispetto a quelli concorrenti. Per riuscire a raggiungere questo primo traguardo l'impresa deve dunque riuscire a capire perfettamente quali sono le caratteristiche che il prodotto dovrà necessariamente possedere per soddisfare le esigenze di consumo dei clienti, individuare qual'è la disponibilità a pagare dei clienti e infine riuscire a fronteggiare l'eterogeneità della domanda attraverso la differenziazione della propria offerta fra i vari e distinti target. Il secondo obiettivo si basa sulla riduzione della durata del ciclo di sviluppo poiché il lancio del nuovo prodotto deve avvenire in un preciso momento dato che l'anticipo o il ritardo rispetto al *timing* prefissato possono rappresentare delle cause di fallimento. L'ultimo obiettivo riguarda il controllo dei costi di sviluppo poiché le entrate generate grazie al lancio del nuovo prodotto devono riuscire a coprire l'investimento sostenuto dall'impresa necessario per l'implementazione del progetto (Shilling, 2009).

24 La routine organizzativa viene definita come una sequenza stabilita di azioni per lo svolgimento di compiti incorporati in un mix di tecnologie, procedure formali o strategie, e convenzioni informali o abitudini (Pammolli e Piccaluga, 2004).

1.5.2 Le fasi del processo di progettazione e sviluppo nuovi prodotti

Mediante l'utilizzo di uno schema sequenziale è possibile analizzare il processo che conduce alla commercializzazione di nuovi prodotti, ovvero quell'insieme di attività, svolte sia all'interno che all'esterno dell'impresa, che iniziano con la percezione di un bisogno dei consumatori ancora insoddisfatto, e dunque di un'opportunità di mercato, e si concludono con la produzione, la vendita e la distribuzione di un prodotto finito.

La fase di analisi[25].

La prima fase per una corretta gestione del processo di innovazione prevede lo studio dell'ambiente esterno, in modo da poter cogliere le dinamiche del mercato e i segnali relativi ai potenziali cambiamenti, quali la presenza di nuove opportunità tecnologiche, di nuovi bisogni espressi dai consumatori, di mutamenti del contesto istituzionale. Data la presenza di numerosi e differenti segnali, l'impresa deve disporre di validi meccanismi di identificazione, elaborazione e selezione delle informazioni (Pammolli e Piccaluga, 2004). Un valido strumento da utilizzare per effettuare l'analisi dell'ambiente esterno è rappresentato dal modello delle cinque forze di Porter, che ha lo scopo principale di valutare il grado di attrattività di un settore e di identificare l'impatto delle diverse variabili che rappresentano l'ambiente competitivo. La prima forza è data dal grado di rivalità competitiva che dipende dal numero dei concorrenti, dalle loro dimensioni, dal livello di differenziazione fra l'impresa di riferimento e i competitors e dalle condizioni della domanda. La seconda forza di Porter riguarda la minaccia di nuovi potenziali entranti che viene influenzata essenzialmente dalla presenza di barriere all'entrata capaci di bloccare l'ingresso di nuovi concorrenti e dalla attrattività del settore in cui opera l'azienda in questione, che dipende da molteplici fattori quali la possibilità di ottenere economie di scala e la facilità di accedere ai canali distributivi. La terza e la quarta forza sono rappresentate rispettivamente dal potere contrattuale degli acquirenti e dei fornitori; quest'ultima dipende dalla loro numerosità, dalla loro dimensione, dal livello di integrazione verticale dell'impresa e dalla presenza di *switching cost* che rendono molto costoso, e dunque svantaggioso, il passaggio da un fornitore a un altro. Infine, l'ultima forza riguarda la minaccia dei prodotti sostitutivi che dipende dalla loro effettiva presenza nel mercato e dal loro prezzo di vendita. L'esistenza di prodotti sostitutivi infatti impone determinati vincoli comportamentali alle imprese che operano in un business specifico:

25 Per ulteriori dettagli relativi alla fase di analisi si rimanda al paragrafo *"2.1 Analisi dello scenario"*.

maggiore è il rapporto qualità/prezzo di un prodotto sostitutivo, maggiore è il rischio per l'impresa di riferimento di perdere clienti (Shilling, 2009).

La fase strategica.

Poiché l'attività di innovare è molto rischiosa, l'impresa deve cercare di limitare i rischi affidandosi a una strategia che sia il più possibile coerente con quella globale e che prenda in considerazione da un lato le competenze, le conoscenze tecnologiche e il *know how* già a disposizione dell'azienda, e dall'altro lato le opportunità tecnologiche e di mercato (Pammolli e Piccaluga, 2004).

La fase di ideazione.

Questa fase è caratterizzata dal momento in cui viene generata un'idea. In questo momento l'impresa deve porre particolare attenzione alle esigenze e ai bisogni dei consumatori, in quanto proprio in base a questi verranno definiti gli attributi del prodotto e una iniziale ipotetica configurazione di quest'ultimo. Per riuscire a definire le specifiche di massima, le caratteristiche e le funzioni del nuovo prodotto che l'impresa vuole sviluppare è necessario coinvolgere i soggetti decisionali provenienti dalle diverse aree aziendali. L'area Marketing ha infatti il compito di individuare le opportunità di mercato e capire le caratteristiche che il prodotto dovrà avere per soddisfare al meglio i bisogni del consumatore; l'area Ricerca e Sviluppo, che può operare sia internamente che esternamente all'impresa tramite la creazione di un fitto network di collaborazioni, si occupa di generare il *concept* di prodotto poiché dispone di un adeguato patrimonio di conoscenze e di competenze; infine l'area Produzione congiuntamente all'area Finanza procedono con una prima valutazione preliminare riguardo la fattibilità del progetto che l'impresa intende sviluppare (Calcagno, 2000).

Entrando più nello specifico è bene analizzare brevemente, indicando alcune caratteristiche chiave, sia del *concept* di prodotto che dello studio della fattibilità. Per quanto riguarda il *concept*, questo viene definito come una chiara e sintetica descrizione dell'idea del nuovo prodotto, dove vengono però specificate anche le caratteristiche principali che il prodotto dovrà avere e i bisogni del consumatore che riuscirà a soddisfare (Griffin e Somermayer, 2008). La sua elaborazione richiede un grande sforzo creativo poiché la semplice analisi delle informazioni raccolte tramite le ricerche di mercato non sempre conde con la generazione di un idea originale, perciò è necessario riuscire a guardare in un modo

inusuale un determinato contesto di consumo. Gli elementi distintivi del *concept* sono rappresentati da: *consumer insight*, ovvero la comprensione del consumatore che si traduce nell'identificazione di un bisogno non ancora soddisfatto; *benefit*, cioè la specificazione del modo in cui il nuovo prodotto andrà a soddisfare il bisogno; *reason why*, che spiega il modo in cui l'impresa riuscirà a soddisfare il bisogno in modo innovativo, ciò può dipendere, per esempio, dall'utilizzo di una nuova tecnologia, dall'inserimento di un nuovo ingrediente o dalla modifica del packaging; la specificazione di eventuali *key elements*, quali la chiave del vantaggio competitivo o la presenza di un certificato di qualità, che permette di ottenere una descrizione più precisa, rafforzando la credibilità del *concept*; infine il *wrap up* ovvero una specie di sintesi descrittiva di tutto quello che è stato specificato precedentemente (Pratesi e Mattia, 2002). Mentre per quanto riguarda lo studio della fattibilità, questo deve essere ben strutturato e articolato per specifici argomenti, in modo da evidenziare, attraverso l'analisi di dati concreti e misurabili, i costi e i benefici derivanti dalla trasformazione dell'idea generata in un nuovo prodotto concreto[26]:

- esplicitazione chiara degli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere, indicando il mercato che l'impresa vuole raggiungere almeno in termini qualitativi;
- descrizione dei prodotti/servizi/processi da sviluppare, specificando l'architettura da seguire e le parti componenti da impiegare;
- analisi dei costi previsti;
- analisi dei rischi associati al progetto di cambiamento;
- quantificazione economica dei benefici ottenibili dall'innovazione;
- formulazione del *Project Planning*, contenente le indicazioni relative ai tempi massimi di durata del processo, alle risorse necessarie e all'organizzazione del lavoro;
- chiarificazione delle linee guida da seguire in termini di modalità operative di attuazione e di metodologia da utilizzare nelle diverse attività stabilite.

Resourcing.

Durante questa fase l'impresa deve trovare il modo di combinare le conoscenze che già possiede con quelle appena acquisite al fine di individuare una prima soluzione al problema da risolvere. In questo modo la nuova idea generata inizia a trasformarsi in

26 Per maggiori informazioni si rimanda a *"Dall'idea al mercato innovando l'impresa"*, disponibile su www.confindustriaixi.it.

qualcosa di concreto. La criticità di questa fase è dovuta all'esigenza di riuscire a far combaciare la creatività utilizzata per risolvere il problema con le concrete esigenze della produzione. Il livello di definizione della soluzione risulta però essere ancora largamente provvisorio, lasciando ampio spazio a ulteriori modifiche e rielaborazioni prima di giungere all'approvazione, o all'abbandono, del progetto (Pammolli e Piccaluga, 2004). Durante questa fase l'impresa deve però valutare attentamente alcune questioni particolarmente delicate come la coerenza fra il *concept* e il *brand* e fra il nuovo prodotto e l'assortimento già offerto dall'impresa, il potenziale e l'effettiva unicità del nuovo prodotto da cui dipende la sua capacità di attirare i consumatori, l'intensità competitiva che caratterizza il mercato di riferimento e l'entità del rischio che l'impresa corre nel processo di implementazione (Pratesi e Mattia, 2002).

Le valutazioni economico-finanziarie.

Il rischio più preoccupante per un'impresa è rappresentato dal commettere un errore di valutazione sulle potenzialità di un nuovo prodotto. Questo errore potrebbe infatti spingere l'impresa a dedicare tempo e a investire innumerevoli risorse umane e monetarie per l'implementazione di un progetto privo di prospettive di successo. Per questo motivo sono necessarie delle stime riguardanti l'entità dell'investimento necessario per la produzione, per la commercializzazione e per la distribuzione del nuovo prodotto a partire già dalle fasi iniziali dello sviluppo del progetto. Le proiezioni sull'andamento dei costi, dei ricavi e della redditività vanno poi aggiornate col progredire del processo di implementazione, man mano che nuove informazioni si rendono disponibili.

Innanzitutto va però ricordato che prima di procedere con delle valutazioni specifiche e dettagliate è necessario selezionare una o poche idee fra le molteplici generate dall'impresa. Restando a un livello di definizione ancora abbastanza vago, le imprese possono affidarsi all'indice di attrattività che viene calcolato nel modo seguente:

$$I = (T \times M \times P) / C ,$$

dove:

T = probabilità di uno sviluppo tecnologico di successo,

M = probabilità di successo di mercato,

P = profitto,

C = costi di sviluppo.

Questa formula rappresenta un metodo semplice ma efficacie per valutare le diverse alternative in termini di rischi e ricavi, poiché dopo aver calcolato l'indice per i vari progetti alternativi, l'impresa deciderà di implementare solo quelli che hanno ottenuto un valore più alto (Urban e Hauser, 2000).

Per quanto riguarda la valutazione dei costi e le decisioni d'investimento, il primo passo che l'impresa deve fare è quello di fissare un budget di massima in funzione delle stime di vendita. In questo modo, all'ottenimento di indici economici e finanziari non soddisfacenti, l'impresa può decidere di interrompere il processo[27]. Per valutare l'accettabilità economica del progetto molto spesso viene preso in considerazione il seguente criterio: il margine e la redditività del nuovo prodotto devono essere almeno pari a quelli ottenuti mediamente dall'impresa dalla vendita di altri prodotti appartenenti alla stessa categoria (Pratesi e Mattia, 2002). Normalmente le voci che devono venir prese in considerazione per la definizione provvisoria del budget riguardano i costi per la ricerca e lo sviluppo, i costi della realizzazione, i costi della promozione orientata sia ai consumatori finali che al trade, i costi della comunicazione e i costi della distribuzione (McDonald, 2010). Viene poi eseguita anche un'analisi sia dei costi diretti (componenti, venditori, trasporto, ammortamento) che di quelli indiretti (marketing, logistica, amministrativi, legali). Un elemento molto importante è rappresentato dal calcolo del *payback*, ovvero il tempo, normalmente calcolato in anni, di ritorno dell'investimento, che permette di individuare il momento in cui i flussi di cassa in entrata pareggiano quelli in uscita, iniziando a generare reddito[28]. È utile ricordare che, sebbene la definizione di un investimento iniziale necessario per il lancio di un nuovo prodotto possa sembrare molto complessa, in realtà, non lo è. Le imprese infatti sono generalmente abituate a lanciare nel mercato nuovi prodotti con una certa regolarità, e ricordano precisamente i risultati che sono stati raggiunti le volte precedenti; in questo contesto è dunque relativamente semplice riuscire a ipotizzare con una certa veridicità i possibili costi necessari.

27 Questi indici vengono anche chiamati *hurdle rates*, ovvero valori di sbarramento, poiché hanno il compito di indicare all'impresa quando il progetto deve venir interrotto vista la sua scarsa proffittabilità (Pratesi e Mattia, 2002).

28 Normalmente un nuovo prodotto impiega circa tre anni prima di riuscire a ripagare l'impresa dell'investimento iniziale, questo dipende principalmente da due fattori, il primo è rappresentato dal fatto che il nuovo prodotto deve prima venir accettato dai consumatori, mentre il secondo riguarda l'influenza sul nuovo prodotto della forte pressione competitiva (Pratesi e Mattia, 2002).

Un'altra importante valutazione che l'impresa deve fare prima di procedere con l'implementazione del progetto riguarda la previsione delle vendite. Risulta infatti molto utile riuscire a stimare la quota di mercato che il nuovo prodotto potrà assorbire in modo da poter svolgere delle vere e proprie simulazioni al fine di scegliere la strategia più adeguata da seguire per il lancio del nuovo prodotto. Le simulazioni generalmente ipotizzano tre diversi scenari, uno base, caratterizzato da livelli di comunicazione e copertura distributiva medi; uno aggressivo, caratterizzato da investimenti più ingenti e, infine, uno scenario più conservativo, caratterizzato da esigui investimenti (Pratesi e Mattia, 2002). Stimare le possibili quantità che verranno vendute non è però un'operazione molto semplice poiché i risultati effettivamente ottenibili dall'impresa subiscono pesantemente l'influenza di svariati fattori e delle condizioni economiche generali. Ciononostante, se l'impresa detiene dati verosimili circa il mercato potenziale, può sfruttare queste informazioni per supportare quattro principali decisioni strategiche relative all'entrata o all'uscita dal mercato, all'allocazione delle risorse, alla pianificazione delle attività da svolgere e alla valutazione delle performance ottenute. Sebbene esistono molteplici modalità da seguire per effettuare una stima del mercato potenziale, in generale è sufficiente seguire un approccio basato su tre semplici passi. Inizialmente risulta utile individuare chi sono i potenziali acquirenti o utilizzatori del prodotto, nel senso che il management deve cercare di quantificare i consumatori che sono davvero interessato all'acquisto e che hanno la disponibilità a pagare un dato prezzo pur di poter avere il prodotto. Oppure, in modo opposto, è possibile determinare chi non è affatto interessato al prodotto, in modo da sottrarre questo risultato al valore del mercato totale per poter stimare il mercato potenziale. Per semplificare la procedura molto spesso il mercato viene suddiviso in categorie di consumatori, in modo da circoscrivere il problema attraverso la possibilità di determinare la grandezza di una categoria alla volta. Di conseguenza, il secondo step prevede di stimare il numero di consumatori che appartengono a ogni categoria individuata durante la fase precedente. Infine, è necessario stimare le vendite e il tasso di utilizzo del prodotto. La raccolta di informazioni essenziali per effettuare le stime viene inoltre facilitata grazie all'esistenza di sei principali fonti su cui è possibile indagare allo scopo di raccogliere dati veritieri: le fonti governative come i vari rapporti stilati dai diversi Ministeri, le associazioni, le compagnie private, gli specialisti della finanza o dell'industria, le pubblicazioni autorevoli e Internet dove attualmente è possibile trovare qualsiasi tipo di informazione su praticamente qualsiasi argomento. Ma nel caso in cui l'impresa si affidi a una ricerca online

è necessario controllare la veridicità e l'affidabilità dei dati rilasciati nel Web (Lehmann e Winer, 2008).

La fase di implementazione.

Questa è la fase più lunga e più critica del processo, poiché prevede l'effettivo sviluppo dell'innovazione, partendo dall'idea per arrivare a un prodotto finito, attraverso la risoluzione di tutti i problemi che si possono incontrare lungo il percorso. Gli aspetti più critici e meritevoli di maggiore attenzione da parte dell'impresa sono rappresentati da: valutazione delle capacità tecnologiche dell'azienda stessa, analisi delle risorse disponibili, determinazione del tempo di sviluppo necessario, eventuali problematiche relative al rilascio di brevetti e ai tempi necessari per i test clinici (Pratesi e Mattia, 2002). Per riuscire a superare tutte le difficoltà è necessario che le diverse aree aziendali comunichino tra di loro, in modo da trovare soluzioni accettabili sia dal marketing che dalle aree tecniche (Pammolli e Piccaluga, 2004). Normalmente questa fase viene anticipata dalla progettazione preliminare del nuovo prodotto, dove vengono definite le specifiche di massima che il prodotto dovrà avere. La fase di progettazione vera e propria inizia dal momento in cui viene approvata la fattibilità dell'idea proposta, momento in cui il reparto tecnico e quello di ingegneria iniziano a risolvere i problemi di progettazione dell'architettura del prodotto e a scegliere i componenti che andranno a formare il nuovo prodotto. Durante questa fase è il designer ad avere un ruolo fondamentale grazie alla sua capacità di rendere attraente e desiderabile un nuovo prodotto: l'aspetto estetico del prodotto ha infatti assunto sempre maggiore rilevanza tanto da trasformare il design in un vero e proprio valore competitivo (Brown, 2008)[29]. Parallelamente alla progettazione del prodotto è necessario trattare anche la progettazione del processo poiché il nuovo prodotto potrebbe aver bisogno di fasi di produzione, di cicli di lavorazione e di attrezzature particolari e dedicate. Durante questa fase l'impresa deve essere sicura del prodotto che sta sviluppando dato che risulta ormai difficile effettuare delle modifiche sostanziali (Calcagno, 2000).

29 Per capire l'importanza del design basta pensare all'enorme successo ottenuto da prodotti del tutto inutili ma belli esteticamente; oppure al fatto che numerose imprese sono riuscite a diventare leader di mercato senza inventare un prodotto, ma semplicemente modificando prodotti già esistenti agendo sugli aspetti esteriori, l'iPod non è stato il primo lettore musicale MP3 a essere inventato, ma ha ottenuto un enorme successo perché è stato il primo a essere bello esteticamente (Brown, 2008).

Prototyping e testing.

La prototipizzazione consiste nella realizzazione di una o più versioni "sperimentali" del nuovo prodotto allo scopo di verificare se sono state rispettate le specifiche tecniche stabilite precedentemente. In genere esistono due tipologie di prototipi, quelli estetici che permettono semplicemente una valutazione stilistica del prodotto in quanto privi di funzionalità meccaniche o tecnologiche; e quelli funzionali che, al contrario, permettono di testare l'affidabilità del futuro nuovo prodotto (Baglieri, 2003). Attualmente molte imprese affiancano al prototipo reale anche quello virtuale al fine di poter effettuare un maggior numero di test, simulazioni e prove di funzionamento così da ridurre al minimo la possibilità di errore (Calcagno, 2000).

La fase di produzione.

La fase di produzione ha assunto negli anni un ruolo sempre più strategico vista la crescente consapevolezza che le scelte di progettazione e di gestione dei sistemi produttivi siano in grado di influenzare in modo determinante l'ottenimento di determinati livelli di competitività grazie al miglioramento congiunto delle performance di produttività e qualità. A questi due obiettivi da sempre considerati fondamentali, se ne sono però affiancati altri due, il servizio e la flessibilità, che il management non può evitare di prendere in considerazione vista la loro crescente importanza nella sfida competitiva giocata dall'impresa. Il servizio è strettamente connesso alla rapidità e alla puntualità delle consegne ma, anche a causa dell'influenza del commercio elettronico, la produzione deve rispondere a ulteriori richieste quali l'ampliamento degli assortimenti, la riduzione dei tempi necessari per l'evasione degli ordini e, soprattutto, la domanda di una sempre maggiore personalizzazione. La ricerca della flessibilità invece ha costretto molte imprese ha ridurre il *lead time* agendo su diversi livelli: sul piano delle singole operazioni, tramite l'eliminazione di quelle non fanno aumentare il valore aggiunto percepito dal cliente; a livello di processo, sviluppando validi meccanismi di integrazione capaci di ridurre il tempo necessario per il coordinamento; e a livello di scelte gestionali, mediante il ridimensionamento dei lotti e la riduzione dei tempi di coda degli ordini (Grando, 2001).

In generale la fase di produzione racchiude tutte quelle attività di progettazione e di analisi che hanno lo scopo di creare un processo produttivo in grado di realizzare il nuovo prodotto rispettando i vincoli fisici, geometrici e chimici del progetto originario, generando al contempo la massima utilità al minor costo possibile. Per questo motivo la produzione

richiede determinate condizioni quali la standardizzazione dei componenti utilizzati, la semplificazione del prodotto e dei cicli produttivi e la compatibilità con le attività di assemblaggio (Baglieri, 2003). Entrando più nello specifico, è utile analizzare alcune linee guida seguite dalle imprese orientate al raggiungimento degli obiettivi tipici dell'industrializzazione (economie di scala, standardizzazione, riduzione dei costi). Per quanto riguarda la ricerca di ottenere economie di scala, le metodologie da seguire sono due: il riutilizzo dei componenti, nel senso che l'impresa dovrebbe prevedere l'utilizzo di parti componenti che siano però contemporaneamente adatte alla realizzazione di altri prodotti; e la minimizzazione del numero di parti separate di un prodotto così da ridurre le difficoltà derivanti dall'assemblaggio e dalla manutenzione. Invece per quanto riguarda il livello di standardizzazione, questo può aumentare attraverso l'impiego di un range predefinito e limitato di componenti che possono essere configurati in svariati modi diversi in modo da sviluppare molteplici famiglie di prodotti (Grando, 2001).

Un momento importante durante questa fase è rappresentato dall'avviamento della produzione pilota che permette all'impresa di valutare la qualità dei prodotti, in modo da effettuare una verifica ex-ante e eventualmente modificare il prodotto prima che questo entri a contatto con i consumatori. In questo modo l'impresa può avviare dei processi di correzione o di riprogettazione allo scopo di eliminare i difetti del prodotto prima che il consumatore se ne accorga, evitando così gravi rischi e danni legati alla perdita di immagine, di reputazione o alle mancate vendite future. Se la produzione pilota non ha fatto emergere problematiche, oppure se queste sono già state risolte, viene avviata la produzione a pieno regime che anticipa il lancio del prodotto nel mercato (Calcagno, 2000).

La fase di lancio.

La decisione riguardante il tempo di ingresso nel mercato mediante il lancio di un nuovo prodotto non è solo di fondamentale importanza ma può addirittura rivelarsi decisiva in alcuni casi, come, per esempio, se il mercato è caratterizzato dalla presenza di rendimenti crescenti generati dal processo di diffusione e di adozione del nuovo prodotto. In questi casi la corretta scelta del timing può provocare la nascita di un circolo virtuoso capace di portare notevoli vantaggi all'impresa quali una maggiore disponibilità di beni complementari, la possibilità di recuperare tempestivamente i fondi necessari per reinvestire nel miglioramento del prodotto e la riduzione dell'incertezza da parte dei

consumatori. In questi casi è di fondamentale importanza per l'impresa riuscire a realizzare tempestivamente nuovi prodotti, riducendo dunque il *time to market*, in modo da ottenere dei benefici riconducibili all'estensione della vita commerciale del prodotto (periodo che si protrae dal lancio del prodotto alla sua obsolescenza), all'ottenimento di margini di contribuzione più elevati grazie agli acquisti effettuati dai consumatori cosiddetti pionieri capaci di riconoscere il valore del nuovo prodotto e, infine, dalla possibilità di lavorare, prima dei competitors, sulle eventuali nuove applicazioni dell'innovazione. D'altro canto, l'impresa può venir anche ostacolata dagli effetti dell'esternalità di rete, che riguardano la relazione positiva fra i benefici portati dall'innovazione e il numero di utilizzatori, poiché fino a che non viene raggiunta una determinata massa critica questi benefici non solo non si verificano, ma possono anche trasformarsi in effetti negativi (Grando, 2001; Shilling, 2009). Sulla base del tempo scelto per entrare nel mercato le imprese si dividono in due categorie: le *first mover* che sono le prime a offrire una nuova categoria di prodotto o di servizio e le *late entrant* che invece si affacciano nel mercato solo quando il prodotto inizia a penetrare il mercato di massa. La scelta del timing però non segue ancora una logica ben definita capace di dare una risposta univoca e sempre veritiera dato che le imprese possono ottenere dei vantaggi sia entrando per prime nel mercato sia entrando solo in un secondo momento. Esistono infatti numerosi studi che analizzano il rapporto fra il momento d'ingresso nel mercato e i vantaggi ottenuti dall'impresa, purtroppo però hanno evidenziato risultati molto diversi. Secondo alcuni autori sono proprio i primi entranti a ottenere maggiori vantaggi vista la loro capacità di ottenere rendimenti superiori. Inoltre l'iniziale vantaggio temporaneo dovuto al fatto di essere i primi a offrire una novità sul mercato può venir trasformato in un potente acceleratore per l'impresa: mentre i concorrenti sono impegnati nel tentativo di imitare il nuovo prodotto, l'impresa che l'ha introdotto può dedicarsi all'esplorazione degli sviluppi futuri dell'innovazione, mantenendo così il vantaggio competitivo ottenuto[30]. Secondo altri autori invece i primi entranti sono anche i primi a fallire, lasciando che siano le altre imprese imitatrici a godere di tutti i vantaggi. In questo caso i *late entrant* hanno infatti il tempo necessario per studiare le reazioni dei consumatori in modo da apportare facilmente delle modifiche migliorative al loro prodotto sulla base delle preferenze evidenziate. A questo punto appare importante evidenziare attraverso un analisi più dettagliata quali sono, da un lato i benefici e, dall'altro lato, le

30 Per maggiori informazioni si rimanda a "*Il processo d'innovazione: modelli, metodi e strumenti*", disponibile su www.confindustriaixi.it.

problematicità che l'impresa deve affrontare se decide di entrare per prima nel mercato (Suarez e Lanzolla, 2005; Shilling, 2009).

I vantaggi del *first mover* sono rappresentati da:

- Sfruttamento della Brand Loyalty. L'impresa che per prima lancia un nuovo prodotto sul mercato è in grado di migliorare la sua reputazione e di conseguenza riesce a rafforzare la sua immagine di marca rendendo i consumatori maggiormente fedeli al proprio brand[31].
- Ottenimento della leadership tecnologica. Entrando nel mercato prima dei concorrenti l'impresa assume un determinato status di leadership tecnologica che le permette di modellare il proprio prodotto in base alle aspettative dei consumatori, stabilendone prezzo, forma e altre caratteristiche. In questo modo quando altri operatori entreranno nel mercato, le esigenze specifiche e i bisogni particolari ricercati dai consumatori saranno già non solo consolidati ma anche già soddisfatti dai prodotti offerti dall'impresa *first mover*. Inoltre se l'impresa ha introdotto sul mercato un prodotto basato su particolari tecnologie difficili da imitare, magari perché protette da un brevetto o dal copyright o perché dipendono direttamente da capacità uniche e esclusive dell'azienda, allora l'impresa può anche ottenere i vantaggi tipici del monopolista.
- Vantaggio del diritto di opzione su risorse scarse. L'impresa *first mover* ottiene il vantaggio di prelazione o di opzione nell'acquisto delle risorse scarse, che si verifica soprattutto nel poter godere dell'accesso esclusivo nei canali di distribuzione o nel stringere accordi favorevoli con i fornitori, nell'ottenere delle concessioni governative o ancora nella possibilità di localizzarsi in una posizione strategica prima che questa venga occupata dai concorrenti.
- Sfruttamento degli *switching cost* del consumatore. Gli *switching cost* scoraggiano il consumatore a cambiare tecnologia poiché si basano sull'assunto che il consumatore dopo aver acquistato un determinato bene dotato di una data tecnologia deve sostenere dei costi se decide di voler passare a una tecnologia differente. Questi costi normalmente si traducono nella spesa di tempo necessario

31 A questo proposito è però necessario fare una breve precisazione: molto spesso accade che il *first mover* fallisca e che il consumatore ricordi come impresa innovatrice quella che in realtà era il *late entrant*. In questo caso il consumatore ha dunque una percezione sbagliata poiché classifica il *late entrant* come pioniere visto il fallimento del vero *first mover* (Chang e Park, 2012).

per permettere al consumatore di prendere familiarità con il nuovo prodotto e di riuscire a comprendere la complessità della nuova tecnologia. Di conseguenza, l'impresa che per prima conquista i consumatori potrebbe riuscire anche a mantenerli nel tempo proprio grazie alla presenza di questi costi.

- Benefici dei rendimenti crescenti. Nei settori caratterizzati da rendimenti crescenti, la prima impresa che offre un nuovo prodotto può ottenere dei vantaggi notevoli che derivano dai feedback positivi dell'effetto apprendimento e dell'esternalità di rete. Il primo caso si verifica quando esistono delle correlazioni positive fra l'utilizzo di una tecnologia e il suo sviluppo, ovvero quando una crescente diffusione della tecnologia permette all'impresa di ottenere elevati profitti da reinvestire nel miglioramento della tecnologia stessa allo scopo di incrementarne l'efficacia e l'efficienza ottenendo una riduzione dei costi necessari e contemporaneamente un aumento della performance del prodotto. L'esternalità di rete si verifica invece quando esiste una correlazione positiva fra i benefici che derivano dall'utilizzo di una nuova tecnologia e la numerosità degli utilizzatori[32].

Gli svantaggi del *first mover* sono rappresentati da:

- Sostenimento dei costi di ricerca e di sviluppo. Per poter offrire un nuovo prodotto sul mercato bisogna prima lavorare sull'implementazione del progetto, ovvero sostenere tutti quei costi necessari per la ricerca e lo sviluppo, per le sperimentazioni dei percorsi alternativi e per lo sviluppo dei processi produttivi che hanno portato l'impresa all'ottenimento di un prodotto finito e potenzialmente di successo. Ovviamente è l'impresa *first mover* a dover sostenere tutti questi costi e il rischio di fallimento connesso alla progettazione di un nuovo prodotto poiché non può semplicemente imitare l'operato di altre imprese.
- Canali di fornitura e di distribuzione inadeguati. L'impresa che lavora per prima sull'offerta di un prodotto innovativo molto spesso deve affrontare il problema dell'inadeguatezza del sistema di fornitura e di distribuzione. Di conseguenza l'impresa molto spesso è costretta a collaborare per lo sviluppo della filiera contribuendo sia nelle fasi a monte che in quelle a valle oppure è costretta a operare da sola avviando *in-house* la realizzazione di alcuni componenti che nessun

32 Un tipico esempio che viene citato per spiegare l'esternalità di rete è quello di Internet, dove appare evidente che al crescere del numero degli utenti sia migliorata anche l'utilità del Web stesso.

fornitore è in grado di produrre e tentando di distribuire in modo autonomo il proprio prodotto.

- Assenza di beni complementari. L'impresa che per prima offre un nuovo prodotto sul mercato è consapevole del fatto che il processo di adozione dell'innovazione sarà rallentato a causa dell'assenza o dell'inadeguatezza dei prodotti complementari.
- Incertezza della domanda. L'impresa *first mover* deve affrontare l'instabilità della domanda poiché non conosce esattamente il modo in cui i consumatori reagiranno di fronte alla nuova tecnologia. L'impresa infatti ancora non sa quali caratteristiche del prodotto susciteranno maggior interesse da parte dei consumatori e quali invece non verranno apprezzate. Di conseguenza alla prima entrante spetta il compito di testare il mercato, mentre le imprese imitatrici che entrano nel mercato solo in un secondo momento possono apportare facilmente delle modifiche migliorative al loro prodotto semplicemente analizzando le reazioni che i consumatori hanno avuto dopo l'ingresso nel mercato dell'innovazione introdotta dell'impresa *first mover.*

Apprendimento e re-innovation.

L'impresa non smette mai di imparare dal suo operato, di conseguenza anche se ha già realizzato e lanciato nel mercato un nuovo prodotto può comunque raccogliere utili informazioni. Molte imprese infatti raggiungono il successo attraverso la "ri-innovazione", ovvero modificando i prodotti già sviluppati in precedenza e lanciando dunque una nuova generazione con caratteristiche migliori (Pammolli e Piccaluga, 2004). Attraverso un continuo processo di adattamento-miglioramento, anche quando l'innovazione ha già trovato una collocazione sul mercato, le imprese possono facilmente modificare continuamente le caratteristiche della propria offerta in modo da non farla percepire ai consumatori come superata e obsoleta, considerando anche che i gusti, i bisogni e le esigenze di quest'ultimi non sono mai definiti in modo statico e con valenza indeterminata, ma anzi, cambiano in modo repentino (Franciosi et al., 2000). Inoltre, imparando dalla propria esperienza e accumulando sempre nuova conoscenza sia tecnologica sia relativa alla gestione dei processi di innovazione, l'impresa può non soltanto evitare di commettere gli stessi errori del passato ma anche sfruttare queste nuove abilità in modo strategico (Gann e Salter, 1998). Al contrario, senza riesaminare il progetto finito l'impresa difficilmente riesce a assorbire queste nuove conoscenze necessarie e conseguentemente incorre nel rischio di fallimento, che, nella maggior parte dei casi, si verifica in quattro

momenti distinti: quando l'impresa è incapace di riconoscere il potenziale delle nuove idee a causa dell'incompatibilità fra le conoscenze possedute dall'impresa e le abilità necessarie per trasformare la nuova idea in un prodotto finito; quando ha paura di entrare in un nuovo mercato dove non si conosce in modo approfondito i bisogni e le esigenze dei consumatori; quando riscontra dei problemi nell'adottare una nuova tecnologia e ,infine, quando la gestione della codificazione della nuova conoscenza tacita sviluppata risulta essere molto complicata (Tidd et al., 2005).

Questo approccio di tipo sequenziale si basa su uno schema gerarchico legato al sistema di produzione tradizionale di tipo fordista, dove i principi fondamentali sono la specializzazione, la divisione del lavoro lungo una linea di produzione dove le diverse fasi sono relazionate seguendo un meccanismo "input-output" e la gerarchizzazione dei processi decisionali secondo una logica *top-down*. Il percorso sequenziale prevede una serie di traguardi intermedi di verifica, dove i soggetti decisionali effettuano una valutazione allo scopo di stabilire se il progetto può procedere verso la fase successiva o se deve tornare indietro per venir modificato o revisionato (Castaldo e Verona, 1998; Shilling, 2009). In questo modo si verifica uno scambio cieco di informazioni, che si spostano semplicemente da monte verso valle senza mai ottenere dei *feedback* di ritorno poiché ogni fase può iniziare solamente quando si è conclusa quella precedente. Ciò garantisce da un lato un minor livello di incertezza ma, dall'altro, provoca la mancata visione unitaria del progetto, l'incapacità di riconoscere tempestivamente i problemi o gli errori e l'impossibilità di effettuare modifiche al progetto (Calcagno, 2000).
Allo scopo di sanare le lacune del modello sequenziale si è sviluppato il modello integrato o a fasi sovrapposte (*Concurrent Engineering*), che ha completamente modificato le modalità di gestione dei processi innovativi. La caratteristica principale diventa dunque la sovrapposizione delle fasi, che si svolgono in maniera parallela e simultanea, senza aspettare che la fase precedente sia completata prima di poter procedere con quella successiva. Il parallelismo delle attività è però soprattutto di tipo "cognitivo" e "informativo" dato che evidentemente alcune attività rimangono sempre e comunque vincolate al verificarsi di determinati eventi di natura progettuale o tecnica (Baglieri, 2003). I flussi di comunicazione sono di tipo bidirezionale, basati su meccanismi di *feedback* che permettono anche alle fasi a valle di prendere decisioni capaci di avere un forte impatto fino a monte. Altri elementi essenziali sono rappresentati dalla flessibilità, dal

decentramento e dal coinvolgimento poiché assumono un'importanza fondamentale i team interfunzionali. Questo approccio presenta alcune pericolose criticità determinate soprattutto dal maggiore grado di incertezza, ma permette anche l'ottenimento di alcuni importanti vantaggi come l'assottigliarsi dei costi necessari, grazie al drastico ridimensionamento dei "costi delle modifiche" e la riduzione del tempo necessario per il processo di sviluppo di un nuovo prodotto. Quest'ultimo risulta essere un elemento essenziale visto che l'ottenimento di un vantaggio competitivo da parte delle imprese è sempre più legato alla velocità e alla rapidità con cui un idea viene trasformata in un nuovo prodotto e dunque alla riduzione del *time to market* (Calcagno, 2000)[33]. Per realizzare quest'ultimo obiettivo l'impresa può intervenire su numerosi aspetti quali: l'eliminazione delle aree di improduttività e delle attività non necessarie; l'utilizzo delle nuove tecnologie per velocizzare la progettazione e i test; il coinvolgimento dei consumatori già dalle prime fasi del processo di sviluppo così da evitare successive modifiche causate dai feedback negativi della clientela; la realizzazione di impianti di produzione flessibili e la predisposizione a stringere alleanze poiché lavorare in modo sinergico sullo sviluppo di uno stesso progetto aumenta la disponibilità di risorse a disposizione e permette di sfruttare un più ampio patrimonio di conoscenze e capacità (Urban e Hauser, 2000).

Appare dunque evidente l'importanza della gestione del tempo, che viene regolamentata attraverso l'utilizzo di indicatori e di scadenze da rispettare molto precise. I quattro momenti fondamentali sono (Graziadei, 2011):

- *Time to Needs*, ovvero la scadenza da rispettare per trasformare un bisogno del consumatore in una caratteristica funzionale del prodotto. Entro questo termine prestabilito deve anche venir svolta l'analisi della fattibilità e della convenienza in modo da capire se il progetto ha caratteristiche tali da giustificare l'investimento a carico dell'impresa per la realizzazione di un nuovo prodotto in termini di profittabilità considerando anche una prima stima del mercato potenziale;
- *Time to Requirements*, ovvero il periodo entro il quale devono venir definiti in modo dettagliato gli obiettivi commerciali, economici, qualitativi e produttivi del

33 Sulla base di alcune ricerche, i vantaggi derivanti dall'utilizzo di un approccio su fasi parallele sono: riduzione del numero delle modifiche (-50%) con conseguente abbattimento dei tempi e dei costi di sviluppo (-35%); minore costo di produzione (-25%) dovuto alla gestione anticipata e preventiva dei potenziali sviluppi del processo; contenimento degli scarti e delle rilavorazioni (-25%) grazie all'attenta progettazione anticipata (Graziadei, 2011).

prodotto. In altre parole è il termine massimo per stabilire la vera e propria progettazione del prodotto in tutte le sue funzioni, caratteristiche e attributi;

- *Time to Product*, che delimita il tempo necessario per procedere con l'industrializzazione del prodotto e del processo in modo da garantire una performance contraddistinta dalla ricerca dell'efficienza, della qualità e della sicurezza;
- *Time to Client*, cioè la scadenza prevista affinché il prodotto sia disponibile sul mercato. Questo momento deve essere affiancato da un adeguato insieme di ulteriori attività pre e post vendita quali il training per far comprendere al cliente le caratteristiche del nuovo prodotto e la predisposizione di assistenza tecnica.

1.5.3 Un approccio rivoluzionario: il Design Thinking

Questo approccio completamente diverso rispetto a quelli visti precedentemente si sviluppa all'interno di Ideo, società nata nel 1991 grazie alla fusione fra David Kelley Design e ID Two, imprese che devono il loro successo proprio alla loro capacità di innovare. Alla base del successo di questa compagnia internazionale ci sono alcuni elementi chiave come la comprensione dei mercati, delle tecnologie e soprattutto dei clienti ottenuta tramite l'osservazione delle persone nelle varie situazioni della loro vita reale in modo da evidenziare i loro bisogni e in che modo la realizzazione di nuovi prodotti potrebbe rispondere meglio alle loro esigenze (Kelley et al., 2002). Inizialmente anche Ideo seguiva un approccio tradizionale, basato sulla logica del *problem solving*, ma successivamente si è resa conto che la troppa razionalità non sempre portava all'ottenimento dei risultati sperati.
L'obiettivo era quello di riuscire a individuare soluzioni incentrate sulle persone, capaci di rispondere effettivamente a una loro esigenza o a un loro bisogno. Il Design Thinking viene definito dallo stesso Tim Brown, presidente e CEO di Ideo, come un approccio *human-centred*, che cerca di integrare i bisogni delle persone, le possibilità offerte dalla tecnologia e i requisiti necessari per ottenere successo nel mercato[34]. Lo spunto iniziale deriva dall'operato di uno dei più grandi inventori, Thomas Edison, che, dopo aver realizzato la prima lampadina, è riuscito a creare un intero nuovo mercato, quello dell'energia elettrica, riuscendo a capire prima di tutti come le persone avrebbero potuto utilizzare la sua invenzione. Viene dunque abbandonato il processo sequenziale, per

34 Per maggiori informazioni si rimanda al sito istituzionale www.ideo.com.

abbracciare invece un sistema basato sulla “sovrapposizione di spazi”; così definiti poiché non sempre si verificano in modo sequenziale e lineare come i tradizionali passi da seguire di un processo. I tre spazi fondamentali sono rappresentati dall'ispirazione, dall'ideazione e dall'attuazione. L'ispirazione è il punto di partenza e può essere vista come il problema, o l'opportunità, che motiva la ricerca di soluzioni. Normalmente i designer fanno affidamento a un breve sommario che contiene le linee guida da seguire e riassume gli obiettivi da raggiungere, in modo da riuscire, passo dopo passo, a valutare i progressi fatti dal team di progettazione. Quest'ultimo generalmente è formato da persone con conoscenze e competenze molto diverse fra loro, che spaziano dalla psicologia, al marketing all'ingegneria, in modo da avere una visione più completa del problema. Poiché il Design Thinking si incentra sulle persone, la prima cosa da fare è quella di capire quali sono le vere esigenze dei consumatori attraverso l'osservazione dei loro comportamenti, poiché molto spesso le persone non esprimono chiaramente quali sono i loro effettivi bisogni ma lo dimostrano con il loro comportamento quotidiano. L'ideazione riguarda il processo di generazione, implementazione e sperimentazione delle idee, e si basa sulla trasformazione di ciò che è stato visto e sentito durante l'osservazione in idee che possono venir trasformate in soluzioni concrete. Le idee innovative devono essere in grado di risolvere in modo creativo un problema che molti consumatori non si erano neppure resi conto di avere. L'attuazione viene definita come il percorso che conduce l'idea generata dalla progettazione alla vita delle persone. Durante questo percorso le migliori idee generate nei momenti precedenti vengono implementate e tradotte in prototipi, che vengono testati e valutati al fine di migliorare alcune idee e di scartarne altre. Il prototipo gioca un ruolo fondamentale poiché solo toccandolo e guardandolo attentamente è possibile capire con precisione cosa dovrebbe avere e cosa risulta invece essere superfluo, evidenziando i punti di forza e di debolezza del futuro nuovo prodotto che ovviamente può ancora essere modificato e migliorato. Una volta identificato il prodotto migliore, quello con maggiori possibilità di avere successo nel mercato, il team di progettazione contribuisce alla pianificazione di una strategia di comunicazione (Brown, 2008).

1.6 Appropriarsi dei benefici difendendo l'innovazione dalle imitazioni

Oltre alla gestione corretta dell'intero processo che porta dalla generazione di un'idea alla sua realizzazione fino alla commercializzazione di un prodotto finito, l'impresa può

ricorrere ad altri stratagemmi non solo per sviluppare la sua innovazione ma anche per proteggerla da eventuali imitazioni da parte dei concorrenti. Analizzando in modo più dettagliato i benefici che un'impresa può ottenere da un'innovazione è però possibile osservare che la capacità dell'azienda di assorbire questi benefit dipende essenzialmente da due fattori chiave; il primo è rappresentato dalla capacità dell'impresa di trasformare un vantaggio tecnologico in un prodotto o processo potenzialmente commercializzabile, mentre il secondo riguarda l'abilità dell'impresa nel difendere il vantaggio che ha ottenuto dalle imitazioni. Molto spesso però la possibilità di sfruttare questi benefici dipende da fattori difficilmente controllabili dall'azienda, come la natura stessa della tecnologia, i cambiamenti del mercato o l'introduzione di nuove disposizioni legislative. Ciononostante sono state individuate nove variabili in grado di esercitare una certa influenza sulla capacità dell'impresa di ricavare profitti dalla propria innovazione: la segretezza, l'accumulo di conoscenze tacite, il tempo di introduzione (*lead time*) dell'innovazione e l'offerta di servizi post vendita, la curva di apprendimento, gli *assets* complementari, la complessità del prodotto, gli standard, l'ideazione di prodotti radicalmente innovativi e la protezione dei brevetti (Tidd et al., 2005).

- La *segretezza* viene considerata da molti dirigenti aziendali un valido strumento di protezione delle innovazioni, soprattutto se queste riguardano cambiamenti del processo produttivo. Purtroppo però la segretezza non può venir completamente assicurata, anzi, viene spesso smascherata semplicemente analizzando e scomponendo il prodotto finito, riuscendo in questo modo a capire esattamente l'ordine dei vari passaggi che hanno permesso la sua realizzazione. In altri casi invece, i "segreti" vengono svelati dagli stessi ingegneri che o parlano con i loro colleghi e discutono circa le loro scoperte e le loro idee da applicare, oppure passano semplicemente a lavorare per un'altra impresa.
- La *conoscenza tacita* che è stata *accumulata* negli anni dalle risorse umane interne all'impresa risulta essere non solo difficilmente imitabile ma anche complicata da trasmettere soprattutto quando è fortemente integrata in aziende o specifiche aree.
- Il *lead time* e la presenza di *servizi post vendita* vengono considerati validi strumenti per la protezione delle innovazioni dato che sono difficili da imitare. Se poi vengono associati con altri fattori, come la presenza di investimenti dedicati allo sviluppo di nuovi prodotti, allora possono contribuire alla formazione di ulteriori vantaggi traducibili nel consolidamento della *brand loyalty* e della credibilità dell'azienda, nella possibilità di accorciare i tempi di accettazione dei nuovi prodotti offerti nel mercato da parte

dell'impresa, rendendo, indirettamente, più costoso l'ingresso nel mercato di nuovi potenziali concorrenti.

- La *curva di apprendimento* genera effetti molto importanti poiché permette sia all'impresa di ridurre i costi necessari per la produzione dei nuovi prodotti sia di amplificare il patrimonio delle conoscenze tacite di cui dispone. L'effetto apprendimento si verifica quando esiste un legame positivo fra l'utilizzo della tecnologia e lo sviluppo di quest'ultima in termini di maggior efficacia e efficienza, nel senso che se aumenta la diffusione delle tecnologie allora aumenta anche la parte dei profitti che l'impresa può reinvestire nel tentativo di migliorare la tecnologia stessa. In questo modo non solo è possibile ottenere un miglioramento della performance del prodotto innovativo e una riduzione dei costi necessari per realizzarlo, ma è possibile anche ampliare le conoscenze relative al prodotto e al processo. Attraverso l'esperienza infatti, l'impresa stimola la sua capacità di assorbimento, ovvero incrementa la sua abilità di acquisire e di assimilare le informazioni con cui entra in contatto durante il processo di apprendimento (Shilling, 2009).

- Gli *assets complementari* hanno normalmente un ruolo centrale nel permettere e supportare l'effettiva commercializzazione dei nuovi prodotti.

- La *complessità del prodotto* rappresenta una valida barriera all'entrata poiché sfavorisce l'imitazione da parte delle imprese concorrenti, che molto spesso non sono in grado di capire né quali sono i componenti che costituiscono un prodotto né il modo in cui vanno messi in comunicazione fra loro per farli funzionare correttamente.

- La diffusione degli *standard* contribuisce sia all'identificazione di un'impresa come leader di mercato, sia alla nascita di barriere all'ingresso che bloccano l'entrata di nuovi concorrenti potenzialmente pericolosi per l'impresa. I cambiamenti tecnologici presentano infatti un andamento ciclico: l'avvento di una discontinuità tecnologica porta le imprese nella fase del fermento, dove devono affrontare un periodo di forte turbolenza e incertezza poiché aumentano le opportunità di business che derivano dallo scontro fra diversi standard tecnologici alternativi. Quando uno di questi riesce ad affermarsi, determinando così il leader di mercato, le altre imprese concorrenti interrompono gli investimenti dedicati allo sviluppo di progetti alternativi ma concentrano la loro attenzione sul miglioramento del disegno dominante allo scopo di riuscire contemporaneamente a ridurre i costi e a penetrare il mercato tramite la differenziazione fra segmenti diversi. Ma la continua ricerca di elementi migliorativi può portare alla nascita di una nuova discontinuità tecnologica capace di modificare nuovamente l'equilibrio competitivo del mercato. L'impresa che

riesce a imporre la propria tecnologia come disegno dominante è in grado di ottenere enormi vantaggi mentre, al contrario, l'impresa che sostiene una tecnologia che non si è affermata potrebbe subire una perdita secca del capitale investito e della propria reputazione di marca tanto da venir estromessa dal mercato (Sahay e Riley, 2003; Shilling, 2009). L'affermazione di uno standard tecnologico può però anche dipendere da fattori esterni all'impresa, come, ad esempio, nel caso in cui siano dei provvedimenti governativi a stabilire quale standard deve venir seguito dalle imprese (Suarez, 2004).

- L'offerta di *prodotti radicalmente innovativi* può rappresentare un valido modo per conquistare velocemente la leadership di mercato vista la loro capacità di attirare velocemente l'attenzione del consumatore. In alcuni casi però, essere i primi a offrire un prodotto radicalmente innovativo non porta all'ottenimento di vantaggi poiché il mercato (consumatori, fornitori, altri produttori) non risulta essere ancora pronto a accettarlo, dimostrando di avere delle difficoltà nel comprendere le sue caratteristiche e gli eventuali vantaggi che potrebbe portare. Inoltre, accade molto spesso che siano i primi imitatori a ottenere la leadership di mercato e tutti i vantaggi che ne derivano; dopo aver osservato le reazioni dei consumatori risulta infatti molto più semplice apportare delle modifiche migliorative al prodotto innovativo in modo da rispondere meglio alle loro esigenze conquistando così maggiori quote di mercato (Pamolli e Piccaluga, 2004).

- I *brevetti* rappresentano probabilmente il sistema di protezione più importante e maggiormente efficacie per difendere un'innovazione dalle possibili imitazioni da parte delle imprese concorrenti. Il brevetto viene definito come l'istituto giuridico attraverso il quale l'ordinamento assicura all'inventore il diritto di utilizzo esclusivo dell'invenzione per un certo periodo di tempo. Questo limite temporale, fissato a venti anni, rappresenta un incentivo a innovare dato dal fatto che permette al solo inventore di sfruttare l'innovazione proteggendolo da eventuali imitazioni. Nel sistema legislativo italiano, il brevetto viene regolamentato dal Codice della Proprietà Industriale (decreto legislativo 10 Febbraio 2005, n°30), dove però non è possibile individuare una vera e propria definizione, ma è solamente possibile individuare una spiegazione. L'articolo 45 infatti recita: “possono costituire oggetto di brevetto per invenzione le invenzioni, di ogni settore della tecnica, che sono nuove e che implicano un'attività inventiva e sono atte ad avere un'applicazione industriale”. Affianco a questo concetto “aperto” di invenzione però viene anche stilato un elenco di ipotesi che non devono tassativamente venir considerate come delle invenzioni. Per l'ordinamento dunque non vengono considerate invenzioni, e dunque non sono

brevettabili: le scoperte, le teorie scientifiche, i metodi matematici; i piani, i principi e i metodi per le attività intellettuali, per gioco o per le attività commerciali e i programmi di elaboratore[35]; e, infine, le presentazioni di informazioni. Gli articoli seguenti del Codice stabiliscono poi quali sono i quattro requisiti di brevettabilità: l'industriabilità, che riguarda la capacità di un'invenzione di venir fabbricata o utilizzata in qualsiasi genere di industria; la novità, che si verifica quando un'invenzione non è compresa nello stato della tecnica, definito come tutto ciò che è già stato reso accessibile al pubblico, nel territorio dello Stato o all'estero, prima della data di deposito della domanda di brevetto, mediante una descrizione scritta o orale, un'utilizzazione o qualsiasi altro mezzo (come nel caso della predivulgazione o dell'anteriorità); l'originalità, che permette di distinguere un'invenzione dalla semplice evoluzione del settore poiché l'invenzione deve venir giudicata non evidente da una persona esperta del ramo di riferimento; la liceità dato che non possono venir brevettate invenzioni la cui attuazione risulta essere contraria alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume (Vanzetti e Di Cataldo, 2009). I brevetti possono costituire, oltre che validi metodi per la protezione dell'innovazione, anche efficaci strumenti di misurazione della capacità dei diversi soggetti di generare innovazioni e di valorizzarle. Alcuni studi dimostrano infatti l'esistenza di una correlazione positiva fra l'entità degli investimenti in Ricerca e Sviluppo e il numero di brevetti rilasciati. Valutando brevemente la situazione del nostro Paese, è possibile vedere che, al netto del minor volume di investimenti in R&S, l'Italia presenta una capacità di brevettazione analoga a quella dei principali Paesi europei (Cotec, 2011).

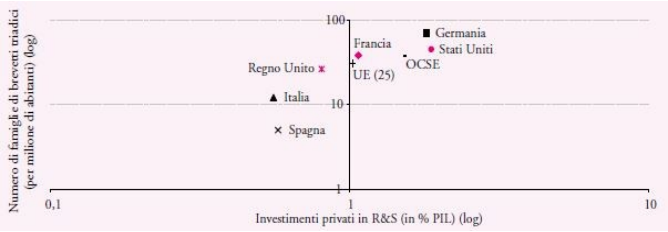


Figura 1.8: Correlazione fra gli investimenti privati in R&S (in percentuale del PIL) e numero di famiglie di brevetti depositati (presso EPO,USPTO, JPO) per milione di abitanti nei principali paesi industrializzati.

Fonte: Cotec (2011)

35 I programmi di elaborazione (software) non sono brevettabili ma possono venir protetti mediante il diritto d'autore. Inoltre, in base alle disposizioni della giurisprudenza europea, un software è brevettabile in due casi: se il programma gestisce, tramite il computer, un apparato o un procedimento industriale esterno al computer stesso; oppure se il programma produce un effetto tecnico interno al computer o a altri elementi del sistema di rielaborazione (Vanzetti e Di Cataldo, 2009).

CAPITOLO 2
NULLA VIENE LASCIATO AL CASO, TUTTO VA PIANIFICATO

"Poco importa da dove arrivano le idee o chi le concepisca,
perché alla fine non conta quante idee avete,
ma quante ne riuscite a realizzare"
Pubblicità Accenture, Marzo 2002

L'impresa che intende introdurre nel mercato un nuovo prodotto deve pianificare una strategia da seguire allo scopo di ridurre al minimo il rischio di fallimento. Se infatti viene seguita una determinata linea d'azione, l'identificazione e l'adozione di una *best practice*[1] aumentano sia le possibilità di ottenere il successo desiderato sia le probabilità di replicare anche in futuro i risultati raggiunti. Se si accetta la definizione del concetto di "*practice*" come un comportamento tradizionale, basato su un abituale modo di fare le cose, allora per quanto riguarda lo sviluppo di un nuovo prodotto, si fa riferimento alla procedura, replicabile anche in futuro, che permette di trasformare le idee in nuovi prodotti in modo da ottenere successo sul mercato. Fra le numerose procedure possibili però, esiste sempre un metodo migliore degli altri (Kahn et al., 2012). Per le imprese che vogliono migliorare il proprio processo di sviluppo nuovi prodotti, il primo passo da compiere è rappresentato dal capire quali sono i comportamenti che esercitano un'influenza maggiore; studi hanno dimostrato che la *best practice* può riguardare sei diverse dimensioni: la strategia, la gestione del portfolio, il processo, le ricerche di mercato, le persone e le performance raggiunte. Facendo riferimento alla strategia si intendono le procedure più efficaci ed efficienti per la definizione e la pianificazione degli sforzi necessari per lo sviluppo di un nuovo prodotto in un'ottica di lungo periodo in modo da cogliere anche le future opportunità di mercato riuscendo a capire in modo approfondito i bisogni e le necessità dei consumatori (Cooper et al. 2002). Per quanto riguarda la gestione del portfolio assumono rilevanza le decisioni riguardanti la scelta dei progetti da portare a terminare fino alla loro

1 La *best practice* può venir definita come una tecnica, un metodo, un processo o un'attività che permette il raggiungimento di risultati nettamente migliori rispetto ad altre procedure (Kahn et al., 2012).

trasformazione in nuovi prodotti mantenendo dunque una certa coerenza con il resto dell'offerta dell'impresa (Adams-Bigelow, 2004). Le procedure da seguire durante il processo sono particolarmente delicate perché, sulla base dei criteri di valutazione, vengono individuati i progetti da eliminare e quelli da implementare per il lancio sul mercato. Le ricerche di mercato permettono di conoscere e di capire i bisogni e le esigenze dei consumatori, i problemi e i benefici del nuovo prodotto proposto, le reazioni dei concorrenti e le potenzialità dell'intero mercato. Il rispetto delle procedure è poi indispensabile per gestire il lavoro delle persone, molto spesso organizzato in team multifunzionali che necessitano di un elevato livello di coordinamento. Infine è necessario individuare delle metriche per valutare sia lo stato di avanzamento del progetto sia le performance finali raggiunte dall'impresa (Kahn et al., 2012). L'effettiva esistenza delle sei dimensioni è stata però fortemente criticata poiché non sono le uniche variabili a determinare il successo o il fallimento del processo di sviluppo di nuovi prodotti; esistono infatti molti altri elementi chiave che l'impresa deve attentamente valutare come, per esempio, la pianificazione del lancio e la cultura aziendale. Un'altra critica riguarda il diverso peso delle dimensioni, che, di conseguenza, non possono venir trattate allo stesso modo. La terza e ultima critica riguarda il livello di maturità poiché non tutte le imprese hanno sperimentato allo stesso modo le diverse procedure possibili prima di poter stabilire quale sia effettivamente la *best practice* da seguire. Per superare queste problematiche si è dunque passati a una versione modificata delle dimensioni da considerare: la strategia, che ora racchiude al suo interno anche la gestione del portfolio; il processo; le ricerche di mercato; il clima del progetto e la cultura aziendale, che precedentemente confluivano nella dimensione formata dalle persone; le metriche e i misuratori di performance e infine viene aggiunto un ulteriore punto di analisi dato dalla commercializzazione. A questo punto è indispensabile analizzare separatamente le imprese con livelli di maturità diversi: per quanto riguarda la strategia, le imprese con un basso livello di maturità difficilmente seguono un valido sistema di gestione del portfolio, mentre quelle che hanno già individuato la *best practice* da seguire sono in grado di individuare i progetti che meritano di venir implementati allo scopo di ottenere nuovi prodotti di successo. Facendo invece riferimento alla gestione dei processi, le imprese più mature riescono ad essere maggiormente flessibili adattando l'offerta alle esigenze dei consumatori pur mantenendo elevati standard qualitativi. La comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori dipende dalla capacità dell'impresa di raccogliere e analizzare le informazioni provenienti

dal mercato attraverso lo svolgimento di alcune ricerche, che normalmente vengono eseguite correttamente solo dalle imprese con una certa esperienza che le considerano come parte integrante del processo di sviluppo. Il clima del progetto, riguarda la motivazione personale e il modo in cui viene svolto il lavoro, individualmente o attraverso la formazione di team. Mentre la cultura aziendale riguarda maggiormente le modalità secondo le quali l'impresa si relaziona con gli altri soggetti economici, facendo riferimento soprattutto ai consumatori, ai fornitori e a eventuali partner poiché l'impresa matura è in grado di assorbire informazioni dalle altre organizzazioni trasformandole in nuove idee. Le metriche e i misuratori di performance sono particolarmente importanti perché permettono di misurare, tracciare e analizzare lo stato di avanzamento del progetto, ciononostante le imprese caratterizzate da un basso livello di maturità molto spesso non le utilizzano. Infine la nuova dimensione rappresentata dalla commercializzazione riguarda la pianificazione del lancio del nuovo prodotto, attività svolta soltanto dalle imprese mature che hanno capito l'importanza di entrare bene nel mercato dato che normalmente hanno una sola possibilità di avere successo (Kahn et al, 2012). Alcuni ricercatori affermano però che la sopravvivenza dell'impresa dipende strettamente dalla sua capacità di adattarsi ai specifici cambiamenti del mercato, la *best practice* cambia perciò da impresa a impresa, evolve col passare del tempo e subisce l'influenza dei mutamenti di mercato. Di conseguenza non può esserci un'unica procedura migliore delle altre, generalmente accettata e seguita da tutte le imprese, ma è dunque necessario adattare la *best practice* alle differenti caratteristiche delle varie imprese, considerando anche il fatto che risulta estremamente difficile seguire rigidamente una strategia altamente pianificata in un contesto imprevedibile come quello che caratterizza l'innovazione (Loch, 2000; Murray et al., 2002).

Normalmente le imprese pianificano e seguono una specifica strategia in modo da aver ben chiare le azioni da intraprendere allo scopo di raggiungere determinati obiettivi prefissati e di conseguenza anche per effettuare nel modo corretto il lancio di un nuovo prodotto. Un'organizzazione dovrebbe infatti riuscire a realizzare un triplice obiettivo: prepararsi all'inevitabile, prevedere l'indesiderabile e controllare il controllabile. La pianificazione viene infatti definita come un modo sistematico, seguito dall'impresa, per tentare di controllare il proprio futuro, attraverso la definizione a priori di quando, come e cosa vuole raggiungere, tenendo sempre in considerazione che la razionalità umana è limitata vista l'insufficienza delle informazioni a disposizione, la natura stessa delle variabili economiche

e l'imperfetta capacità di calcolare e valutare i rischi derivanti da ogni decisione che viene presa. La strategia invece, altro non è che un modello decisionale unitario e integrato, che esplicita e determina lo scopo dell'impresa in termini di obiettivi da raggiungere nel lungo periodo, di azioni da svolgere, di modalità di allocazione delle risorse disponibili, di determinazione dei mercati in cui operare. Bisogna però fare attenzione a non incorrere nell'errore di confondere il concetto di pianificazione con quello di strategia: la prima non determina la seconda, ma anzi la pianificazione programma una strategia già esistente. Una strategia ha come finalità quella di individuare e mantenere nel tempo un determinato vantaggio competitivo da un lato sfruttando le opportunità di mercato e i propri punti di forza, e dall'altro lato difendendo l'impresa dalle eventuali minacce esterne e dalla propria vulnerabilità dovuta ai punti di debolezza interni (Vescovi, 2005; Collesei, 2006). Una corretta strategia dovrebbe essere formulata considerando due elementi essenziali. Il primo punto chiave riguarda la necessità di seguire un processo controllato, formalizzato e suddiviso in specifiche fasi. Da questo si può dedurre che una strategia non può semplicemente dipendere dall'intuizione di un imprenditore o di un altro soggetto decisionale, ma che dev'essere chiaramente deliberata sulla base della situazione in cui l'impresa si trova a operare o auspica di arrivare. Il secondo punto si riferisce al fatto che una valida strategia dovrebbe essere articolata in modo che sia sempre possibile verificarla o contestarla sulla base dell'allineamento fra i risultati sperati e quelli effettivamente realizzati. Inoltre seguire una determinata strategia permette all'impresa di realizzare tre obiettivi di fondamentale importanza (Lehmann e Winer, 2008):

- Favorire il coordinamento fra le varie aree funzionali di un'organizzazione che normalmente perseguono obiettivi differenti avendo prospettive diverse sul come rendere di successo un nuovo prodotto. L'area Marketing predilige l'utilizzo della pubblicità come leva per supportare le vendite, l'area Vendite preferisce puntare sulla leva del prezzo, l'area Produzione spinge verso la flessibilità, l'area Finanza tenta di giustificare tutti gli investimenti effettuati e punta all'ottenimento di un ritorno veloce delle spese e così via. Appare dunque evidente l'importanza di avere una strategia da seguire, condivisa e accettata da tutti in modo da mantenere il coordinamento necessario per garantire il raggiungimento dei risultati sperati. Molto spesso accade infatti che dei piani apparentemente eccellenti diventino inefficaci proprio perché incapaci di motivare e di coinvolgere coloro che dovevano applicarli. La principale problematica è rappresentata proprio dalla resistenza

interna che dipende dalla mancanza di adeguati flussi di comunicazione che permette la corretta comprensione di quello che deve essere fatto.

- Definire con precisione l'allocazione delle risorse visto che queste ultime sono indiscutibilmente limitate.
- Raggiungere una posizione superiore nel mercato attraverso lo sfruttamento delle informazioni raccolte sui concorrenti, sui consumatori e sulla situazione interna dell'impresa stessa.

La decisione relativa alla strategia da seguire risulta però vincolata dalla posizione che occupa l'impresa in un determinato momento e dalle prospettive possibili per il suo futuro. In altre parole le imprese seguono un dato percorso e per questo vengono definite *path-dependent*, ovvero molte delle decisioni che vengono prese attualmente risultano dipendere fortemente dalle scelte che l'impresa stessa ha già preso in passato. *La path-dependency* rende lo spostamento da un percorso a un altro molto costoso e rischioso poiché sulla base delle scelte passate l'impresa ha costruito il proprio patrimonio di conoscenze e capacità (Tidd et al., 2005). Al contrario, secondo il parere di alcuni studiosi, l'impresa che vuole sopravvivere sul mercato deve essere in grado di adattarsi continuamente, modificando il proprio comportamento ogni qual volta sia il mercato a richiederlo. Seguendo quest'ottica, una strategia non può dipendere esclusivamente dalle scelte passate effettuate da un'organizzazione, ma deve considerare anche altri due elementi: l'orizzonte delle opzioni e il round di adattamento. L'orizzonte delle opzioni riguarda la necessità di focalizzare la propria attenzione non solo su competenze, capacità e vantaggi competitivi ottenuti dall'impresa sulla base delle scelte passate, ma sottolinea l'importanza di riuscire anche a cogliere le opportunità che offre il mercato. Queste opportunità molto spesso possono venir sfruttate solamente attraverso un cambiamento sostanziale del proprio comportamento adottando soluzioni creative e totalmente differenti rispetto a quelle del passato. Il round di adattamento invece enfatizza le caratteristiche del nuovo business in cui l'impresa vuole entrare mettendo in risalto i cambiamenti che deve effettuare per poter operare in un nuovo mercato, soddisfare le richieste di nuovi consumatori, competere con altre imprese rivali senza però perdere il proprio vantaggio competitivo (Demos et al., 2001). Di conseguenza, l'aspetto che in questo contesto risulta essere più meritevole di attenzione è quello che l'impresa necessita di un processo di apprendimento continuo, in modo da ampliare

sistematicamente le proprie conoscenze nella speranza di riuscire a individuare nuove soluzioni sempre migliori.

Vista la complessità, le strategie vengono normalmente elaborate seguendo uno schema gerarchico dove al vertice è possibile individuare le strategie aziendali, che comprendono l'intero portafoglio di attività dell'impresa; da queste dipendono le strategie di business, formulate sulla base della combinazione prodotto-mercato di ciascuna attività principale; all'interno di queste si possono identificare le strategie funzionali che determinano i diversi approcci di marketing, produzione, finanza, ecc. (Vescovi, 2005). Ciononostante, in questo capitolo verrà data maggior importanza all'analisi della strategia di marketing e all'utilizzo dei numerosi strumenti di comunicazione a disposizione dell'impresa che, se gestiti correttamente, permettono il raggiungimento o il mantenimento di un considerevole vantaggio competitivo. Dal punto di vista strategico, seguire un'attenta pianificazione di marketing permette infatti l'ottenimento di molteplici vantaggi dati anche dalla possibilità di analizzare sistematicamente l'insieme delle decisioni prese dall'impresa anno dopo anno in modo da riuscire a identificare (Subhash, 2000):

- la posizione strategica attuale, che dipende dalla strategia di marketing seguita dall'impresa. In questo modo dovrebbe essere possibile individuare chiaramente su quali elementi si basa il successo dell'impresa e quali sono i comportamenti che l'organizzazione ripete in modo sistematico col passare del tempo;
- le passate prestazioni di marketing, in modo da avere una visione storica della strategia seguita dall'impresa allo scopo di analizzare meglio la sua evoluzione e la sua capacità di facilitare l'impresa nel raggiungimento dei risultati sperati;
- la strategia attuale di prodotto/mercato, che deriva dalle passate decisioni di marketing mix e si focalizza sul modo in cui l'impresa ha scelto di servire il mercato obiettivo, mettendo in evidenza soprattutto quali sono le ragioni che spingono i consumatori a acquistare i prodotti offerti dall'impresa piuttosto che quelli concorrenti;
- la valutazione dell'eccellenza di marketing che comprende anche l'orientamento verso il cliente da parte di tutti i dipendenti aziendali che facilita il processo di scambio con il mercato.

2.1 Analisi dello scenario

Prima di stabilire la strategia da seguire l'impresa deve avere una chiara e precisa visione della situazione in cui si trova a operare; in altre parole, l'impresa deve conoscere il suo posizionamento attuale e le possibili modalità di evoluzione dello stesso. A questo proposito un pratico strumento da utilizzare per comprendere meglio gli aspetti che influenzano le dinamiche aziendali è rappresentato dall'analisi SWOT, definita come l'analisi delle opportunità e delle minacce del mercato, dei punti di forza e di debolezza dell'impresa che permette di valutare la situazione dell'impresa stessa in termini di presenza di un vantaggio, o di uno svantaggio, nei confronti dei concorrenti, dei consumatori o dell'ambiente economico circostante (Griffin e Somermeyer, 2008)[2].

Punti di forza • Quali vantaggi competitivi introdurrebbe nell'ambito del proprio settore di riferimento? • Quali benefici dalla sua adozione rispetto ad altre soluzioni? • Redditività per l'azienda?	**Punti di debolezza** • Cosa potrà essere percepito dalle persone del settore come debolezza della soluzione proposta? • Cosa potrebbe essere migliorabile? • Quali fattori potrebbero risultare negativi in termini di competitività?
Opportunità Le opportunità migliori possono spesso presentarsi in occasione di cambiamenti, come ad esempio: • cambiamenti tecnologici; • cambiamento di tendenze di mercato; • cambiamenti nelle leggi/normative riferite al settore di business cui è applicabile l'idea; • cambiamenti sociali, degli interessi e degli stili di vita delle persone;	**Minacce** • Considerate le minacce potenzialmente provenienti dalla concorrenza, dall'evoluzione rapida delle tecnologie, dal mutare delle mode e abitudini. • Il mancato prodursi del fattore "opportunità" può essere annotato come minaccia potenziale (es. la mancata approvazione di una legge favorevole che pure sembrava imminente).

Figura 2.1: analisi SWOT

Fonte: Confindustria (2010)

È dunque necessario prendere in considerazione due dimensioni, quella interna (punti di forza e di debolezza) e quella esterna (opportunità e minacce). La prima riguarda l'insieme dei processi aziendali che vanno a formare la cosiddetta catena del valore e il patrimonio di conoscenze tecnologiche, organizzative e di marketing a disposizione dell'azienda. Mentre la seconda dimensione fa riferimento, andando da un livello generale a uno sempre più dettagliato, alle caratteristiche dell'ambiente, del settore, del mercato e infine del sistema del prodotto. L'analisi SWOT aiuta l'impresa nell'identificazione di quei fattori critici capaci di influenzare maggiormente il successo e la crescita aziendale, allo scopo di sostenerla nello sfruttamento dei punti di forza e nel contemporaneo superamento delle

2 L'acronimo SWOT indica appunto l'analisi dei punti di forza (*Strenghts*) e di debolezza (*Weaknesses*) interni all'impresa, e delle opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) esterne all'organizzazione.

principali debolezze, nell'approfittare delle opportunità e nell'evitare le minacce del mercato (Pellegrini, 2007)[3].

Inoltre molte volte accade che il processo di innovazione parta proprio dalla capacità dell'impresa di individuare segnali e trend relativi alle nuove tecnologie, ai cambiamenti nei mercati, ai comportamenti dei concorrenti e via dicendo, provenienti sia dall'interno che dall'esterno dell'impresa stessa. Di conseguenza è essenziale per una qualsiasi organizzazione riuscire ad avere una profonda conoscenza di tutti quei soggetti e quelle forze in grado di influenzare la propria attività. Questa conoscenza può venir approfondita tramite lo studio di diversi elementi in modo da riconoscere quali hanno un'influenza diretta sulla performance raggiunta dall'impresa visto che molto spesso la gestione dell'innovazione non è altro che la costruzione, lo sviluppo o l'adattamento di determinate routine in grado di facilitare il raggiungimento dei risultati voluti sulla base delle proprie capacità. In generale è possibile raccogliere molteplici informazioni attraverso (Pamolli e Piccaluga, 2004; Tidd et al., 2005):

- la definizione dei confini del mercato e la comprensione delle dinamiche che lo caratterizzano: capire con precisione quale sia il business di riferimento è di fondamentale importanza per analizzare il mercato potenziale e per poter cogliere le eventuali opportunità che si presentano. Altrettanto importante è riuscire a prevedere in quale modo il mercato potrebbe evolversi al presentarsi di determinati cambiamenti allo scopo di anticipare i concorrenti proponendo per primi un prodotto o un processo innovativo;
- il monitoraggio e la previsione dei trend: per riuscire a esplorare i diversi scenari possibili l'impresa deve prima monitorare la situazione attuale, mentre per fare delle previsioni può affidarsi a tecniche semplici, come l'estrapolazione di parametri di rendimento e dei tassi di sviluppo, oppure a metodologie più complesse come gli scenari di Delphi (Kotler, 2003). Quello che a questo punto va sottolineato è che l'impresa non deve limitarsi a controllare solo l'evoluzione di quei cambiamenti già previsti ma deve essere pronta a notare anche quelli inaspettati (Day e Schoemaker, 2000);
- lo sviluppo di relazioni estese: le imprese che instaurano relazioni con molteplici soggetti sono quelle che normalmente raggiungono i migliori risultati poiché anche il contatto con

3 L'analisi SWOT è stata utilizzata da numerosi *decision maker* nel corso degli anni e in molteplici contesti aziendali diversi, dimostrando innumerevoli volte la sua utilità come strumento gestionale nella definizione delle strategie grazie alla sua capacità di evidenziare aspetti sia interni che esterni all'azienda (Panagiotou, 2003).

gli utilizzatori, i fornitori, gli enti di ricerca, le università, le associazioni internazionali e i concorrenti può essere una valida fonte di informazioni. Fra questi i più importanti soggetti da ascoltare sono probabilmente i consumatori che possono fornire tutte le informazioni necessarie per realizzare un prodotto molto simile a quello ideale (Bessant et al., 2003);
- la gestione degli errori: le imprese orientate verso l'innovazione porteranno sicuramente avanti dei progetti che purtroppo poi si riveleranno essere dei fallimenti. Sebbene non si possa evitare il rischio di fallimento è utile riuscire non solo ad apprendere dai propri errori ma anche a immaginare un nuovo futuro per l'innovazione apparentemente non riuscita[4];
- l'interazione continua: tutte le aree funzionali devono comunicare fra loro, infatti se vengono raccolte delle nuove informazioni è necessario che tutta l'impresa ne venga in possesso e non che queste rimangano a disposizione di solo alcune aree.

Nel caso specifico in cui l'impresa si stia preparando per il lancio di un nuovo prodotto sul mercato, la sfida principale è rappresentata dal riuscire a gestire l'incertezza, infatti, anche se il prodotto offerto risulta essere eccellente non è assolutamente detto che questo venga facilmente adottato dai consumatori: realizzare il prodotto perfetto ma che nessuno vuole è infatti una delle principali cause di fallimento (Cooper, 2003). Fortunatamente però, esistono delle modalità da seguire per migliorare le possibilità di successo dell'adozione e della diffusione delle innovazioni: allo scopo di rendere il prodotto più desiderabile agli occhi dei potenziali consumatori, per esempio, è utile analizzare il loro comportamento di consumo e quali sono i principali fattori che influenzano le loro decisioni d'acquisto. Altri comportamenti routinari che le imprese innovatrici dovrebbero assumere prima di lanciare un nuovo prodotto riguardano l'esecuzione di test, sia sui consumatori che di marketing, l'implementazione di una strategia e di un piano di marketing e lo sviluppo di un'organizzazione capace di supportare le decisioni prese (Tidd et al., 2005). Per quanto riguarda l'esecuzione di test sui consumatori ricordiamo, come già detto precedentemente, l'assoluta importanza dei prototipi. Questi possono infatti venir utilizzati non solo per comprendere approfonditamente le preferenze dei consumatori, ma anche per controllare gli standard qualitativi del nuovo prodotto in modo da prevenire eventuali difettosità prima del contatto ufficiale con la clientela. Dal punto di vista del marketing invece, i test hanno come finalità quella di supportare le decisioni relative alle future strategie da seguire.

4 Questo è il famoso caso dei "Post-it" realizzati dall'impresa 3M che aveva inventano una colla che non incollava (Chesborough, 2003).

L'organizzazione di una “vendita pilota” permette infatti all'impresa di raccogliere numerosi dati sul livello di accettazione e di adozione del nuovo prodotto. Appare però evidente che questi test rappresentano un costo notevole per l'impresa, per cui molto spesso vengono eseguiti per i soli prodotti che possono essere facilmente modificati in base ai risultati evidenziati. Il successivo passo fondamentale è dato dall'implementazione di una strategia che dovrebbe contenere il maggior numero di dettagli possibili (punti di forza/debolezza dell'impresa, opportunità/minacce del mercato, il segmento a cui l'impresa vuole rivolgersi, stime sulle quote di mercato che si vogliono raggiungere, definizione del budget ecc.). Conseguentemente è possibile sviluppare un piano di marketing, ovvero un documento formale contenente gli obiettivi, le strategie e i programmi da seguire per ottenere i risultati sperati dal lancio del nuovo prodotto. Naturalmente tutta l'impresa deve essere coinvolta e perciò necessita di un elevato livello di interazione e di integrazione non solo fra tutte le diverse aree funzionali interne, ma anche con i soggetti esterni, dove assumono rilevanza fondamentale i contatti con i canali della distribuzione. Un'altra sfida che l'impresa deve affrontare quando decide di entrare in un nuovo mercato è rappresentata dalla possibilità di dover cambiare il proprio management, o almeno alcune parti di esso; una delle principali difficoltà è infatti proprio quella di riuscire a gestire tutte le nuove relazioni che insorgono con l'entrata dell'impresa in un nuovo mercato. Molto spesso le imprese si buttano in questa nuova avventura senza aver considerato che l'entrata in un nuovo mercato potrebbe necessitare di alcuni cambiamenti rilevanti nella loro tradizionale routine comportamentale, ovvero nel loro ordinario “modo di fare le cose”. La difficoltà principale risiede nell'avversità al cambiamento che normalmente hanno le persone coinvolte, nel senso che queste ultime di solito hanno paura poiché considerano quello che non conoscono come qualcosa di pericoloso. L'impresa può però smorzare questa resistenza attraverso la gestione di un insieme di pratiche e metodologie da utilizzare nel momento in cui deve affrontare un cambiamento (Tidd et al., 2005):

- stabilire una chiara strategia di gestione del cambiamento ai livelli alti del management;
- comunicare il cambiamento all'intera organizzazione in modo che venga visto come una visione condivisa dall'intera organizzazione;
- favorire il coinvolgimento in modo da ottenere un duplice beneficio, da un lato le persone coinvolte si considerano artefici del cambiamento visto che hanno partecipato al progetto e quindi saranno più propense ad accettarne le conseguenze;

dall'altro lato l'impresa riesce a creare un “clima aperto” dove le idee e le conoscenze di tutti i membri dell'organizzazione possono venir sfruttate;

- fissare obiettivi chiari, capaci di orientare il comportamento delle persone che hanno bisogno di feedback continui in modo da valutare il loro rendimento;
- addestrare le persone coinvolte nello sviluppo sia di capacità specifiche sia di abilità utili nel comprendere le cause del cambiamento.

2.1.1 L'analisi esterna.

Un aspetto essenziale nell'analisi dello scenario è rappresentato dall'analisi esterna che mira a individuare e a misurare le componenti strutturali e dinamiche dell'ambiente in cui avviene la competizione fra le imprese, in modo da permettere a un'organizzazione di definire la strategia più consona per l'ottenimento di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo (Fleischer e Bensoussan, 2002). Poiché la valutazione della situazione esterna non appare molto semplice, è preferibile seguire un processo di analisi suddiviso in quattro fasi: l'analisi del macroambiente, l'analisi del settore e, infine, l'analisi della concorrenza (Pellegrini, 2007).

L'analisi del macroambiente.

Questa prima fase ha come obiettivo quello di individuare i principali fattori di interesse generale come, per fare alcuni esempi, il sistema legislativo vigente, l'andamento complessivo dell'economia e il progresso scientifico e tecnologico, allo scopo di capire le eventuali opportunità o minacce che si stanno verificando. Entrando più nel dettaglio, è utile precisare che per individuare con precisione i trend e le dinamiche più rilevanti per l'impresa relative al sistema economico, politico e sociale in cui opera è necessario analizzare diverse variabili di contesto:

- ambiente demografico. In questo caso si fa riferimento ai trend relativi alla crescita della popolazione, al tasso di natalità e mortalità, ai flussi migratori, alla scomposizione delle persone in base ad alcune caratteristiche come la classe d'età o il sesso. Questi fattori influenzano infatti in modo significativo l'attività delle imprese, basti pensare, per esempio, alla maggior offerta da parte delle banche italiane di servizi *money-transfer* causata dall'aumento dell'immigrazione nel nostro Paese.

- ambiente economico. Per capire in quale contesto l'impresa si trovi a operare e comprendere lo stato di salute del mercato è necessario monitorare una lunga serie di indicatori economici, come l'andamento del PIL (Prodotto Interno Lordo), il livello di reddito disponibile e la distribuzione della ricchezza nel territorio, la propensione al consumo o al risparmio della popolazione e il tasso di inflazione.
- ambiente fisico. L'impresa deve valutare anche tutti gli aspetti legati all'ambiente naturale, facendo particolare attenzione al trade-off fra le possibilità di sfruttamento del territorio e la necessità di preservarlo attraverso lo sviluppo sostenibile.
- ambiente tecnologico. Esercitano una certa influenza anche numerose variabili strettamente collegate con le scoperte scientifiche, con i progressi tecnologici e con le loro possibili applicazioni. A questo proposito è sufficiente pensare alla diffusione del commercio elettronico che ha completamente modificato gli equilibri del canale di vendita, o all'utilizzo delle ICT (*Information and Communication Technology*) nelle diverse funzioni aziendali.
- ambiente politico-istituzionale. In questo caso si fa riferimento alle disposizioni governative emanate dai diversi organi dello Stato che riguardano l'attività d'impresa, siano esse relative al sistema legislativo, alla regolamentazione dei mercati o ad altre tematiche.
- ambiente socio-culturale. È necessario analizzare anche le norme morali, gli stili di vita, gli usi e i costumi che caratterizzano una società tanto da modificare il comportamento di consumo della popolazione stessa. In questa categoria rientrano però anche aspetti più ampi legati, per esempio, all'importanza dell'immagine aziendale o alla capacità di alcuni marchi di affermare uno status sociale.

L'analisi del settore.

La seconda fase ha lo scopo di identificare le caratteristiche strutturali del settore di riferimento, in modo da evidenziare la presenza di eventuali vincoli che l'impresa dovrà affrontare. Sulla base del modello SCP (Struttura-Condotta-Performance) è infatti possibile individuare i limiti alla libertà dell'azienda, ovvero i confini che stabiliscono quali azioni l'impresa può fare e quali no. Questo modello strutturalista si basa sul principio secondo il quale i risultati ottenibili dall'impresa, le performance, dipendono direttamente dal modo di operare dell'impresa, la condotta, che a sua volta è funzione delle caratteristiche strutturali

dell'ambiente che la circonda, la struttura. È però possibile definire queste caratteristiche strutturali sulla base di alcune variabili:

- la forma di mercato. Con questo concetto si intende sintetizzare le modalità di interazione fra le imprese presenti nel mercato, che derivano dalla concentrazione del mercato, ovvero dalla numerosità dei competitors presenti, dal loro potere di condizionamento reciproco e dal livello di differenziazione delle diverse offerte proposte. Come è noto, esistono tre forme principali: la concorrenza perfetta, il monopolio e l'oligopolio. Sinteticamente, la prima è caratterizzata dalla presenza di un numero molto elevato di imprese concorrenti, dove però, nessuna delle quali è in grado di influenzare la determinazione del prezzo. Il monopolio rappresenta invece la situazione opposta dove è presente sul mercato una sola impresa capace di soddisfare l'intera domanda e con un potere tale da poter stabilire autonomamente il prezzo di vendita. Infine, l'oligopolio si inserisce a metà strada fra le due possibilità appena viste, sono infatti presenti un numero limitato di imprese che operano valutando attentamente le mosse effettuate delle imprese rivali (Begg et al., 2005).
- la presenza di barriere. L'esistenza di barriere capaci di limitare i movimenti strategici delle imprese sono determinanti per comprendere le caratteristiche strutturali del settore. Le principali barriere sono quelle all'entrata, che dipendono dalla presenza di quei fattori capaci di ostacolare l'ingresso nel mercato di nuovi potenziali competitors come la necessità di elevato investimento iniziale, la presenza di brevetti o licenze e la scarsità delle materie prime.
- la struttura dei costi. Una differente struttura dei costi implica la presenza di una diversa strategia di marketing, di una diversa possibilità di profitto e di una diversa propensione al rischio. Partendo dal presupposto che i costi totali di un azienda sono formati da una parte fissa (che non dipende dalla quantità prodotta) e da una parte variabile (che invece è legata all'output realizzato), la struttura dei costi si definisce rigida quando è maggiore la componente dei costi fissi, poiché i costi totali risultano essere poco sensibili alle variazioni della quantità prodotta; mentre, al contrario, si definisce variabile quando l'aumento del volume dell'attività produttiva causa un consistente aumento dei costi totali (Begg et al., 2005).
- l'integrazione verticale. Per descrivere le caratteristiche di un settore è necessario valutare la presenza di opportunità di integrazione verticale sia a monte che a valle,

poiché l'integrazione permette all'impresa di ottenere una serie di vantaggi, in grado di modificare notevolmente gli equilibri competitivi.

- il grado di internazionalizzazione. L'impresa deve cambiare drasticamente la propria strategia a seconda che si trovi a operare in un contesto locale piuttosto che globale.

L'analisi della concorrenza.

La terza fase si basa su una valutazione più dettagliata delle forze competitive in gioco capaci di influenzare i risultati ottenibili dall'impresa che viene effettuata valutando diversi fattori (Pellegrini, 2007):

- identificazione dei concorrenti. L'impresa deve conoscere in modo chiaro quali sono gli avversari che deve affrontare per poter sopravvivere. È possibile riconoscere i propri rivali sulla base di due prospettive che sono però fra loro complementari: i concorrenti infatti possono essere quelle imprese che offrono ai consumatori un prodotto perfettamente sostituibile al proprio (livello settoriale), oppure possono essere quelle imprese che realizzano un prodotto capace di soddisfare lo stesso bisogno (livello di mercato). Adottando invece un diverso approccio, quello della concorrenza allargata, vengono individuati cinque soggetti capaci di minacciare la sopravvivenza dell'impresa, che sono stati sintetizzati nel modello delle cinque forze di Porter: i concorrenti attuali, i potenziali entranti, i produttori di beni sostitutivi, i clienti e i fornitori.
- identificazione delle strategie dei concorrenti. Non tutti i concorrenti sono pericolosi allo stesso modo, di conseguenza l'impresa deve prestare particolarmente attenzione a quelli che appartengono allo stesso gruppo strategico, ovvero a quelli che operano nello stesso settore e che adottano un comportamento simile al proprio. In altre parole l'impresa deve attuare una segmentazione dei concorrenti, in modo da mettere in evidenza quelli che rappresentano una minaccia diretta e imminente. Questa tecnica però può essere svolta sulla base di svariate dimensioni, quali la numerosità dei mercati da servire, la molteplicità dei prodotti offerti dall'impresa, il grado di integrazione verticale, il livello di internazionalizzazione e il posizionamento. Ma lavorando su tutte queste variabili è possibile anche ottenere

dei risultati distorti[5]. Dato che le dimensioni non hanno tutte lo stesso peso e la stessa influenza, è preferibile iniziare l'analisi con la determinazione della posizione competitiva che dipende dalle scelte strategiche relative alle prime due variabili.

- valutazione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti. Dopo aver identificato in modo preciso i concorrenti, sia attuali che potenziali, e dopo aver stabilito quali sono i più minacciosi sulla base della posizione competitiva e delle scelte strategiche effettuate, è necessario valutare i loro punti di forza e di debolezza. A questo scopo possono venir analizzate numerosissime variabili, relative all'organizzazione (flessibilità, propensione al rischio, cultura aziendale), alla produzione (economie di scala, costi, specializzazione della forza lavoro), alla finanza (disponibilità di liquidi, redditività) e al marketing (immagine, quota di mercato, efficacia della comunicazione), confrontando le caratteristiche della propria catena del valore con quella dei competitors.
- valutazione della reattività dei concorrenti. Infine l'impresa deve conoscere la capacità di reazione dei suoi concorrenti, cioè il modo in cui reagiscono alle diverse azioni intraprese dall'azienda. In base a quanto emerge da questa analisi, è possibile suddividere i concorrenti in quattro tipologie: quelli scarsamente reattivi, che rispondono molto raramente agli attacchi competitivi, spesso a causa della limitata disponibilità economica; quelli selettivi, che invece rispondono solo a alcuni attacchi; quelli reattivi, che reagiscono in modo intensivo a qualsiasi attacco; e infine quelli imprevedibili, che non seguono una specifica linea d'azione rendendo difficile capire se e quando reagiranno a un attacco.

È inoltre indispensabile sottolineare come i fattori di competitività siano mutati nel corso del tempo. Negli anni Sessanta, in Italia, la competitività era essenzialmente legata alla semplice capacità dell'impresa di rispondere a una domanda caratterizzata da una continua crescita; nel decennio successivo invece le imprese lottavano fra loro utilizzando la leva della differenziazione dei prodotti in modo da catturare sempre un maggior numero di clienti grazie all'ampliamento della propria offerta; negli anni Novanta la competitività si concentrava sulla ricerca dell'efficienza tramite l'aumento della produttività e la riduzione

5 Per semplificare la comprensione di questo passaggio è utile fare un esempio: anche se due imprese operano sullo stesso settore, quello dell'abbigliamento, ed entrambe hanno un alto posizionamento di marca e un elevato livello di integrazione verticale, non è detto che siano concorrenti diretti poiché una potrebbe rivolgersi esclusivamente al pubblico femminile e l'altra al solo pubblico maschile.

dei costi; negli ultimi anni, infine, la situazione è radicalmente cambiata poiché le imprese che vogliono continuare a competere sul mercato devono necessariamente riuscire a perseguire tre obiettivi: la qualità, la varietà e la rapidità di risposta. La qualità va intesa come sinonimo di valore che si riflette nella capacità di offrire un prodotto prestigioso a un prezzo conveniente circondato dal giusto livello di servizio e assistenza pre e post vendita. La varietà va invece vista come sinonimo di flessibilità, in modo da riuscire a offrire tutti i prodotti che i consumatori desiderano. Infine, la rapidità riguarda il tempo necessario per trasformare un'idea in un nuovo prodotto (Franciosi et al., 2000).

2.1.2 L'analisi interna.

Per completare in modo corretto l'analisi dello scenario è indispensabile eseguire anche un'analisi interna, che concentra la sua attenzione su due elementi principali: da un lato è necessario evidenziare le attività e le risorse che permettono all'impresa stessa di offrire al mercato determinati prodotti o servizi, evidenziando anche gli eventuali fattori critici per il successo attuale o futuro; mentre dall'altro lato, è indispensabile conoscere attentamente il proprio portafoglio prodotti. Arrivata a questo punto l'impresa deve necessariamente conoscere non solo le caratteristiche degli avversari ma anche le proprie, in modo da capire su quali elementi deve spingere per sfruttare le opportunità del mercato e quali elementi deve invece migliorare per evitare eventuali minacce. L'impresa deve dunque definire la cosiddetta componente interna della strategia in modo da realizzare un importante obiettivo: individuare le risorse e le competenze che determinano il proprio vantaggio competitivo.

L'analisi della catena del valore.

Questa analisi viene fatta al fine di identificare quelle risorse e quelle competenze che permettono all'impresa di svolgere le sue attività in un modo migliore rispetto ai concorrenti, ovvero di stabilire la sua condizione di superiorità basata sulla sua capacità di distinguersi dai competitors. Di conseguenza l'impresa deve attentamente giudicare l'intero insieme dei processi interni, definito catena del valore.

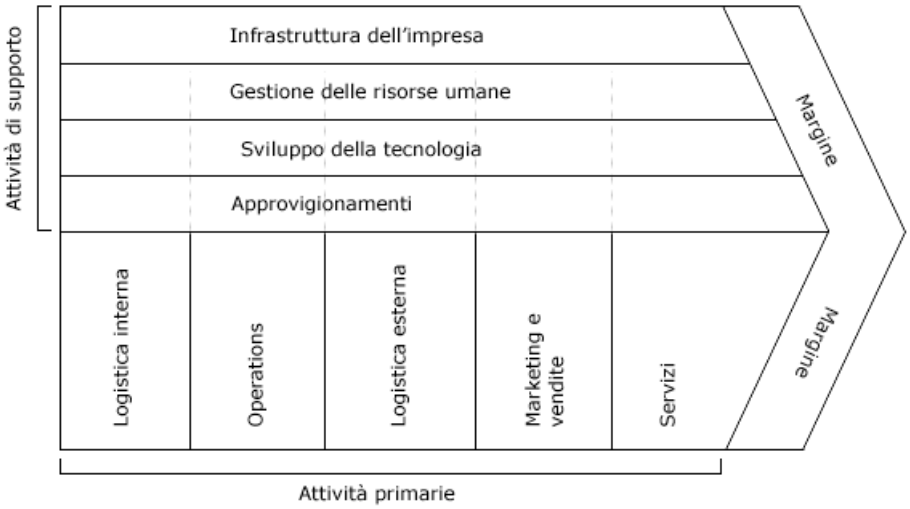


Figura 2.2: la catena del valore

Fonte: Pellegrini L. (2007)

Come si può vedere nella *Figura 2.2*, i processi aziendali vengono suddivisi in attività primarie e secondarie, in modo da sottolineare quali sono le più rilevanti dal punto di vista strategico. Le prime comprendono tutte quelle attività necessarie per trasformare gli input in output e per far arrivare il prodotto finito nelle mani del cliente; mentre le seconde sono quelle che permettono un corretto svolgimento delle attività primarie. L'impresa è in grado di ottenere un vantaggio competitivo solo se riesce a svolgere le attività strategicamente importanti a costi ridotti e ottenendo risultati qualitativamente migliori rispetto a quelli raggiunti dai concorrenti. Questa analisi permette proprio di evidenziare il costo e il contributo generato dalle diverse attività, in modo da poter calcolare il margine ottenuto da ciascuna fase del processo (Pellegrini, 2007).

L'analisi di portafoglio.

Questa analisi assume un'importanza fondamentale vista la difficile gestione di tutti i diversi prodotti che all'interno di una gamma offerta dall'impresa giocano uno specifico ruolo. Allo scopo di valutare i differenti prodotti, che devono comunque mantenere un determinato livello di coerenza, è possibile fare riferimento a tre dimensioni principali: quella di vendita, quella della destinazione sul mercato e quella economico-finanziaria.

La prima dimensione riguarda la collocazione sul mercato di una linea, dove è possibile distinguere quattro diverse tipologie di prodotti: cardine, civetta, tattici e accessori. I prodotti cardine sono quelli centrali dell'intera linea e, normalmente, rappresentano una

quota significativa del fatturato ottenuto dall'impresa dato che il loro margine di contribuzione è il più alto dell'assortimento. Per questo motivo, l'obiettivo è quello di far aumentare, o almeno di mantenere, le quote di vendita di questa tipologia di prodotti. I prodotti civetta hanno invece la funzione di attirare l'attenzione del consumatore sulla linea il quale dovrebbe poi preferire di procedere con l'acquisto del prodotto cardine. Il prodotto tattico viene inserito nella linea o allo scopo di rispondere a un attacco aggressivo da parte di un concorrente o per disturbare un determinato rivale in modo da non perdere la posizione competitiva all'interno del mercato. Infine, il prodotto accessorio serve per completare la linea senza intaccare l'importanza delle altre tipologie. Sulla base della dimensione relativa alla destinazione sul mercato è possibile individuare altre quattro categorie di prodotti: fondamentali, di supporto, quelli candidati all'eliminazione e quelli del futuro. Nelle prime due categorie rientrano tutti quei prodotti a cui l'impresa non può rinunciare vista la loro significativa redditività e la posizione occupata sul mercato. I prodotti candidati all'eliminazione presentano invece caratteristiche opposte, contribuiscono infatti alla realizzazione di una minima percentuale del fatturato e l'andamento delle vendite è tendenzialmente negativo. Questi prodotti non sono dunque profittevoli per l'impresa che dovrebbe toglierli dal proprio assortimento il prima possibile. L'ultima categoria è rappresentata dai prodotti del futuro che comprendono quei prodotti il cui futuro è ancora incerto ma che potrebbero svilupparsi in modo molto favorevole.

Infine, in base alla dimensione economico-finanziaria si possono distinguere i prodotti utilizzatori, quelli fornitori e quelli autosufficienti. Nella maggior parte dei casi, rientrano negli utilizzatori quei prodotti che sono appena stati lanciati nel mercato e perciò si caratterizzano per essere in una fase di espansione e quindi necessitano di forti investimenti per potersi sviluppare. Quelli fornitori hanno invece una posizione consolidata all'interno del mercato tale da garantire la generazione di risorse finanziarie necessarie per supportare gli utilizzatori. I prodotti autosufficienti occupano invece una posizione di equilibrio economico-finanziario, non assorbono risorse realizzate da altri né generano risorse tali da sostenere altri prodotti. Questa analisi di tipo economico-finanziario permette anche di studiare il portafoglio prodotti mediante la costruzione della matrice Bcg (*Boston Consulting Group*) che permette di classificare i prodotti in base al tasso di crescita del mercato e alla quota di mercato relativa poiché si fonda sull'ipotesi che all'aumentare del primo aumenti anche il fabbisogno di risorse del prodotto e che al crescere del secondo cresca anche la capacità del prodotto di generare risorse. Inoltre è

possibile osservare anche il volume delle vendite in valore assoluto di ciascun prodotto tramite la rappresentazione grafica, ovvero la dimensione del cerchio che li rappresenta.

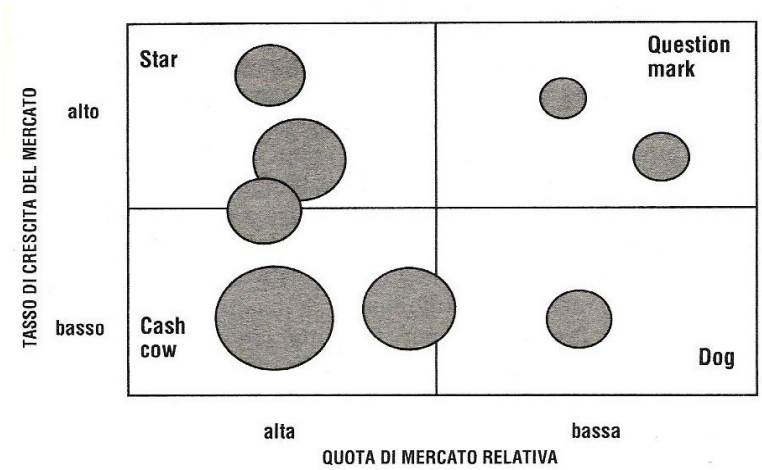


Figura 2.3: la matrice Bcg

Fonte: Vescovi T. (2005)

In questo modo è possibile individuare quattro tipologie di prodotto: i *cash cow* sono quei prodotti che hanno ottenuto successo in dei mercati stabili e che sono in grado di generare risorse; i prodotti *star* hanno invece raggiunto il successo in un mercato che sta ancora crescendo e che necessitano di minime risorse per potersi ulteriormente sviluppare o che riescono a generare minime risorse; i prodotti *question mark* sono caratterizzati da una forte incertezza poiché tentano di raggiungere il successo nei mercati in crescita e assorbono ingenti risorse ma non è detto che riescano a ottenere successo; infine nei prodotti *dog* rientrano quelli che non hanno ottenuto successo nei mercati stabili e che dunque possono venir eliminati dall'impresa (Vescovi, 2005).

2.2 Le ricerche di marketing

Le imprese devono necessariamente predisporre di un set di informazioni veritiere relative ai consumatori, ai concorrenti, alla distribuzione e alla propria situazione (fatturato e costi) per poter programmare azioni di marketing efficaci allo scopo di cogliere al meglio le opportunità del mercato. Per questo motivo la quasi totalità delle imprese si affida a un *sistema informativo di marketing* (SIM), capace di raccogliere, analizzare, valutare, classificare e conservare la grande mole di dati e di informazioni a disposizione dell'organizzazione. Il SIM è in grado di incorporare tre distinte tipologie di informazioni: i

dati interni all'impresa che provengono dalle diverse aree aziendali, come la produzione, la contabilità o la rete di vendita; i dati relativi agli eventi che hanno modificato l'ambiente esterno che derivano da una molteplicità di fonti differenti e per tanto sono difficili da gestire; e infine i dati emersi dalle ricerche di mercato (Pellegrini, 2007).

Le ricerche di marketing vengono definite come un processo che permette all'impresa di pianificare efficaci azioni di marketing sulla base dei dati raccolti e analizzati dopo aver identificato uno specifico problema o un'opportunità nel mercato (Gibson, 2000). Appare dunque evidente l'importanza che assume la ricerca poiché accompagna i vari manager aziendali nei momenti critici che si verificano quando è necessario prendere delle decisioni cruciali capaci di influenzare la pianificazione dei piani d'azione e di conseguenza i risultati economici ottenibili dall'impresa. Naturalmente le ricerche di mercato non sono infallibili e non portano direttamente alla risoluzione di un dato problema, ma devono piuttosto venir considerate come uno strumento di supporto, che permette di abbassare i rischi e di ridurre l'incertezza facilitando il processo decisionale. Esistono numerose tecniche da seguire nell'effettuare una ricerca vista la sua elevata complessità, dove la difficoltà principale risiede nel riuscire a ottenere informazioni attendibili soprattutto quando si indaga direttamente sul consumatore: molto spesso infatti i ricercatori evidenziano delle sostanziali differenze fra quanto è stato dichiarato dai consumatori intervistati e il loro effettivo comportamento. Di conseguenza, nella speranza di aumentare l'efficacia e l'efficienza del processo decisionale, molto spesso viene seguito un approccio sistematico suddiviso in quattro fasi: la definizione del problema, lo sviluppo del piano di ricerca, la raccolta e l'analisi delle informazioni utili e la definizione delle azioni di marketing (Pellegrini, 2007).

La definizione del problema.

Per poter iniziare una ricerca è essenziale sapere quali sono gli obiettivi che si vogliono realizzare e quale potrebbe essere la loro portata, cioè in quale modo i risultati trovati potranno influenzare le future azioni di marketing da intraprendere. Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi, bisogna partire dalla considerazione che se esiste un problema tale da giustificare l'avvio di una ricerca, allora è anche vero che l'impresa spera di ottenere dei risultati capaci di risolvere questo problema. Alcuni obiettivi possono essere rappresentati dall'individuazione dei bisogni latenti dei consumatori, dall'identificazione delle leve di marketing capaci di far aumentare le vendite e così via. Mentre per quanto

concerne l'identificazione della portata degli obiettivi prefissati, vengono spesso usate delle misure del successo, ovvero determinati criteri o standard che permettono una valutazione dei risultati ottenibili seguendo le diverse alternative a disposizione dell'impresa per la risoluzione del problema.

Lo sviluppo del piano di ricerca.

La seconda fase prevede tre momenti essenziali, traducibili nell'individuazione di altrettanti elementi: la presenza di eventuali vincoli idonei a limitare le attività della ricerca, i dati indispensabili per poterla effettuare e la scelta di una metodologia da seguire per la raccolta di quest'ultimi. Normalmente la presenza dei vincoli è legata a fattori interni, come la scarsa disponibilità economica o la mancanza di tempo sufficiente per poter svolgere una ricerca, oppure a fattori esterni, come le limitazioni imposte dalla legge (protezione della privacy). Il secondo elemento è però molto più importante, poiché stabilire a priori quali dati andranno selezionati permette all'impresa non solo di evitare l'impiego di risorse in ricerche inutili o poco interessanti, ma anche di non trovarsi alla fine del processo senza aver raccolto le informazioni davvero utili. Infine è necessario stabilire la metodologia da seguire per la raccolta e l'elaborazione dei dati, dato che esistono numerosi approcci possibili da utilizzare.

La raccolta e l'analisi delle informazioni utili.

Per prima cosa è necessario specificare che esistono due distinte tipologie di dati, quelli primari e quelli secondari. Nella prima categoria rientrano tutti i dati e le informazioni che sono stati raccolti appositamente per la ricerca, normalmente tramite l'osservazione delle persone oppure rivolgendo loro delle domande; mentre i dati secondari comprendono quell'insieme di informazioni relative all'argomento da analizzare che però sono già state raccolte ed elaborate per delle ricerche svolte precedentemente da numerose altre fonti. Inoltre la diffusione di Internet e dei personal computer hanno facilitato enormemente il lavoro dei ricercatori che ora possono servirsi di numerosi strumenti per la raccolta e l'elaborazione dei dati. Partendo dalla considerazione che al giorno d'oggi è possibile ottenere a costo zero un'enorme quantità di dati, basti pensare alle informazioni raccolte dalle carte fedeltà, i ricercatori possono sfruttare questi dati trasformandoli in utili informazioni attraverso le tecniche di *Business Intelligence*, che comprendono un vasto insieme di modelli matematici e metodologie di analisi (Vercellis, 2006):

- il Database Marketing è un processo che consente di estrarre tutte le informazioni rilevanti (oggetto dell'acquisto, valore dell'acquisto, volumi acquistati, ecc.) da un'operazione commerciale in modo da poterli utilizzare nelle successive attività di marketing o per contattare nuovamente i clienti. In questo modo è possibile non solo instaurare una relazione personale con la clientela ma anche realizzare il duplice obiettivo di aumentare l'efficacia e l'efficienza delle varie attività vista la profonda conoscenza delle preferenze e dei gusti dei consumatori.
- Il Data Mining è una tecnica che permette di evidenziare la presenza di schemi regolari celati nei dati, infatti, analizzando i dati storici è possibile individuare un modello che può venir utilizzato per fare delle previsioni future[6]. Attraverso questa procedura è possibile effettuare una serie operazioni molto utili per l'impresa: caratterizzare la clientela individuando gli elementi comuni, clusterizzare i consumatori raggruppando quelli con caratteristiche simili in gruppi omogenei al loro interno ma eterogenei fra di loro, individuare delle regole associative e fare delle previsioni su determinati attributi analizzando le altre caratteristiche.

La definizione delle azioni di marketing.

Arrivata a questo punto, una rappresentazione grafica, come tabelle o diagrammi, capace di sintetizzare le informazioni raccolte dovrebbe ridurre l'incertezza agevolando il compito del *decision maker.* L'impresa infatti dovrebbe disporre di una conoscenza tale da permetterle di pianificare correttamente le azioni più efficaci ed efficienti di marketing da effettuare.

2.3 Dalla strategia alla pianificazione di marketing

Anche se l'impresa dispone di innumerevoli informazioni, la pianificazione non è comunque un'operazione semplice poiché riguarda una lunga serie di attività anche molto complesse, dove ogni decisione sbagliata può pregiudicare il raggiungimento dei risultati sperati[7]. Prima di analizzare in modo dettagliato tutte le sfide che l'impresa dovrà affrontare

6 In questo caso si fa riferimento al fatto che è possibile individuare dall'analisi dei dati di un determinato campione delle regole comportamentali del genere *"IF...THEN"* o *"WHAT IF"*, sufficientemente accurate da poter venir generalizzate all'intera popolazione (Vercellis, 2006).

7 La complessità del piano di marketing appare ancora più evidente se si considera il fatto che subisce l'influenza di tutte le altre aree aziendali (produzione, logistica, risorse umane, finanza, ecc.) vista la necessità di perseguire gli stessi obiettivi e di condividere le stesse risorse mantenendo una coerenza complessiva (Vescovi, 2005).

per riuscire a pianificare nel migliore dei modi le diverse attività di marketing e i numerosi strumenti che ha a disposizione, appare però importante specificare l'orizzonte temporale della pianificazione poiché rappresenta un significativo riferimento per valutare l'utilità delle azioni da intraprendere. Innanzitutto è necessario sottolineare come il concetto di tempo vari a seconda del contesto di riferimento dell'impresa dato che subisce l'influenza delle caratteristiche del settore, del grado di competizione e delle condizioni generali del mercato[8]. La complessità del riferimento temporale dipende poi anche dal fatto che le diverse attività necessitano di scadenze diverse e che ciò che era stato programmato per un determinato anno non sia applicabile anche l'anno successivo. Di conseguenza, una corretta pianificazione dovrebbe essere in grado di rispondere a due esigenze fondamentali: da un lato dovrebbe riuscire a guidare l'impresa garantendo una certa coerenza fra i vari comportamenti, e dall'altro lato dovrebbe essere sufficientemente flessibile da permettere all'organizzazione di adattarsi ai vari cambiamenti di mercato e del contesto competitivo allo scopo di realizzare le performance sperate (Cozzi e Ferrero, 2004). Per questo motivo un piano marketing dovrebbe fare riferimento a due dimensioni temporali, una di medio-lungo periodo, caratterizzata dall'assenza di specificazioni troppo dettagliate tali da rendere la pianificazione obsoleta in poco tempo, e l'altra di breve periodo utile per regolare le attività immediate. In questo modo è anche possibile distinguere le due parti che compongono la pianificazione strategica effettuata a livello *corporate* all'interno di un'impresa: considerando le sole attività di marketing, queste si dividono in operazioni di marketing strategico e di marketing operativo, che corrispondono rispettivamente alla pianificazione di indirizzo e a quella di dettaglio (Vescovi, 2005). In generale però, possiamo affermare che si è verificato un tendenziale accorciamento dei tempi di riferimento della pianificazione di marketing a causa delle repentine turbolenze ambientali e al rapido cambiamento degli equilibri competitivi.

8 Per esempio, nel settore elettronico, caratterizzato da un contesto dove le tecnologie seguono una rapida evoluzione, l'orizzonte temporale strategico sarà sicuramente più breve rispetto a un settore tradizionale come quello alimentare.

	Medio-lungo periodo : pianificazione di indirizzo	***Breve periodo: pianificazione di dettaglio***
Contenuto	- linee guida di comportamento strategico e competitivo di marketing - specificazione delle sole "tappe fondamentali" - ruoli di responsabilità principali	- dettaglio delle azioni di marketing da effettuare - dettaglio dei tempi di attuazione e delle risorse necessarie - ruoli di responsabilità specifici per ogni azione
Struttura	- orientamento strategico - alto coordinamento con gli altri piani - documento di poche pagine - sotto la responsabilità dell'alta direzione aziendale o funzionale	- orientamento operativo - medio coordinamento con gli altri piani - documento dettagliato con continui aggiornamenti - sotto la responsabilità dell'area marketing

Figura 2.4: caratteristiche dei piani di indirizzo e di dettaglio

Fonte: Vescovi T. (2005)

2.4 La pianificazione di indirizzo.

Poiché ogni decisione comporta delle conseguenza, prima di stabilire quali attività svolgere e quale comportamento adottare all'interno del mercato l'impresa deve definire chiaramente tre elementi essenziali che influenzeranno poi il suo intero operato: gli obiettivi che intende realizzare, il target di riferimento e il posizionamento che vuole occupare.

2.4.1 La determinazione degli obiettivi.

Gli obiettivi vengono normalmente definiti seguendo una gerarchia d'importanza che passa dagli obiettivi generali a quelli più specifici e dedicati alle singole unità organizzative a quelli relativi all'utilizzo dei diversi strumenti di marketing. Seguendo questa logica, vengono dunque stabiliti dei traguardi intermedi che siano coerenti e funzionali per il raggiungimento degli obiettivi generali. Gli obiettivi normalmente vengono definiti prendendo in considerazione gli interessi dei diversi *stakeholder*, ovvero calcolando anche il punto di vista dei consumatori (soddisfazione del cliente), dell'azienda (ottenimento di un profitto) e dell'intera società (benessere). In generale l'impresa può esprimere gli obiettivi di marketing che intende raggiungere in termini di attività da compiere, di posizione desiderata o tramite una combinazione di questi due fattori. Ma appare evidente l'immensa complessità che deriva dalla scelta degli obiettivi poiché è necessario rendere la loro definizione chiara e condivisa da tutte le aree aziendali visto che determineranno il

comportamento dell'intera impresa. Nel tentativo di semplificare questa operazione è possibile organizzare i diversi obiettivi provando a classificarli in tipologie, dove le principali sono quelle degli obiettivi di misura (livello di profitto, *cash flow*), degli obiettivi di crescita (produttività, innovazione) e degli obiettivi di relazione (*customer sotisfaction*, responsabilità sociale). Un'altra importante distinzione viene svolta sulla base del diverso grado di difficoltà relativo al raggiungimento degli obiettivi così da individuare quelli facilmente ottenibili, quelli desiderabili e quelli ottimistici. In ogni caso questi traguardi dovrebbero essere sempre realistici, anche se questo concetto varia da azienda ad azienda poiché dipende dal contesto in cui un'organizzazione si trova a operare, dalle risorse che ha a disposizione, dal livello concorrenziale e dal comportamento dei consumatori (Vescovi, 2005). Una volta stabiliti, l'impresa deve testare gli obiettivi scelti in modo da verificare la loro validità sulla base di una serie di criteri quali: la capacità dell'obiettivo di guidare le azioni facilitando la presa di decisioni, la precisione della definizione in modo da individuare specifiche azioni da compiere e la presenza di strumenti utili per controllare l'efficacia delle azioni svolte (Subhash, 2000). L'importanza di definire cosa l'impresa vuole ottenere traspare dal fatto che gli obiettivi vengono poi tradotti in strategie da seguire, ovvero in una precisa successione di attività da compiere necessarie per realizzarli. Per formulare una valida strategia è però necessario considerare molti aspetti diversi, che possono venir compresi adottando contemporaneamente una prospettiva finanziaria, che permette di osservare risultati tangibili (ROI, profitto, fatturato, costi); una prospettiva basata sul cliente, che invece esplicita i risultati intangibili (generazione di valore, fedeltà); una prospettiva del processo interno, che focalizza l'attenzione sui processi critici; e infine, una prospettiva di crescita e apprendimento che indaga sulle attività, sui sistemi e sui processi che determinano la creazione del valore all'interno dell'impresa (Kaplan e Norton, 2004). Le due alternative strategiche di base sono rappresentate dalla leadership di costo e dalla differenziazione: la prima si basa sull'efficienza e sull'efficacia operativa ma risulta essere poco difendibile a causa della facilità con cui può essere imitata dalle imprese rivali, mentre la seconda punta all'ottenimento di un posizionamento strategico grazie alla capacità dell'impresa di agire in modo unico o diverso rispetto ai concorrenti. Considerando invece in modo prevalente il punto di vista del marketing, è possibile individuare quattro strategie di base (Subhash, 2000):

- *Strategie di dimensione del mercato*. Le due alternative opposte che rientrano in questa categoria sono rappresentate dalla strategia di nicchia e da quella multimercato. La prima prevede la concentrazione di tutte le attività in uno specifico ambito, determinato dall'individuazione di un segmento di mercato non ancora servito in modo adeguato e caratterizzato da una dimensione limitata incapace di attirare concorrenti di grandi dimensioni. Al contrario, la strategia multimercato cerca di rispondere alle esigenze di consumatori appartenenti a numerosi segmenti diversi. Questo approccio può evolversi fino al punto di riuscire a coprire l'intero mercato, servendo dunque la totalità dei segmenti che lo compongono.
- *Strategie di mercato geografico*. I mercati possono venir declinati in locali, regionali, nazionali e internazionali. Le imprese che seguono un approccio locale normalmente sono di piccole dimensioni e sfruttano come punto di forza l'elevata personalizzazione della loro offerta. Operare in un mercato regionale richiede invece la ricerca di marcoaree caratterizzate da un alto livello di omogeneità, sia culturale che strutturale, dove l'impresa può proporre un'unica offerta. Passando a un livello nazionale aumenta non solo la dimensione territoriale ma anche la dimensione delle imprese che competono sulla base di regole comuni. A livello internazionale le strategie devono considerare attentamente le differenze presenti fra un Paese e l'altro riuscendo a gestire l'elevata complessità.
- *Strategie di riduzione del mercato*. Queste strategie si basano su azioni di *demarketing* necessarie quando la quantità domandata supera quella offerta determinando una condizione di scarsità. In questi casi l'impresa deve scoraggiare le richieste da parte dei consumatori in modo selettivo attraverso la discriminazione dei clienti, la promozione dei prodotti sostitutivi e la concentrazione delle proprie azioni ai soli mercati principali.
- *Strategie di ingresso nel mercato*[9]. Le imprese possono stabilire se entrare per prime sul mercato o di aspettare un secondo momento; entrambe le decisioni comportano dei rischi e dei vantaggi che devono venir attentamente valutati dalle imprese.

9 Per un'analisi più approfondita riguardo le scelte di entrata nel mercato si rimanda al paragrafo *"1.5.2 Le fasi del processo di progettazione e sviluppo nuovi prodotti"* nella parte dedicata all'analisi della fase di lancio.

- *Strategie di alleanza*. Spesso le imprese per ottenere successo nel mercato decidono di stringere delle alleanza in modo da unire le proprie capacità e competenze. Gli accordi strategici principali riguardano il *co-branding*, il *licensing*, la distribuzione e la realizzazione di nuovi prodotti (Iasevoli, 2004).

2.4.2 La scelta del target di riferimento

La funzione marketing dell'impresa cerca di realizzare principalmente due obiettivi, soddisfare le esigenze dei consumatori, che permette all'impresa di instaurare un rapporto stabile con i clienti basato sulla fiducia, e perseguire un vantaggio competitivo sui concorrenti. Normalmente l'impresa però non può prendere in considerazione ogni singolo consumatore, ma deve cercare di rivolgersi a gruppi sufficientemente consistenti; poiché in genere la domanda è caratterizzata da eterogeneità, l'impresa deve riuscire a raggruppare i consumatori con motivazioni e comportamento d'acquisto più simili. Ciò viene effettuato tramite la segmentazione, processo che permette di suddividere il mercato in un numero limitato di segmenti sufficientemente omogenei al loro interno e allo stesso tempo eterogenei fra di loro. Questa operazione viene svolta dall'impresa allo scopo di individuare l'offerta più adatta da proporre, attraverso specifiche scelte di marketing mix, ai differenti segmenti rispondendo meglio alle loro esigenze. Appare dunque evidente che l'identificazione e la descrizione dei vari segmenti siano delle importanti operazioni strategiche poiché derivano dall'interpretazione del mercato e degli elementi che lo compongono. Le diverse imprese rivali presenti sul mercato possono però interpretare il mercato in molteplici modi differenti che, conseguentemente, le spingono ad adottare strategie diverse. Infatti, anche se tutte le imprese si affidano alla segmentazione per declinare meglio la loro offerta, non tutte le imprese la utilizzano allo stesso modo. Il principale elemento di differenziazione è rappresentato dalla relativa arbitrarietà che caratterizza i parametri scelti per determinare l'appartenenza di un dato consumatore a un segmento piuttosto che a un altro (Grandinetti, 2002). Ciononostante un segmento deve avere determinate caratteristiche per poter essere scelto come target; i requisiti indispensabili sono rappresentati da (Pratesi e Mattia, 2002; Collesei, 2006):

- ✔ misurabilità, cioè dovrebbe permettere la raccolta e l'analisi di informazioni quantitative sulle caratteristiche dei consumatori che formano il segmento, al fine di riuscire a definire il volume delle vendite sia in termini di quantità che in valore.

- ✔ esaustività, cioè dovrebbe avere dimensioni tali da riuscire a contenere tutte le persone che corrispondono alle variabili di segmentazione utilizzate.
- ✔ sostanzialità o significatività, cioè dovrebbe avere una dimensione sufficientemente estesa da giustificare l'entrate dell'impresa nel mercato e l'investimento necessario.
- ✔ accessibilità, cioè dovrebbe permettere all'impresa di raggiungere i consumatori che compongono il segmento tramite specifiche azioni di marketing e mediante l'utilizzo di adeguate risorse umane, finanziarie, tecnologiche, produttive e commerciali.
- ✔ aggredibilità, cioè il segmento non dovrebbe essere sovraffollato, poiché la presenza di imprese concorrenti di grandi dimensioni può rappresentare una barriera all'entrata.
- ✔ differenzialità, cioè dovrebbe essere facilmente distinguibile dagli altri segmenti.
- ✔ durabilità, cioè il segmento non dovrebbe modificarsi nel corso del tempo, ovvero non dovrebbe essere soggetto a mode.
- ✔ stabilità, cioè i consumatori che formano il segmento dovrebbero essere caratterizzati dall'assenza di cambiamenti repentini del loro comportamento d'acquisto.

L'attività di segmentazione presenta ovviamente sia dei vantaggi che degli svantaggi. Da un lato permette infatti di delineare meglio e con maggiore chiarezza quali siano le opportunità di mercato che possono venir sfruttate dall'impresa; quale sia la situazione competitiva e quali siano i concorrenti diretti da cui difendersi tramite il rafforzamento delle barriere all'entrata. La segmentazione permette poi di pianificare con più accuratezza tutte le attività di marketing poiché facilita la comprensione da parte dell'impresa dei veri obiettivi di mercato da raggiungere. D'altra parte però l'impresa che decide di attuare la segmentazione del mercato deve essere pronta a affrontare anche alcune problematiche. Il principale rischio è rappresentato dal fatto che il consumatore è poliedrico, ovvero non si indirizza esclusivamente verso un unico segmento, ma cambia repentinamente il suo comportamento, modificando spesso e velocemente i propri gusti e le proprie preferenze. Di conseguenza, anche se una persona rientra in un determinato segmento, non è detto che non possa acquistare prodotti dedicati a un altro (Collesei, 2006; Lugli, 2009). Sulla base dei risultati ottenuti dalla segmentazione, l'impresa può decidere di adottare diverse strategie. La prima, chiamata marketing indifferenziato, prevede l'utilizzo dello stesso

marketing mix per tutti i segmenti individuati. Questo approccio viene normalmente seguito dalle imprese che operano in ambienti sostanzialmente omogenei, dove le differenze fra consumatori sono del tutto trascurabili, o sostanzialmente eterogenei dove l'elevata diversità impedisce l'individuazione di gruppi con caratteristiche simili. La seconda strategia viene seguita dalle imprese che decidono di operare su un unico segmento e per questo viene detta marketing concentrato. In questo modo l'impresa utilizza tutte le leve di marketing mix per tentare di soddisfare le esigenze di un particolare gruppo di consumatori riuscendo contemporaneamente a differenziarsi dalla concorrenza. Il marketing differenziato rappresenta la terza strategia possibile e si verifica quando l'impresa decide di modificare la sua offerta, proponendo allo stesso tempo prodotti/marche diverse ai differenti segmenti di mercato. La differenziazione dell'offerta può riguardare diversi aspetti quali gli attributi fisici del prodotto, la scelta del prezzo e la distribuzione (Collesei, 2006). Negli ultimi anni si è poi diffusa un'ultima strategia, il *one-to-one* marketing, che si basa sull'estrema personalizzazione dei prodotti offerti nel tentativo di soddisfare le esigenze e i bisogni di ogni singolo cliente. In questo caso l'impresa cerca di rivolgersi a segmenti di mercato sempre più esigui, definiti e omogenei puntando all'ottenimento della massima specificazione del segmento stesso, che si ottiene quando questo è formato da una sola persona. Questa strategia poggia sulla convinzione che nell'era della globalizzazione e dell'esplosione del Web 2.0 sia impossibile continuare a pensare al pubblico come a un target da colpire; il target è infatti composto da persone, e l'impresa deve imparare a comunicare direttamente con i propri clienti. In questo modo l'impresa ha l'opportunità di approfondire la conoscenza che possiede non solo *sul* consumatore ma anche *del* consumatore (Cova et al., 2010). Così facendo le imprese passano dall'avere un orientamento al mercato a uno maggiormente focalizzato sul cliente, caratterizzato dal marketing relazionale, ovvero dalla nascita e dallo sviluppo di vere e proprie conversazioni fra l'impresa e i consumatori (Vescovi et al., 2010).

2.4.3 Il posizionamento obiettivo.

Il posizionamento viene definito come il processo che porta l'impresa a occupare tramite la propria offerta uno spazio unico e ben definito nella mente dei potenziali consumatori. Di conseguenza, se attraverso l'attività di *targeting* vengono individuati i segmenti più attrattivi verso i quali orientare il marketing mix, l'obiettivo dell'attività di posizionamento è quello di identificare il metodo più efficace per competere all'interno dei segmenti

precedentemente individuati. Il processo di posizionamento si basa su quattro momenti essenziali: la valutazione delle diverse situazioni d'uso del prodotto; l'individuazione di quei prodotti concorrenti che vengono usati per fare delle comparazioni dai consumatori; la definizione del livello di diversità, o di somiglianza, rispetto all'offerta dei concorrenti, che determina il grado di intensità competitiva all'interno del mercato; e infine l'identificazione del prodotto che viene scelto dai consumatori in una determinata situazione d'acquisto (Collesei e Ravà, 2008). Di conseguenza, attraverso le scelte di posizionamento l'impresa si trova anche a individuare in modo preciso la situazione competitiva che dovrà affrontare una volta entrate nel mercato. Vengono infatti identificate tre tipologie di concorrenti: i concorrenti "vicini" sono quelli che soddisfano lo stesso identico bisogno con azioni di marketing mix molto simili rivolte agli stessi segmenti di mercato dell'impresa considerata; i concorrenti che pur soddisfacendo lo stesso bisogno base dell'impresa si rivolgono a consumatori diversi che appartengono a un differente segmento e infine vengono determinati i concorrenti potenziali, ovvero quelle imprese che per capacità e risorse a disposizione potrebbero decidere di entrare nel mercato modificando ulteriormente la situazione competitiva. L'analisi dei concorrenti rappresenta perciò una fase particolarmente importante e ha l'obiettivo di individuare quattro aspetti essenziali: in che modo la propria offerta si colloca nel mercato, ovvero in che modo viene percepita dai consumatori in rapporto al prodotto ideale; il genere e il grado di differenziazione, i punti di forza e di debolezza e infine le opportunità e le minacce esistenti nel mercato. L'analisi può venir ulteriormente approfondita attraverso la valutazione di aspetti più dinamici, ovvero attraverso il tentativo di capire in che modo le imprese concorrenti potrebbero reagire sia ai cambiamenti dell'ambiente esterno sia alle specifiche mosse effettuate dall'impresa. Va inoltre sottolineato che il posizionamento non può essere visto come un punto fisso e stabile, ma, al contrario è destinato a mutare nel tempo poiché non dipende esclusivamente dalle azioni dell'impresa. L'impresa infatti è costretta a mutare il proprio posizionamento molto frequentemente proprio perché subisce l'influenza sia dei comportamenti dei competitors presenti nel mercato sia delle variazioni delle richieste dei consumatori (Vescovi, 2005).

Esistono poi numerose strategie di posizionamento che l'impresa può scegliere di seguire prendendo in considerazione le singole realtà dei vari mercati, le proprie conoscenze e capacità e i comportamenti dei concorrenti. Gli approcci utilizzati più frequentemente sono (Collesei, 2006):

- Posizionamento per attributi: si basa sull'individuazione di un numero limitato di attributi capaci di sottolineare il livello di differenziazione fra le diverse imprese concorrenti. Questi attributi, che generalmente sono rappresentati da prezzo, marca, personalità del prodotto, livello del servizio o packaging, devono venir chiaramente comunicati ai consumatori.
- Posizionamento per benefici: l'impresa in questo caso fa leva sulla capacità del prodotto di rispondere perfettamente alle esigenze dei consumatori, soddisfacendo pienamente i sui bisogni.
- Posizionamento per specifiche funzioni d'uso o occasioni di consumo (detersivo per capi in lana).
- Posizionamento per utilizzatori: si verifica quando l'impresa si rivolge prevalentemente a una data categoria di consumatori, che può venir individuata sulla base di diversi fattori quali, per esempio, lo stile di vita o l'età (shampoo per bambini).
- Posizionamento rispetto a una classe di prodotti (caffè decaffeinato confrontato con quello normale).
- Posizionamento sulle caratteristiche base dell'impresa: dipende dagli aspetti distintivi dell'impresa stessa che possono essere legati a molteplici fattori come la sua personalità, la sua strategia di comunicazione o la sua capillarità distributiva.
- Posizionamento rispetto a un concorrente: riguarda la volontà dell'impresa di presentarsi sul mercato come rivale di un'altra azienda, accentuando alcune caratteristiche, come la qualità, che la rendono migliore.
- Posizionamento su base ibrida: è un approccio che deriva dalla combinazione di più elementi caratteristici delle strategie appena descritte.

Il posizionamento è dunque un elemento fondamentale per il successo dell'impresa poiché trasmette il vantaggio competitivo del prodotto; questo vantaggio deve venir sottolineato tramite la differenziazione del proprio prodotto da quelli concorrenti sulla base dell'individuazione di uno o più elementi capaci di renderlo unico e riconoscibile. Anche in questo caso, come per le attività che portano all'individuazione del target di riferimento, ogni decisione dipende dai risultati evidenziati dalle ricerche di mercato che vengono svolte allo scopo di individuare quali sono i comportamenti e gli atteggiamenti dei consumatori che influenzano maggiormente le loro decisioni d'acquisto. Vengono dunque

individuati gli attributi base che il prodotto deve necessariamente possedere per riuscire a attirare l'attenzione del pubblico poiché i consumatori si aspettano di trovare queste caratteristiche e non sono disposti a rinunciarvi. In alcuni casi lo studio del posizionamento può portare alla realizzazione dei prodotti mirati, ovvero di quei prodotti che vengono offerti dall'impresa allo scopo di soddisfare specifiche esigenze emerse dall'analisi di mercato. Una volta terminato il processo, il posizionamento per essere corretto ed efficace dovrebbe avere quattro specifiche caratteristiche (Pratesi e Mattia, 2002):

- ✔ semplicità, cioè dovrebbe essere in grado di far riconoscere immediatamente il prodotto al consumatore.
- ✔ rilevanza, cioè dovrebbe essere utile per i consumatori e capace di distinguere facilmente l'offerta dell'impresa rispetto a quella dei concorrenti.
- ✔ credibilità, cioè dovrebbe garantire il mantenimento delle promesse fatte.
- ✔ coerenza, cioè dovrebbe essere in linea con la strategia di marca seguita dall'impresa, in modo da non mettere in discussione l'immagine e la credibilità dell'impresa.

Un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi del posizionamento viene giocato principalmente da due elementi del marketing mix, la comunicazione e il prezzo, mentre gli altri elementi devono venir gestiti in modo coerente in modo da non creare confusione nella mente del consumatore. La comunicazione ha infatti il duplice compito di veicolare da un lato gli elementi distintivi e i vantaggi del prodotto e dall'altro di far emergere il valore della marca. Nel mercato infatti competono molte imprese con caratteristiche non troppo diverse che offrono ai consumatori prodotti molto simili fra loro, l'attività di comunicazione deve perciò riuscire a trasmettere anche gli attributi intangibili dei diversi prodotti che molto spesso rappresentano la base della differenziazione e di conseguenza di un diverso posizionamento (Collesei e Ravà, 2008).

2.5 La pianificazione di dettaglio.

La pianificazione di dettaglio dipende dalle scelte effettuate durante la pianificazione di indirizzo in quanto ne accetta gli obiettivi prefissati e punta alla loro concretizzazione attraverso lo svolgimento di specifiche attività da compiere che portano al raggiungimento di determinati risultati operativi. La prima operazione che l'impresa deve compiere è quella

di trasformare gli obiettivi stabiliti nella fase precedente, cioè durante la pianificazione di indirizzo, in chiari e precisi risultati attesi ottenibili tramite una specifica azione di marketing ben definita per ogni mercato, segmento e tipologia di prodotto. Normalmente i risultati attesi si dividono in due categorie, quelli finanziari e quelli di marketing. I risultati finanziari vengono poi declinati in vari sottolivelli ordinati in modo gerarchico, così da poter individuare la redditività, espressa principalmente in termini di margine di contribuzione o margine di profitto, ottenuto dall'impresa per ogni business in cui è presente, per ogni mercato geografico in cui opera, per ogni categoria di prodotto o per ogni marca o linea offerta, per ogni categoria di clientela servita o dalle varie strutture di vendita (per agenzia, per area manageriale o per singolo venditore). I risultati attesi di marketing riguardano invece il prodotto (posizionamento, dimensioni della gamma, completezza e redditività della linea, sviluppo dei nuovi prodotti, ecc), le vendite (previsioni e quote obiettivo), la distribuzione (copertura, copertura ponderata e penetrazione del punto vendita[10]) e il mercato (Vescovi, 2005).

2.5.1 Gli elementi del marketing mix

Per riuscire a ottenere il successo sperato, soprattutto quando si fa riferimento al lancio sul mercato di nuovi prodotti, non è sufficiente offrire un prodotto dal forte *appeal*, ma risulta necessario anche riuscire a gestire correttamente tutti gli elementi del marketing mix. Quest'ultimo può venir definito come l'insieme degli strumenti a disposizione dell'impresa per introdurre, affermare e difendere una data combinazione prodotto/mercato. La gestione strategica di queste leve dipende fortemente sia dalla strategia selezionata dall'impresa sia dalle caratteristiche del mercato obiettivo facendo particolare riferimento ai potenziali consumatori e ai concorrenti. Alla base di ogni decisione che viene presa dall'impresa ci deve essere la ricerca dell'efficacia e dell'efficienza, ovvero la decisione deve da un lato garantire l'ottenimento degli obiettivi prefissati e dall'altro lato deve permettere il raggiungimento di tali obiettivi ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili. L'indiscutibile iniziale valenza di seguire uno schema preciso per regolamentare le diverse

10 L'indice di copertura viene calcolata rapportando il numero dei punti vendita che trattano i prodotti offerti dall'impresa e il numero di punti vendita che trattano quella classe di prodotto; l'indice di copertura ponderata è il risultato in percentuale del rapporto fra le vendite di una classe di prodotti realizzate dai punti vendita che trattano il prodotto offerto dall'impresa e le vendite totali della stessa classe di prodotti realizzata dalla totalità dei punti vendita; l'indice di penetrazione è dato dal rapporto percentuale fra vendite dei prodotti dell'impresa nei punti vendita in cui è presente e le vendite totali della medesima classe di prodotti realizzate dagli stessi punti vendita (Casarin, 2003).

azioni di marketing ha però perso parte della sua veridicità dimostrando invece la presenza di alcuni limiti che non possono venir trascurati. Se inizialmente era sufficiente organizzare le azioni da compiere sulla base delle classiche "4P" - *product, price, place, promotion* – attualmente questa metodologia si è dimostrata troppo semplificata e di conseguenza inadatta per gestire alcuni aspetti fondamentali che si sono sviluppati negli ultimi anni, tra i quali spicca l'importanza dell'immagine di marca e del marketing relazionale. Ciò ha portato a una necessaria integrazione delle tradizionali leve del marketing mix, che ora comprendono il prodotto, la marca, la comunicazione, il prezzo e la distribuzione (Vescovi, 2005). Vista la numerosità delle leve a disposizione dell'impresa e degli strumenti che possono venir combinati in modi diversi appare ovvia l'esistenza di molteplici opzioni possibili, ma per essere considerate delle valide alternative devono avere quattro caratteristiche essenziali (Collesei, 2006):

- coerenza, fra i diversi elementi del marketing mix, sia fra quest'ultimo e tutti gli altri strumenti a disposizione dell'impresa sia con l'ambiente esterno;
- adattabilità, ovvero le azioni da compiere devono adattarsi perfettamente sia al mercato di riferimento sia all'impresa stessa che deve essere capace di realizzarle;
- superiorità parziale, nel senso che l'utilizzo delle leve del marketing mix deve garantire l'ottenimento di un vantaggio almeno relativo per l'impresa;
- sicurezza, cioè l'impresa deve essere sicura di poter raggiungere dei risultati soddisfacenti.

2.5.1.1 Il prodotto

In questo caso, le decisioni operative variano notevolmente a seconda che si tratti di un prodotto già esistente o che invece si stia per lanciare un nuovo prodotto sul mercato. Nel caso di prodotti già presenti nell'offerta dell'impresa è possibile seguire diverse strategie. La prima è rappresentata da quella di posizionamento che prevede la determinazione di alcune azioni specifiche allo scopo di mantenere un elevato grado di coerenza. Per rispettare questo vincolo l'impresa è dunque costretta a pianificare delle specifiche operazioni che possono anche prevedere la riprogettazione del prodotto stesso apportando alcune modifiche di tipo funzionale (materiali utilizzati, tecnologie, prestazioni) o puramente estetico (design, marca). Se invece l'impresa decide di seguire una strategia di sovrapposizione le tattiche da pianificare sono ben diverse poiché in questo caso l'obiettivo

è quello di offrire ai consumatori prodotti in competizione con il resto della propria offerta ottenendo un aumento delle vendite complessiva e dunque senza incorrere nel pericolo della cannibalizzazione. A questo scopo l'impresa può prevedere l'affiancamento di nuovi e diversi canali distributivi a quelli già utilizzati oppure può modificare la formulazione del prodotto stesso. Una delle soluzioni maggiormente utilizzate è rappresentata dalla creazione di una nuova marca così da proporre alla clientela un nuovo prodotto che non sia però esattamente identico a quelli già offerti dall'impresa. L'offerta di prodotti aventi una nuova marca permette infatti all'impresa di ampliare la propria offerta senza creare confusione nella mente dei consumatori. Il terzo caso possibile si verifica quando l'impresa decide di modificare la profondità della linea proposta o la dimensione della gamma di prodotti offerti sul mercato, ovvero quando viene seguita una strategia di ampiezza del prodotto. La principale difficoltà deriva dal mantenimento della coerenza che deve essere necessariamente mantenuta fra i diversi prodotti che compongono una linea anche in base alle diverse relazioni che si sviluppano sulla base dell'immagine, delle funzionalità o della categoria merceologica di appartenenza (Vescovi, 2005).
Molto più complesso è invece il caso in cui l'impresa si dimostri essere proattiva, ovvero quando dedica ingenti energie e risorse nella strategia di innovazione. Questo argomento è già stato ampiamente trattato nel primo Capitolo, e di conseguenza appare superfluo riesaminare tutte le attività e le pratiche che devono venir pianificate al fine di riuscire a trasformare un'idea in un nuovo prodotto di successo.

2.5.1.2 La marca

La marca viene definita come una combinazione di nome, segno, simbolo e disegno capace di identificare in modo univoco i prodotti di un venditore rispetto a quelli della concorrenza (Collesei, 2006). Da un punto di vista più ampio, la marca può venir vista come l'insieme delle relazioni fra gli aspetti materiali, visibili nel prodotto, negli slogan, nelle pubblicità o nelle sponsorizzazioni, solo per fare alcuni esempi, e quelli immateriali come l'immagine, l'essenza, la personalità e la reputazione del brand stesso (Nakassis, 2013). Il ruolo determinante della marca dipende dunque dalla sua duplice funzione: da un lato racchiude tutti gli attributi, tangibili e intangibili, razionali e emozionali, reali e illusori, che spingono il consumatore all'acquisto di quel particolare prodotto per la soddisfazione di un bisogno, mentre dall'altro, permette l'identificazione del prodotto stesso. In relazione a quest'ultimo aspetto, è importante sottolineare il fatto che l'impresa

deve utilizzare la marca come elemento chiave per la differenziazione; poiché nel mercato sono presenti molteplici prodotti tra loro molto simili, la marca, intesa come un insieme di valori, è in grado di caratterizzare l'impresa produttrice attribuendole una personalità o un carattere unico e diverso da quello dei concorrenti. La marca gode dunque di una propria identità, unica e inconfondibile, che deve venir sfruttata in modo strategico dall'impresa nell'ottenimento del giusto posizionamento allo scopo di riuscire a comunicare in modo efficace il vantaggio del proprio brand rispetto a quelli concorrenti (Pratesi e Mattia, 2002). Per riuscire a definire correttamente l'identità della marca esistono numerosi modelli da poter seguire; in base alla "piramide del valore", è fondamentale individuare le associazioni evocate dalla marca seguendo un ordine di importanza ben definito: gli attributi fisici-tecnici rappresentano la base della piramide, seguiti dai benefici funzionali e emozionali, mentre i valori culturali occupano la punta della piramide in virtù della loro unicità dato che cambiano da impresa a impresa (Davis, 2000). La marca svolge una molteplicità di funzioni: aiuta i consumatori a effettuare, o a ripetere, l'acquisto del prodotto grazie alla sua funzione di garanzia, li spinge a pagare un prezzo più alto in base all'immagine di qualità trasmessa dal brand, permette la soddisfazione del bisogno di status sociale, aiuta l'impresa a fidelizzare la clientela attraverso l'affermazione dell'immagine di impresa, ma la funzione chiave rimane quella di permettere la differenziazione dell'offerta. La marca ha poi un valore che alcune volte può addirittura superare il valore del prodotto stesso; parlando infatti della *brand equity* si fa riferimento sia al valore economico-finanziario della marca, ovvero il prezzo di vendita della marca stessa che dipende principalmente dagli investimenti in comunicazione sostenuti dall'impresa, sia al valore di marketing della marca, ovvero il valore che ha per i consumatori, per i distributori e per i competitors. Le caratteristiche di questo valore dipendono fortemente da due elementi, la memoria dell'offerta e la promessa del valore. Per quanto riguarda il primo aspetto si fa riferimento alla capacità della marca di venir ricordata dal consumatore, "memoria" che si esprime in quattro livelli individuabili intervistando un campione di consumatori: *top of mind*, la marca viene citata fra le prime cinque dai consumatori intervistati riguardo una specifica classe di prodotti; notorietà spontanea, la marca viene ricordata, ma non fra le prime cinque; notorietà sollecitata, la marca viene riconosciuta all'interno di una lista contenente tutte le marche appartenenti a una determinata classe di prodotti dal campione intervistato; e infine, nel peggiore dei casi, la marca può risultare essere totalmente sconosciuta. Facendo invece riferimento alla promessa di valore si possono individuare

delle caratteristiche che la marca dovrebbe possedere quali la capacità di trasmettere un'immagine di qualità, di racchiudere un valore simbolico e di garantire una determinata prestazione. In riferimento a quest'ultima caratteristica, è utile sottolineare il fatto che la funzione di garanzia è strettamente influenzata dalla fiducia riposta nella marca da parte dei consumatori, i quali saranno maggiormente propensi al riacquisto se soddisfatti dalle precedenti esperienze di acquisto e di utilizzo dei prodotti di un dato brand. L'impresa dovrebbe dunque dedicare tempo e risorse nella creazione del valore della marca anche attraverso la ricerca della notorietà e della desiderabilità, che si verifica quando il consumatore è disposto a fare dei sacrifici pur di poter acquistare quella determinata marca (Collesei e Ravà, 2008).

Per quanto riguarda il lancio di un nuovo prodotto, l'impresa innovatrice può scegliere di utilizzare una marca già nota oppure di crearne appositamente una nuova *ad hoc*; in generale esistono quattro diverse strategie adottabili. L'impresa sceglie di creare un nuovo brand, indipendentemente dal fatto che sia indirizzato a un nuovo mercato oppure sia di sostegno per un mercato esistente, se intende seguire una strategia di differenziazione irrealizzabile attraverso l'uso di una marca già esistente a causa della presenza di problematiche relative alla diversa immagine, all'incompatibilità dei target di riferimento, ai differenti canali distributivi. Questa strategia viene anche adottata dalle imprese che intendono conquistare nuove categorie o aree geografiche, dove sfruttare la marca già esistente risulterebbe poco conveniente considerando il fatto che non sarebbe sufficientemente conosciuta nel nuovo mercato. Poiché creare una nuova marca significa sviluppare un insieme di attributi e di valori del prodotto che siano coerenti, adeguati, distintivi, facilmente comprensibili e tutelabili, è necessario individuare alcune caratteristiche che il nuovo brand dovrà obbligatoriamente possedere (Fabris e Minestroni, 2004; Collesei e Ravà, 2008):

- identità, un nuovo brand deve infatti essere in grado di identificare precisamente la categoria di appartenenza dei prodotti, i bisogni che i prodotti andranno a soddisfare, la missione e lo stile dell'impresa;
- distinguibilità, la marca deve essere unica e dunque diversa da quelle delle altre imprese produttrici, permettendo così all'impresa di differenziarsi e di distinguersi dai concorrenti;

- significato, la marca deve permettere l'individuazione di alcuni elementi chiave dell'impresa, come, per esempio, l'affidabilità, la personalità o la storia aziendale, attraverso la sua capacità di riempirsi e di trasmettere un determinato significato;
- reazioni, il brand consente di identificare il pensiero del consumatore, come l'idea di qualità o di credibilità che la marca è in grado di scaturire;
- relazioni, che riguardano il rapporto fra i consumatori e la marca, facendo riferimento alla lealtà e alla fedeltà dei primi nei confronti della seconda;
- facilità, sia di pronuncia che di ricordare la nuova marca, che deve perciò essere memorizzabile;
- coerenza, fra la marca e l'impresa;
- protezione, la marca deve venir registrata e protetta da eventuali imitazioni.

Nel caso in cui l'impresa decida di non creare un nuovo brand, ma di sfruttare la notorietà della marca già affermata nel mercato, allora può effettuare una *category extension* oppure una *line extension*. Il primo caso si verifica quando l'impresa decide di attuare una vera e propria strategia di diversificazione attraverso l'introduzione di un nuovo prodotto all'interno di una categoria ancora non coperta dall'impresa. Il secondo caso riguarda invece l'ampliamento della linea dei prodotti offerti dall'impresa attraverso l'utilizzo di una marca esistente all'interno della stessa categoria (Busacca, 2000). L'utilizzo di un brand esistente per il lancio di un nuovo prodotto implica l'esistenza sia di vantaggi che di alcuni svantaggi. Da un lato infatti l'impresa deve sostenere costi più limitati per la generazione dell'*awareness*[11], per raggiungere un maggior impatto della comunicazione, per ottenere maggiori garanzie di prova e di accettazione del nuovo prodotto; l'uso del brand esistente permette poi all'impresa di aumentare le opportunità e le possibilità sia di difendersi dalle azioni dei concorrenti sia di ottenere delle economie di scala. Dall'altro lato però, l'utilizzo della marca esistente porta l'impresa a correre alcuni rischi quali la perdita di coerenza fra il nuovo prodotto e le caratteristiche del brand, la spersonalizzazione del brand, l'effetto cannibalizzazione, senza considerare il fatto che un qualsiasi aspetto negativo del nuovo prodotto potrebbe influire sull'intera immagine aziendale (Pratesi e Mattia, 2002).

11 L'*awareness* viene definita come la misura percentuale dei consumatori appartenenti al target di riferimento che sono consapevoli dell'esistenza del nuovo prodotto. Può venir calcolata in diversi modi, come, per esempio, tramite il ricordo della marca, il riconoscimento della marca o del posizionamento (Griffin e Somermeyer, 2008).

2.5.1.3 La comunicazione

Fin dalle prime fasi del processo di sviluppo dei nuovi prodotti, l'impresa deve dedicare tempo e risorse nella pianificazione della campagna di comunicazione in modo da facilitare la comprensione immediata degli aspetti innovativi del prodotto e il suo futuro posizionamento[12] (Pratesi e Mattia, 2002). La comunicazione è uno strumento indispensabile per creare un rapporto di fiducia e dunque duraturo nel tempo tra l'impresa produttrice e il consumatore. L'obiettivo principale che l'impresa cerca di perseguire attraverso le attività di comunicazione è quello di consolidare e di migliorare l'immagine che il consumatore si è fatto del prodotto, della marca e dell'impresa stessa influenzando il suo comportamento di acquisto. La comunicazione può venir considerata come un sistema formato da quattro elementi chiave, la fonte, il messaggio, il mezzo e il destinatario. La fonte viene intesa come il soggetto che decide di mettersi in contatto con un potenziale destinatario; il messaggio è ciò che viene trasmesso dalla fonte e è formato da un insieme di simboli capaci di esprimere significati che possono venir tradotti in informazioni; il mezzo rappresenta il modo in cui il messaggio viene trasmesso dalla fonte a un potenziale ricevente, definito destinatario. Il punto focale, che deve venir capito e gestito correttamente dall'impresa, è rappresentato dalla codifica e dalla decodifica del messaggio; quest'ultimo deve venir infatti tradotto dall'impresa in simboli, segnali e linguaggi che il destinatario deve essere in grado di leggere e interpretare decodificando e interpretando il messaggio. Ci deve infatti essere corrispondenza fra ciò che l'impresa vuole trasmettere e ciò che invece viene recepito dal consumatore; in alcuni casi però questo non accade a causa dell'interferenza del cosiddetto rumore, fenomeno in grado di provocare una distorsione non pianificata del messaggio (Pellegrini, 2007; Collesei e Ravà, 2008). La pubblicità ha una considerevole rilevanza strategica poiché può venir utilizzate per il raggiungimento di svariati obiettivi: far conoscere l'esistenza del prodotto, sottolinearne i benefici, enfatizzare l'immagine di qualità dell'impresa, sostenere le vendite, modificare il comportamento del consumatore spingendolo all'acquisto e così via. Per poter fare tutto questo l'impresa si affida principalmente al meccanismo di ripetizione del messaggio pubblicitario che ha lo scopo di attirare l'attenzione di chi lo riceve e nasce dall'esigenza di

12 Il primo documento che viene redatto è il *creative brief*, che risulta essere molto approssimativo poiché non vengono ancora specificate le future mosse pubblicitarie ma vengono specificati solamente alcuni aspetti da tenere a mente in tutte le fasi successive. Normalmente nel documento vengono inseriti: una sintetica descrizione del prodotto contenente la specificazione dei *benefit* e la *reason why*, l'obiettivo che la comunicazione vuole raggiungere, il target a cui indirizzare la campagna pubblicitaria, il *timing* e eventuali elementi aggiuntivi quali il linguaggio da utilizzare (Pratesi e Mattia, 2002).

riuscire a superare le barriere percettive che il consumatore ha costruito nel tempo per difendersi dal bombardamento continuo di stimoli a cui è sottoposto. Il consumatore infatti non è sempre in grado di analizzare razionalmente il suo comportamento d'acquisto ma molte volte decide di semplificare il processo decisionale affidandosi alla selezione a priori, ovvero alla percezione selettiva che ha già inconsciamente filtrato tutti i messaggi pubblicitari che lo hanno colpito decidendo quali ricordare e quali no. I fattori di percezione, che spiegano per quale motivo il consumatore ricorda solo determinati messaggi, possono essere sia esterni, come le dimensioni, il movimento e l'intensità, che interni. Appartengono alla seconda categoria il bisogno, se un consumatore è intenzionato all'acquisto di un dato prodotto allora ricorderà tutte le pubblicità che riguardano quella categoria merceologica; l'interesse, se un consumatore ha dei particolari interessi allora presterà maggiore attenzione alle pubblicità che riguardano la sua passione; e la curiosità, un consumatore curioso è caratterizzato da un atteggiamento psicologico particolare che lo spinge all'ascoltare attentamente un messaggio pubblicitario perché vuole avere più informazioni possibili. L'impresa punta dunque a trasmettere il proprio messaggio più e più volte in modo da superare la soglia di disattenzione del consumatore cercando di modificare il suo comportamento d'acquisto[13] (Collesei e Ravà, 2008). Entrando più nel dettaglio la ripetizione del messaggio pubblicitario dovrebbe garantire la realizzazione di sei obiettivi principali: *awareness*, i consumatori dovrebbero avere la consapevolezza dell'esistenza del prodotto; *knowledge*, i consumatori dovrebbero essere a conoscenza delle caratteristiche del prodotto; *liking*, i consumatori dovrebbero apprezzare i benefici portati dal prodotto; *preference*, i consumatori dovrebbero preferire il prodotto in questione rispetto a quelli offerti dalle altre imprese concorrenti; *conviction*; i consumatori dovrebbero essere interessati all'acquisto del prodotto; *purchase*, i consumatori dovrebbero lasciarsi convincere dallo spot e procedere con l'acquisto effettivo del prodotto. In generale però l'efficacia di una campagna pubblicitaria deve venir valutata prendendo in considerazione quattro aspetti fondamentali; l'impatto della pubblicità in termini di capacità di venir memorizzata dal consumatore, la strategicità, ovvero la chiarezza e la credibilità del messaggio trasmesso, la persuasività intesa come la capacità della pubblicità di spingere il consumatore all'acquisto del prodotto, infine è necessario riuscire a

13 Uno degli obiettivi del meccanismo di ripetizione è proprio quello di far assorbire al consumatore le informazioni trasmesse nel messaggio pubblicitario, che devono depositarsi nella memoria a lungo termine del consumatore in modo da ottenere un cambiamento del suo comportamento d'acquisto (Collesei e Ravà, 2008).

mantenere un elevato livello di coerenza fra il messaggio trasmesso e il posizionamento del prodotto pubblicizzato (Pratesi e Mattia, 2002). L'impresa deve però valutare attentamente il numero delle ripetizioni del messaggio da trasmettere poiché, da un lato, per far si che la pubblicità abbia effetto è necessario raggiungere una determinata massa critica facendo diventare il prodotto quasi familiare per il consumatore, dall'altro lato, se il messaggio viene ripetuto troppe volte, l'impresa rischia di annoiare e di infastidire il consumatore provocando un atteggiamento negativo nei confronti del prodotto, ottenendo così proprio l'effetto opposto (Collesei e Ravà, 2008). Come detto precedentemente, la gestione della pubblicità è fondamentale dal punto di vista strategico poiché provoca molteplici effetti sulla domanda, sull'offerta, sulla distribuzione, sui prezzi e sull'intera società. Per quanto riguarda la domanda si possono individuare principalmente l'effetto di traslazione e l'effetto di cambiamento di pendenza della curva.

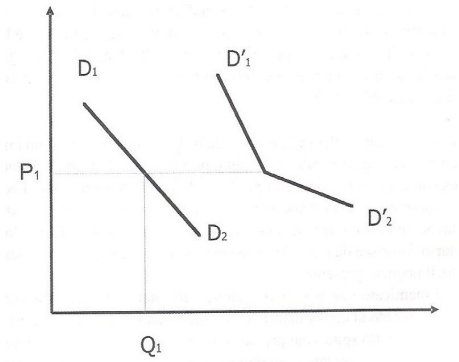


Figura 2.5: gli effetti della pubblicità

Fonte: Collesei U., Ravà V. (2008)

Ciò significa che se una campagna pubblicitaria funziona e ha successo, allora, a parità di condizioni, cioè il prezzo rimane invariato, si registra un aumento della quantità domandata e la curva si spezza evidenziando una variazione delle tendenze traducibile con un aumento dell'elasticità per le marche note e un aumento della rigidità per le marche sconosciute. Dal punto di vista dell'offerta, ovvero dell'impresa stessa che ha organizzato la campagna, la circolazione di messaggi pubblicitari le permette di ottenere svariati benefici. I prodotti pubblicizzati accorciano il tempo necessario per il recupero dell'investimento sostenuto e ciò si traduce in una riduzione del rischio collegato al lancio di un nuovo prodotto. La pubblicità aiuta poi l'aumento e la stabilizzazione delle vendite, grazie alla fidelizzazione della clientela, permettendo all'impresa di evitare improvvisi cambiamenti della struttura

produttiva e commerciale. Per l'impresa l'importanza della pubblicità si riflette anche nella situazione concorrenziale grazie alla sua capacità di rendere il prodotto unico e inimitabile. Per quanto riguarda la distribuzione, i prodotti pubblicizzati non solo entrano più facilmente nei canali di distribuzione ottenendo anche le posizioni più favorevoli negli scaffali all'interno dei punti vendita ma, sempre grazie alla loro capacità di attirare la clientela, fanno accettare al distributore margini unitari più bassi. La pubblicità provoca poi degli effetti controversi sul prezzo, poiché da un lato si possono verificare degli aumenti necessari per coprire il costo della campagna, mentre dall'altro il prodotto può subire una riduzione del prezzo grazie alla diminuzione dei costi necessari per entrare nei canali distributivi. Infine ci sono degli effetti, principalmente negativi, sociali e etici causati dalla pubblicità. I messaggi pubblicitari possono spingere il consumatore verso l'acquisto di prodotti di cui non necessita ma che sente il bisogno di comprare a causa dell'elevata pressione pubblicitaria. Secondariamente, la pubblicità è in grado di distorcere i valori delle persone, molto spesso viene infatti erroneamente trasmesso il messaggio che attraverso l'acquisto dei prodotti pubblicizzati è possibile raggiungere la felicità o il piacere. In questo modo si favorisce il consumismo dando sempre più importanza ai soli beni materiali (Collesei, 2002; Collesei e Ravà, 2008).

La complessità della pianificazione pubblicitaria è rappresentata dal fatto che l'impresa può utilizzare molteplici strumenti di comunicazione allo scopo di amplificare l'impatto del messaggio trasmesso. A questo proposito si parla di comunicazione integrata, ovvero una pianificazione complessiva che prevede l'utilizzo sinergico e coerente dei diversi strumenti di comunicazione capaci di trasmettere messaggi ai diversi target audience senza creare confusione nella mente del consumatore[14].

Per far fronte alle numerose difficoltà che derivano dalla sua gestione è necessario raggiungere elevati livelli di integrazione e di coordinazione che devono riguardare la comunicazione interna ed esterna, di marketing e dell'intera impresa e soprattutto l'utilizzo dei diversi media (Vescovi, 2005). L'importanza della comunicazione integrata è emersa conseguentemente alla moltiplicazione dei media avvenuta tra la fine del ventesimo secolo

14 Con il passare degli anni, il concetto di comunicazione integrata si è continuamente modificato, ma considerando solamente le definizioni più recenti, questa viene vista come "un concetto e un processo della gestione strategica focalizzato sull'audience, incentrato sui diversi canali e guidato dall'ottenimento dei risultati" (Kliatchko, 2005). Ancora più importante è la definizione data da Schultz nel 2004, e usata anche dall'*American Marketing Association* (2007) che interpreta la comunicazione integrata come un processo di business strategico di lungo periodo, che può venir valutato e misurato, dove un dato messaggio viene indirizzato agli stakeholder sia interni che esterni.

e l'inizio del ventunesimo, allo scopo di riuscire a veicolare diversi messaggi utilizzando canali differenti ma trasmettendo contemporaneamente un'unica immagine dell'azienda ai vari *stakeholder*. I principali fattori che hanno spinto verso l'affermarsi della comunicazione integrata, oltre all'affermarsi di nuovi mezzi di comunicazione, sono rappresentati dalla necessità di instaurare relazioni durature con la clientela e dalla "de-massificazione" del mercato che ha reso complicata l'individuazione di segmenti con dimensioni sufficientemente grandi (Kitchen e Burgmann, 2010). Quello che però va sottolineato in questo paragrafo è la necessità di riuscire a sfruttare in modo corretto i diversi strumenti che l'impresa ha a sua disposizione per comunicare efficacemente con i consumatori appartenenti ai diversi segmenti (Keller, 2001).

Prima di proseguire con l'analisi più dettagliata dei principali strumenti di comunicazione, che verranno trattati nelle pagine seguenti, è utile però ricordare l'esistenza di alcuni indici capaci di aiutare l'impresa nella difficile selezione dei media, in modo da poter non solo programmare le varie operazioni ma poter anche controllare la loro effettiva efficacia. I principali indici quantitativi e qualitativi vengono riassunti nella tabella sottostante:

Indici quantitativi	- percentuale di penetrazione - percentuale di share - contatti lordi - copertura netta - frequenza mediamente - pressione pubblicitaria - affinità - costo per contatto
Indici qualitativi	- capacità nel creare l'immagine desiderata - capacità di creare valore aggiunto - impatto emotivo - meriti del mezzo nel successo della campagna - livello di attenzione presso il target - qualità della riproduzione del messaggio - livello di informazioni trasmesse

Figura 2.6: principali indici quantitativi e qualitativi per la selezione dei media.
Fonte: elaborazione propria su base De Pelsmacker et al.(2001) e Collesei e Ravà (2008).

Scegliere correttamente quali strumenti utilizzare per veicolare un determinato messaggio pubblicitario è infatti una sfida molto importante per le imprese che purtroppo hanno a disposizione solamente mezzi ritenuti inadeguati per valutarne l'effettiva efficacia. Molto

spesso risulta difficoltoso riuscire a isolare la relazione causa-effetto che impedisce all'impresa di quantificare in modo preciso quali risultati economici è riuscita a realizzare mediante lo sfruttamento di un dato strumento di comunicazione. Conoscere però in modo preciso l'efficacia della comunicazione non è solamente utile per supportare le decisioni future ma è anche necessario per valutare le performance ottenute corrispondenti a un determinato investimento. Alcuni studiosi ritengono che l'efficacia della comunicazione vada esaminata in relazione al raggiungimento di un duplice obiettivo: da un lato valutando la capacità della pubblicità di far aumentare il ricordo della marca provocando un cambiamento dell'atteggiamento dei consumatori, e dall'altro lato quantificando l'aumento delle vendite, della quota di mercato e del margine di contribuzione (Collesei e Checchinato, 2010).

Il packaging[15]

La maggior parte delle persone entra in un supermercato con una lista della spesa ben definita ma rientra a casa con quasi il doppio della merce che intendeva acquistare: ciò significa che molte decisioni d'acquisto sono impulsive e dipendono oltre che dalla visibilità dei prodotti all'interno del punto vendita anche dalla capacità del package di attirare l'attenzione del consumatore. Tutti gli elementi che formano il pack (materiale, forma, dimensione, colore) devono venir scelti accuratamente in modo da stimolare le associazioni sensoriali del consumatore spingendolo all'acquisto del prodotto. La confezione del prodotto deve conquistare in poco tempo il potenziale consumatore, sintetizzando in un unico elemento tutti gli sforzi in marketing svolti dall'impresa; per questo motivo viene anche definito come l'elemento capace di mettere in comunicazione il prodotto con il consumatore. Se inizialmente il pack aveva come unico scopo quello di conservare una determinata quantità di prodotto, con il passare del tempo e grazie all'aggiunta del marchio, di scritte, di immagini, all'utilizzo di forme sempre più accattivanti e di materiali innovativi ha iniziato a comunicare con i consumatori, trasmettendo informazioni e attributi, sia tangibili che intangibili, del prodotto. In questo modo il pack ha smesso di essere semplicemente una confezione per diventare progressivamente sempre più simile a un messaggio pubblicitario (Ferraresi 1999, Pratesi e

15 Nella trattazione di questo paragrafo i termini packaging, package e pack vengono utilizzati come sinonimi e vanno intesi come "confezione". Sebbene il termine packaging originariamente veniva tradotto come "progettazione della confezione", attualmente fra le tre parole non sussiste più una netta distinzione di significato (Collesei e Ravà, 2008).

Mattia, 2002). Gli elementi che maggiormente vengono utilizzati al fine comunicativo sono (Collesei e Ravà, 2008):

- Gli elementi verbali. Appartengono a questa categoria: il nome, che si può articolare nel nome dell'azienda (Barilla), della linea (Mulino Bianco), del prodotto (Macine), nel nome che definisce il mercato di riferimento (biscotti) e nel nome che identifica la variante (friabile); le informazioni, che possono riguardare, per esempio, i consigli di utilizzo o le indicazioni nutrizionali, se si tratta di prodotti alimentari; la presenza di richiami e conferme, come "nuovo" o "ancora più soffice", allo scopo di comunicare al consumatore la presenza di una nuova formula o di un miglioramento delle prestazioni; e infine le scritte di legge, cioè quelle obbligatorie come le indicazioni sugli ingredienti, la data di scadenza o il codice alfanumerico che accompagna il codice a barre.
- Gli elementi iconici. Rientrano in questa categoria: il logo, le immagini, lo sfondo e il lettering, vista la sempre maggiore importanza delle scelte tipografiche che hanno rilevanza non solo ai fini della leggibilità ma anche dal punto di vista psicologico poiché il testo stesso è in grado di trasmettere significati.
- Il contenitore, che comprende diversi aspetti quali: la forma, dove viene data sempre maggiore importanza al design ma anche ai problemi legati all'ingombro, alla maneggevolezza, all'immagazzinamento, alla pulizia e all'eventuale riutilizzo del prodotto (si pensi all'enorme successo ottenuto dai bicchieri decorati di Nutella).
- I materiali, dove le decisioni principali riguardano le qualità di resistenza, di riciclabilità e di piacevolezza del materiale scelto per il pack.

Il package risulta pertanto essere un fattore critico per l'impresa per quanto riguarda sia gli aspetti esteriori che quelli funzionali, come la sua capacità di assicurare la consegna di un prodotto integro e in perfetto stato nelle mani del consumatore. Se l'impresa individua la confezione corretta, allora riuscirà a realizzare contemporaneamente quattro distinti obiettivi: attirare i consumatori, garantire la conservazione del prodotto, aumentare la funzionalità del prodotto, favorire le attività logistiche quali lo stoccaggio, il trasporto e la disposizione dei prodotti sugli scaffali dei punti vendita (Pratesi e Mattia, 2002).

Il punto vendita

Un importante strumento di comunicazione è rappresentato dal punto vendita poiché permette all'impresa di comunicare direttamente con il consumatore proprio nel momento dell'acquisto. Al fine di eseguire una corretta comunicazione, l'impresa deve focalizzare l'attenzione su tre elementi principali: il posizionamento, la location e il messaggio comunicato. Il punto vendita permette poi alla marca di acquistare fisicità, e se la marca rappresenta un determinato stile di vita, allora è giusto che il consumatore abbia la possibilità di vederlo e di toccarlo. Il punto vendita deve perciò riuscire a comunicare tutti gli aspetti legati alla marca, facendo vivere al consumatore una particolare esperienza d'acquisto[16]. Se l'impresa riesce a far vivere un'esperienza piacevole al consumatore, allora quest'ultimo probabilmente sarà incentivato a ripetere l'acquisto registrando anche una diminuzione della sua sensibilità al prezzo (Collesei e Ravà, 2008).

La vendita personale.

Un altro strumento di comunicazione è rappresentato dalla vendita personale che si basa sullo scambio bidirezionale di informazioni fra venditore e possibile acquirente. Attraverso il contatto diretto l'impresa può ottenere un vantaggio molto importante rappresentato dalla possibilità di controllare in modo preciso il processo di interazione con il destinatario del messaggio allo scopo di influenzarne il comportamento d'acquisto. È infatti possibile sia indirizzare i messaggi pubblicitari al solo target di riferimento evitando quella che viene definita *copertura sprecata*[17], sia osservare le reazioni degli interlocutori in modo da avviare delle azioni correttive nel momento in cui si verifica una distorsione del messaggio effettuando così una corretta comunicazione (Pellegrini, 2007). Fra le diverse forme che può assumere la vendite personale, la più importante è senza dubbio quella che avviene all'interno del punto vendita (*in-store marketing*), dove il personale specializzato presenta e

16 A questo proposito si può citare come esempio la strategia seguita da Abercrombie & Fitch, noto brand di abbigliamento americano, che ha deciso di utilizzare proprio il punto vendita come leva del marketing per differenziarsi dai concorrenti. I loro punti vendita sono infatti tutt'altro che tradizionali, non ci sono vetrine che permettono ai consumatori di vedere i prodotti dall'esterno, all'interno le luci sono soffuse, il numero di camerini è molto limitato e i classici commessi sono stati sostituiti da aspiranti modelli a petto nudo. La particolarità di questi punti vendita si è rilevata essere una carta vincente, permettendo all'azienda americana di aprire più di 1000 negozi (Collesei e Ravà, 2008).

17 Per spiegare meglio questo concetto è utile fare un esempio: se un'impresa di cosmetici decide di pubblicizzare una nuova crema antirughe pensata per donne con un'età compresa fra i 45-65 anni su una rivista femminile, è molto probabile che anche donne con età diverse e che dunque non rientrano nel target obiettivo leggano il messaggio pubblicitario, causando così uno spreco della copertura (Pellegrini, 2007).

promuove determinati prodotti spiegandone le caratteristiche e i vantaggi (Collesei e Ravà, 2008).

Le relazioni pubbliche.

Questa è una forma particolare di comunicazione poiché mira a influenzare le opinioni e gli atteggiamenti che gli *stakeholder* hanno nei confronti dell'azienda in modo da creare un clima favorevole. I messaggi veicolati tramite l'instaurarsi di relazioni pubbliche sono dunque i consumatori, i fornitori, i distributori, i finanziatori e qualunque altro soggetto avente un interesse nelle attività dell'azienda. Le relazioni pubbliche vengono infatti definite come una disciplina svolta all'interno delle organizzazioni allo scopo di supportare il raggiungimento degli obiettivi prefissati mediante la creazione, lo sviluppo e il coordinamento dei sistemi di relazione fra l'impresa e tutti coloro che attraverso le loro azioni e i loro comportamenti possono favorire o ostacolare le attività aziendali. Le tipiche attività che rientrano in questa categoria sono l'organizzazione di eventi, le attività di *lobby*[18], la gestione delle relazioni con i media tramite, per esempio, conferenze o comunicati stampa, e , infine, la *publicity.* Quest'ultima attività è particolarmente importante poiché avviene in modo indiretto visto che consiste nel dare visibilità all'impresa mediante comunicazioni impersonali trasmesse dai mass media. Uno dei principali benefici ricavabili dalla *publicity* è rappresentato dalla sua elevata credibilità dato che viene espresso un giudizio favorevole sull'impresa o sui suoi prodotti da una terza parte, giudicata esterna all'impresa e di conseguenza priva di un interesse nel promuoverla[19]. In generale, è possibile affermare che le P.R. si concretizzano nel raggiungimento di tre obiettivi principali: evidenziare il legame esistente fra i prodotti offerti dall'impresa e le notizie riguardanti eventi o altre manifestazioni; aumentare la credibilità visto il coinvolgimento di terzi esterni all'impresa nel parlare dell'impresa; e promuovere la nascita di nuove interazioni stimolando il coinvolgimento delle persone (Martin, 2003; Invernizzi, 2005; Collesei e Ravà, 2008) .

18 L'attività di *lobbying* riguarda le comunicazioni indirizzate alle istituzioni pubbliche al fine influenzare il loro processo decisionale così da spingerle a prendere decisioni capaci di favorire l'impresa (Collesei e Ravà, 2008).

19 Anche in questo caso mi sembra doveroso semplificare la comprensione di questa attività tramite un esempio. È sufficiente pensare ai ristoranti citati dalla prestigiosa guida del "mangiar bene" il Gambero Rosso; dove ovviamente non è possibile acquistare degli spazi per essere presenti nella guida e di conseguenza i ristoranti che vengono recensiti ottengono una discreta visibilità che favorisce la loro reputazione (Invernizzi, 2005).

La promozione vendita.

Questa attività normalmente viene svolta in modo complementare alla pubblicità o alla vendita personale allo scopo di stimolare l'acquisto del proprio prodotto da parte o del consumatore finale o del distributore commerciale tramite la concessione di un vantaggio, che viene definito come un risparmio sul prezzo normale del prodotto o come un premio ottenibile esclusivamente attraverso il consumo. Dal punto di vista tattico, sono due gli elementi, uno causa dell'altro, essenziali da sottolineare, il primo è dato dal fatto che è la caratteristica della promozione vendita di avere una durata limitata nel tempo a rendere efficacie questo strumento di comunicazione poiché un prodotto in continua promozione non sarebbe sicuramente idoneo a attirare l'attenzione e la curiosità del consumatore (Ailawadi et al., 2001). Ciò si riflette però nel secondo elemento distintivo, la complementarietà: visto che l'efficacia di questo strumento ha valenza solo nel breve periodo, la promozione delle vendite viene abitualmente affiancata a altre attività di marketing. La promozione vendita destinata ai consumatori finali può assumere svariate forme quali il 3x2, la distribuzione di campioncini prova o di buoni sconto, la possibilità di fare una raccolta punti o di partecipare a un concorso a premi, l'offerta di un prodotto omaggio aggiunto a quello acquistato e così via. Mentre nel caso in cui la promozione sia rivolta al distributore, questa può riguardare azioni volte a sostenere sia il *sell-in*, come la riduzione del prezzo di vendita o la possibilità di ottenere maggiori dilazioni di pagamento, sia il *sell-out*, come l'offerta di oggetti in omaggio, di materiale espositivo o pubblicitario in grado di attirare l'attenzione dei consumatori attraverso l'animazione del punto vendita. Il distributore infatti si dimostra essere particolarmente interessato alla promozione vendite poiché gli permette di ottenere sia un aumento delle vendite che un aumento del traffico all'interno del proprio punto vendita (Collesei e Ravà, 2008).

Il product placement.

Questo metodo di comunicazione si basa sull'utilizzo di un dato prodotto o di una data marca all'interno di un film, di un programma televisivo o di altri video non legati all'impresa. In altre parole, il *product placement* si basa sul fatto che la pubblicizzazione di un prodotto non avviene direttamente a opera dell'impresa, ma la pubblicità trova spazio in ambiti non dichiaratamente pubblicitari come film, programmi televisivi e videogiochi. È proprio la pubblicità indiretta la caratteristica principale di questo strumento di comunicazione; in questo modo non è più necessario rispettare determinati vincoli, spazi e

codici, ma il prodotto pubblicizzato viene semplicemente "raccontato" grazie al contesto in cui viene inserito. In questo modo si aprono per l'impresa infinite possibilità vista le molteplici situazioni potenzialmente sfruttabili fatta esclusione per quelle situazioni caratterizzate da limiti storici o geografici che impediscono un inserimento coerente di un determinato prodotto. Oltre al vincolo della coerenza fra il prodotto da pubblicizzare e il contesto in cui viene presentato, è necessario gestire attentamente anche la naturalezza che deve accompagnare l'inserimento del prodotto, in modo da non risultare invasivo e potenzialmente capace di infastidire il pubblico. Infine è bene precisare che seppure questa attività sia molto costosa è estremamente efficace e in grado di garantire un'elevata visibilità tale da giustificare l'investimento effettuato[20] (Pellegrini 2007; Collesei e Ravà, 2008).

Le sponsorizzazioni.

Questa attività si verifica quando l'azienda sponsor si impegna a sostenere economicamente un evento, un personaggio o un campione in cambio dell'associazione del nome al marchio in tutte le comunicazioni. La principale conseguenza si riflette nell'aumento delle notorietà della marca dovuta sia alla maggiore esposizione sui media sia all'elevato pubblico colpito dalla sponsorizzazione. L'audience si divide infatti in due categorie, quello diretto, formato dalle persone che hanno partecipato attivamente all'evento organizzato, e quello indiretto, composto invece dalle persone colpite dalle notizie riportate dai giornalisti sui quotidiani, in televisione o su Internet. Poiché questa attività è ancora relativamente giovane e presenta determinate particolarità e criticità, come il trasferimento dell'immagine che può avere anche degli effetti negativi, è necessario che l'impresa riesca a gestirla nel modo corretto. Per questo motivo è utile disgregare il processo di sponsorizzazione in sette momenti essenziali relativi a: obiettivi, requisiti, ricerca e confronto, scelta, contrattualizzazione, esecuzione e sfruttamento, valutazione. Il primo step è rappresentato dalla definizione chiara e precisa degli obiettivi che si vogliono realizzare mediante una sponsorizzazione. A questo punto appare evidente la distinzione fra le sponsorizzazioni di tipo tecnico da quelle d'immagine: le prime puntano a sottolineare la qualità del prodotto mettendo in luce la performance raggiunta, mentre le seconde hanno il solo scopo di aumentare la visibilità del prodotto senza enfatizzare le

20 Allo scopo di far capire meglio l'efficacia del *product placement* basti pensare al fatto che la vendita di Ray Ban è passata da 100 mila a 7 milioni di paia nei 5 anni successivi all'uscita del film Top Gun dove il protagonista, Tom Cruise, indossava i famosi occhiali da sole (Pellegrini, 2007).

caratteristiche tecniche di qualità del prodotto. La seconda fase del processo riguarda la definizione dei requisiti, ovvero stabilire l'audience che si vuole colpire, le caratteristiche del prodotto o della marca che si vogliono rendere maggiormente visibili, l'immagine di ritorno che si vuole ottenere, il metodo da utilizzare per sfruttare nel miglior modo possibile la sponsorizzazione e il costo che l'impresa deve sostenere per poter gestire la sponsorizzazione. La terza e la quarta fase sono quelle rispettivamente della ricerca e del confronto, svolta allo scopo di individuare quali attività, eventi o personaggi possono venir scelti come oggetto dello sponsor e successivamente quella della scelta individuando, fra le diverse possibilità, quella ritenuta più idonea. La quinta fase si basa sul contatto fra l'impresa sponsor e l'oggetto della sponsorizzazione che porta alla nascita di un contratto. Questa fase è molto delicata perché è necessario riuscire a regolamentare tutti gli scenari possibili, compresi quegli avvenimenti imprevedibili e imprevisti potenzialmente capaci di mettere a repentaglio l'efficacia della sponsorizzazione. La penultima fase riguarda l'esecuzione e lo sfruttamento della sponsorizzazione, dove dovrebbe venir messo in pratica tutto quello che è stato meticolosamente pianificato durante le fasi precedenti. Infine è necessario valutare attentamente i risultati ottenuti tramite questa attività, calcolando anche l'effettivo ritorno dell'investimento sostenuto dall'impresa. È però importante sottolineare che i risultati vanno considerati sia in termini quantitativi che qualitativi poiché non è sufficiente ottenere un elevato numero di articoli o servizi televisivi incentrati sulla sponsorizzazione ma sono altrettanto fondamentali le loro caratteristiche qualitative, come, per esempio, la dimensione dell'articolo o del servizio e la citazione dell'impresa sul titolo (Collesei e Ravà, 2008).

Gli eventi.

Gli eventi vengono normalmente organizzati dalle imprese per comunicare in modo inusuale o con il pubblico interno o con quello esterno. Nel primo caso le attività svolte hanno lo scopo di incentivare la motivazione del personale o di riferire notizie sulla vita o sui risultati conseguiti dall'azienda a tutti i dipendenti. Più frequenti sono però gli eventi organizzati per il pubblico esterno che si verificano quando l'impresa incontra il pubblico a cui vuole rivolgersi, e con cui instaura un rapporto unico, diretto e esclusivo, durante un'azione eccezionale che non rientra nelle classiche attività di comunicazione. Gli elementi principali che rendono l'evento un'attività unica e “non normale” sono rappresentati dal contatto diretto che si instaura fra il pubblico e l'azienda, dalla presenza di

un momento di rottura della routine quotidiana dell'azienda che diventa quasi umanizzata grazie alla sua capacità di vivere un momento di svago e di divertimento, e dalla spettacolarizzazione del messaggio. Ovviamente per raggiungere gli obiettivi sperati attraverso l'organizzazione di un evento è necessario mantenere un'elevata coerenza con il posizionamento dell'azienda, possibile solamente attraverso un'attenta pianificazione di tutti gli elementi che determinano la buona riuscita dell'evento. Fra questi i principali riguardano la scelta della *location*, anche se in alcuni casi può essere una scelta obbligata come nel caso in cui l'obiettivo è quello di comunicare l'inaugurazione di un nuovo punto vendita, la gestione dell'accoglienza degli ospiti, la predisposizione degli allestimenti e delle strutture necessarie e la pianificazione di elementi tali da garantire la spettacolarizzazione dell'evento quali coreografie o concerti (Collesei e Ravà, 2008).

Le fiere.

L'impresa può decidere di partecipare a una fiera per svariati motivi poiché è il modo migliore per presentare i propri prodotti al pubblico, senza contare che la presenza della stampa può rappresentare una grande opportunità in termini di visibilità. Per questi motivi è uno strumento sempre più utilizzato per promuovere il lancio di nuovi prodotti, per testare il mercato di riferimento esponendo un nuovo prototipo, ma anche per effettuare delle ricerche di marketing o per penetrare un nuovo mercato.

2.5.1.4 La comunicazione online

Con la diffusione di Internet si è sviluppato anche una nuova tipologia di mercato: affianco al mercato reale infatti i consumatori possono interagire con le imprese anche in quello virtuale tramite relazioni a distanza nate negli ambienti digitali[21]. La coesistenza dei due mercati rappresenta una grande opportunità poiché permette l'ottenimento di numerosi benefici visibili soprattutto nella facilità di raccogliere informazioni e nella semplicità degli acquisti[22]. Le due principali particolarità di Internet sono rappresentate dalla personalizzazione e dall'interattività che rendono unico questo metodo di comunicare vista l'enorme potenzialità nell'instaurare relazioni fra venditori e acquirenti. La

21 Nel mese di Marzo 2013 sono stati registrati 29,3 milioni di utenti attivi in Internet (+6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente), i quali passano sempre più tempo online (+16 %). per ulteriori dettagli si rimanda alla ricerca Nielsen *"Watch & Buy Report – Maggio 2013"*, disponibile su www.nielsen.com/it.

22 Per maggiori informazioni si rimanda al sito www.internetretailer.com.

personalizzazione permette al consumatore di stabilire i contenuti e le modalità di scambio con l'impresa modificando alcune caratteristiche del prodotto o individuando le sole informazioni ritenute più interessanti; l'interattività permette invece la nascita di una comunicazione bidirezionale basata sullo scambio reciproco di informazioni. Le altre caratteristiche della comunicazione online riguardano l'economicità, poiché veicolare messaggi in Internet è meno costoso rispetto ai mezzi di comunicazione tradizionali, la velocità poiché è possibile aggiornare le informazioni che si vogliono trasmettere in tempo reale e la multimedialità (Vescovi, 2007). Un elemento caratterizzante la pubblicità online è rappresentato dalla riduzione dell'asimmetria informativa che aveva sempre messo l'impresa in una posizione di vantaggio rispetto ai clienti. Gli utenti che effettuano delle ricerche in Internet hanno infatti a disposizione una molteplicità di strumenti indipendenti che permettono la raccolta di numerose informazioni sulle varie imprese e sui diversi prodotti o servizi offerti (Riegner, 2007). A questo proposito assume un'importanza fondamentale il passaparola che provoca una rapida e dirompente diffusione delle notizie fra i vari utenti. Il Web diventa in questo modo uno strumento nelle mani dei consumatori, che l'impresa può difficilmente gestire e controllare. In questo modo sono gli utenti stessi a creare la reputazione di una marca, e indipendentemente dal giudizio da loro espresso, l'impresa difficilmente riuscirà a intervenire modificandolo[23].

Pur avendo delle caratteristiche alquanto differenti, la comunicazione online e quella tradizionale presentano ancora delle similitudini, individuabili principalmente nella ricerca del medesimi risultati quali l'aumento della notorietà del brand, la volontà di fornire maggiori informazioni sui prodotti o sulle attività aziendali, ricordare l'uso del prodotto e supportare le vendite. L'impresa che decide di affidarsi alla comunicazione online può servirsi di numerosi strumenti che vengono distinti in due macrocategorie:

- comunicazione sul sito: appartengono a questa categoria la comunicazione che viene svolta direttamente sul sito istituzionale, sui blog e sui social network. Attraverso un corretto utilizzo del proprio sito l'impresa ha la possibilità di comunicare un'enorme quantità di informazioni, sia di tipo commerciale (prodotti, prezzi, logistica in uscita) sia relative alla propria immagine (mission, vision, identità). Può inoltre favorire l'acquisto dei prodotti direttamente dalla rete tramite le operazioni di e-business attraverso la predisposizione di strumenti capaci di

23 Alcuni studi hanno dimostrato che sebbene l'esistenza di un passaparola positivo non sia sufficiente per garantire un amento delle vendite, al contrario, un passaparola negativo può provocare una diminuzione della quantità venduta dall'impresa (Cova et al., 2010).

facilitare la gestione delle transazioni online allo scopo di ridurre la sfiducia che hanno i consumatori nei confronti del sistema di pagamento elettronico[24]. Un altro valido strumento in grado di favorire la comunicazione in Internet è rappresentato dal blog dove i vari interventi (post, link, notizie, commenti), normalmente relativi a specifici *topic*, vengono effettuati seguendo uno stile giornalistico e visualizzati in ordine cronologico. L'ultimo strumento a disposizione dell'impresa è rappresentato dalle campagne di comunicazione effettuate attraverso i social network. Questi possono infatti essere molto utili visto il grande successo che hanno ottenuto soprattutto negli ultimi anni.

- comunicazione fuori dal sito: rientrano in questa categoria la *search engine*, il *display advertising* e l'e-mail marketing. La *search engine* ha un ruolo fondamentale nel suggerire la presenza dell'impresa ogni qual volta un utente effettua una ricerca in Internet. Attraverso l'uso delle "parole chiave" l'impresa dovrebbe infatti comparire nei motori di ricerca quando viene ricercato un suo prodotto, uno sostitutivo o uno concorrente. Appartengono invece alla seconda categorie le diverse forme di pubblicità (*banner*, *rich media*, *pop up* o *pop under* e *take over*) che appaiono sullo schermo del computer[25]. Infine, l'e-mail marketing è un moderno e valido strumento di supporto per il *direct response*, anche se le imprese devono stare attente a non cadere nell'errore di infastidire il proprio pubblico attraverso l'invio eccessivo di mail pubblicitarie. Si parla in questo caso del pericolo provocato dalle cosiddette "mail spam" che molto spesso provocano degli effetti negativi poiché violano la privacy degli utenti.

2.5.1.5 Il prezzo

Uno degli elementi chiave nelle mani dell'impresa è il prezzo. Quest'ultimo è in grado di influenzare notevolmente il livello di gradimento del prodotto da parte dei consumatori poiché la decisione di procedere con l'acquisto dipende dalle risorse che il consumatore è

24 Lo sviluppo del commercio elettronico è un fattore molto importante per il successo delle imprese soprattutto se si pensa che, come hanno dimostrato alcuni studi svolti dall'osservatorio e-commerce del Politecnico di Milano, il valore delle vendite avvenute tramite siti online nel 2009 era di 5.763 milioni di euro, dove i settori con più elevato tasso di crescita erano quelli dell'abbigliamento, del turismo e delle assicurazioni online.

25 Il *banner* viene definito come un piccolo poster elettronico che viene inserito all'interno di una pagina Web allo scopo di promuovere una determinata marca o prodotto; il *rich media* è invece un *banner* animato; i *pop up* o *pop under* sono quelle pubblicità che si aprono in modo automatico rispettivamente davanti o dietro la pagina Web visitata dall'utente e infine, vengono definiti *take over* quelle pubblicità che occupano lo sfondo della pagina Web modificandone il layout (Vescovi, 2007).

disposto a rinunciare per ottenerlo. Il consumatore infatti interpreta il prezzo come il controvalore monetario dei benefici che riceve dall'acquisto/utilizzo del prodotto/servizio, perciò deciderà di acquistarlo solo se il valore percepito del prodotto supera l'esborso monetario necessario per poterlo avere. Bisogna però considerare che il valore percepito del prodotto dipende da una molteplicità di fattori, ovviamente assumono un ruolo fondamentale gli attributi del prodotto, ma sono particolarmente importanti anche il valore della marca, la pressione pubblicitaria e la disponibilità dello stesso all'interno dei canali di distribuzione. Il prezzo rilascia inoltre implicitamente delle informazioni, veritiere o meno, sulla qualità del prodotto stesso[26]. Ciò significa che prima di fissare il prezzo, il soggetto decisionale deve prendere in considerazione alcune valutazioni fondamentali quali: la capacità del prezzo stabilito di conseguire un determinato margine di profitto, il prezzo proposto dai concorrenti, se il grado di differenziazione del proprio prodotto è tale da giustificare un prezzo diverso rispetto quello dei competitors e l'eventualità di proporre sconti o promozioni al mercato e soprattutto alla distribuzione. La fissazione del prezzo richiede un processo molto complesso proprio perché sono molteplici i soggetti coinvolti. L'impresa deve prestare particolare attenzione alla determinazione del prezzo di vendita, che dipende fortemente dalla scelta del posizionamento, poiché anche una minima variazione del prezzo può modificare i risultati economici raggiungibili, influendo sulla definizione sia della domanda del prodotto sia sull'equilibrio competitivo del mercato, agendo di conseguenza sui volumi di vendita e conseguentemente sui profitti. Per il consumatore assume rilevanza il valore percepito del prodotto, che, come detto precedentemente, dipende sia dalle caratteristiche funzionali sia da quelle psicologiche, simboliche e di servizio (assistenza pre e post vendita, garanzia) ma anche dalle condizioni del pagamento e della consegna. Infine, il prezzo determina anche la facilità, o la difficoltà, di un prodotto di entrare nei canali distributivi, in base alla capacità del prodotto stesso di garantire alla distribuzione l'ottenimento di margini adeguati. Generalmente il primo passo da compiere nella fissazione del prezzo è rappresentato dalla misurazione dell'elasticità della domanda, in modo da identificare un intervallo di prezzo che non modifichi in modo

26 Il consumatore molto spesso giudica il prezzo come indicatore della qualità del prodotto, crede infatti che un prezzo maggiore sia indice di un aumento della qualità del prodotto acquistato. Questo atteggiamento si verifica più frequentemente per i prodotti a basso valore unitario e di routine, dove la carenza di informazioni spinge il consumatore a semplificarne la ricerca mediante l'utilizzo di scorciatoie. Il modo più veloce per ottenere delle informazioni è rappresentato dall'uso di indici, di cui il più utilizzato è proprio il prezzo, capaci di approssimare il livello qualitativo. Purtroppo però questo metodo non si rivela essere sempre corretto a fronte dei numerosi comportamenti opportunistici delle imprese (Pilati, 2004).

sostanziale la volontà dei consumatori di acquistare il prodotto. Il coefficiente di elasticità della domanda viene calcolato come il rapporto fra la variazione percentuale della quantità domandata e la variazione percentuale del prezzo del prodotto, e può assumere valore positivo, nullo o negativo. Il primo caso è quello meno frequentemente e si verifica quando un aumento del prezzo provoca un aumento della domanda. Normalmente questo accade per quei prodotti caratterizzati da un elevato rapporto prezzo/qualità dove il prezzo è un elemento di prestigio. Quando invece l'elasticità assume valori pari o vicini allo zero si dice che la domanda è inelastica poiché una variazione del prezzo non modifica in nessun modo la quantità domandata del prodotto. Questa situazione si verifica specialmente per quei prodotti considerati insostituibili o che devono obbligatoriamente venir acquistati. L'ultimo caso possibile, quello in cui l'elasticità risulta essere negativa, si verifica quando un aumento del prezzo si traduce in un calo delle vendite. In generale però la sensibilità al prezzo risulta essere soggettiva e influenzata da diversi fattori; una minor sensibilità può infatti dipendere dall'unicità del prodotto, dalla sua elevata qualità, dall'impossibilità di confrontarlo con altri prodotti concorrenti, dalla mancanza di prodotti sostituti, dal suo utilizzo come prodotto complementare e dalla non facile conservabilità del prodotto. L'impresa deve poi fissare un prezzo che sia coerente con la strategia di ingresso che ha deciso di seguire; le principali strategie possibili sono quella di scrematura, di neutralità o di penetrazione. La prima prevede la fissazione di un *premium price*, cioè di un prezzo maggiore rispetto a quello proposto dai concorrenti in modo da provocare un aumento del valore percepito, questa strategia viene normalmente adottata dalle imprese supportate da un brand prestigioso oppure da quelle che offrono un prodotto innovativo e fortemente differenziato rispetto a quelli concorrenti; la seconda strategia si basa sull'imitare le scelte di prezzo effettuate dai concorrenti e, infine, attraverso la strategia di penetrazione si punta a conquistare velocemente il mercato offrendo il prodotto ad un prezzo inferiore rispetto alla media del mercato (Pratesi e Marria, 2002; Collesei, 2006).

2.5.1.6 La distribuzione

Considerata la sempre maggiore offerta di prodotti e servizi da parte delle imprese, l'intermediazione è diventata una vera e propria esigenza. La “distanza” temporale e spaziale che divide l'impresa produttrice dal consumatore ha infatti largamente giustificato il crescente ruolo del distributore. Quest'ultimo è in grado di minimizzare gli oneri della consegna del prodotto mediante l'ordine di enormi quantitativi in modo da aggregare la

domanda di più consumatori e di proporre alla clientela un vasto assortimento dove valutare le diverse alternative e scegliere i prodotti preferiti, riducendo così gli oneri di approvvigionamento a carico del consumatore che non deve spostarsi di molto per acquistare tutto ciò che desidera, risparmiando così sia tempo che spazio. In generale un'impresa decide di affidarsi al lavoro degli intermediari principalmente per tre motivazioni. La prima riguarda la riduzione degli oneri della commercializzazione, poiché molte attività vengono svolte direttamente dal distributore. Un altro fattore che giustifica l'inserimento degli intermediari lungo la filiera che porta il prodotto dall'impresa produttrice al consumatore è rappresentato dalla capacità del grossista di ridurre il numero di contatti necessari, semplificando così la gestione della commercializzazione. L'impresa in questo modo non deve più contrattare con tutti i dettaglianti interessati, ma dovrà semplicemente accordarsi con il grossista, il quale assumerà poi il compito di parlare con i dettaglianti[27]. L'ultimo fattore è legato alla minimizzazione dei costi di stoccaggio e di spostamento dei prodotti, che molto spesso sono a carico del distributore (Collesei, 2006). Normalmente per scegliere il partner commerciale l'impresa considera cinque fattori determinanti: l'affidabilità finanziaria, l'immagine e la capacità commerciale, le politiche di marketing che vengono prevalentemente adottate, l'area di mercato che viene servita e la quota minima di affari garantita. A questo punto, sulla base di questi fattori, l'impresa assegna un punteggio a ogni distributore ottenendo così una speciale classifica in grado di determinare chi verrà selezionato come partner commerciale (Sciarelli e Vona, 2000).

La politica distributiva, intesa come l'insieme delle decisioni prese dall'azienda produttrice per far arrivare il proprio prodotto nelle mani dei consumatori, che può riguardare la scelta del canale distributivo, la scelta dell'intermediario e la gestione della forza vendita, rappresenta però solo raramente una fonte di vantaggio competitivo. Questo si verifica perché nella maggior parte dei casi la scelta del canale risulta essere obbligatoria visto che i consumatori si aspettano di trovare determinati prodotti in determinati punti vendita, inoltre sono poche le imprese che possono permettersi di adottare una strategia multicanale dato che gli investimenti nella distribuzione sono caratterizzati da scarsa flessibilità. Le imprese possono però affidarsi alle informazioni raccolte dalle proprie esperienze passate e

27 Se, per esempio, nel mercato sono presenti due imprese e cinque dettaglianti, allora per far arrivare i prodotti nelle mani dei consumatori ogni impresa dovrà necessariamente effettuare cinque contatti, per un totale di dieci. Se invece viene inserito un grossista, i contatti per l'impresa scendono da cinque a uno, mentre il grossista contatterà i cinque dettaglianti, per un totale di sette contatti. Questa riduzione dei contatti globali dovrebbe tradursi in un aumento della produttività (Collesei, 2006).

dalle azioni svolte dai concorrenti per riuscire facilmente a individuare il livello di copertura ottimale e il tempo necessario per ottenerlo[28]. Il vero problema per l'impresa si verifica quando riscontra delle difficoltà a far accettare il proprio prodotto dal distributore; e questo si verifica quando il nuovo prodotto viene considerato privo di potenziale e di prospettive commerciali tanto da non giustificare un suo ingresso all'interno dell'assortimento proposto dal distributore (Pratesi e Mattia, 2002).

A questo punto è necessario trattare brevemente anche il fenomeno della disintermediazione, provocato dalla diffusione del commercio elettronico[29]. Per prima cosa è doveroso specificare che la disintermediazione non riguarda la scomparsa dei distributori, ma bensì l'aumento dell'incidenza dei prodotti o servizi che raggiungono il consumatore direttamente a casa senza necessitare delle strutture distributive. Questa tendenza ha anche provocato la nascita di nuovi intermediari, che hanno assunto il compito di aiutare gli utenti a navigare nel mare delle informazioni digitali attraverso il metodo delle parole chiave, o di individuare l'offerta migliore da proporre in base alle caratteristiche del consumatore, o, ancora, di effettuare direttamente dei paragoni fra le diverse offerte in modo da evidenziare quelle più economiche. L'aumento degli acquisti online dipende strettamente da alcuni fattori, come, per esempio, l'aumento della trasparenza del mercato virtuale a fronte di una riduzione di quella nel mercato reale e la riduzione dell'incidenza del costo della logistica (Lugli, 2009). L'e-business presenta molteplici vantaggi per il consumatore che può facilmente accedere a Internet, sfogliare un catalogo elettronico, raccogliere informazioni e procedere con l'acquisto del prodotto comodamente da casa sua risparmiando tempo e energie che altrimenti sarebbero stati necessari per ricercarlo. Gli altri benefici dell'acquisto online sono rappresentati dalla possibilità che il consumatore ha di visitare velocemente svariati punti vendita online, paragonando i diversi prodotti fino all'individuazione di quello più adatto alle sue esigenze e dal fatto che il consumatore può svolgere queste ricerche in qualsiasi momento della giornata, poiché l'accesso ai negozi online non ha limiti d'orario. A fronte di questi vantaggi esistono però anche degli aspetti negativi caratterizzati principalmente dalla sicurezza, soprattutto nei pagamenti online, e

28 Normalmente per i prodotti del largo consumo viene considerato soddisfacente un livello di copertura distributiva ponderata pari al 75%, da realizzare nel periodo temporale che va dai 2 ai 3 mesi successivi al lancio del nuovo prodotto (Pratesi e Mattia, 2002).

29 Il commercio elettronico può venir considerato come un'innovazione radicale del prodotto commerciale poiché i prodotti acquistabili online sono gli stessi di quelli acquistabili offline, ma cambia in modo sostanziale il contenuto informativo e di servizio, le modalità di raccolta e di evasione degli ordini e infine i prodotti arrivano direttamente a casa del consumatore, senza passare per il punto vendita (Lugli, 2009).

dall'incertezza legislativa (Sciarelli e Vona, 2000). Il commercio elettronico permette poi anche all'impresa di ottenere alcuni benefici in quanto può operare anche in mercati lontani senza dover sviluppare una rete distributiva e può conoscere meglio la propria clientela grazie alle comunicazioni bidirezionali che avvengono tramite le e-mail (Collesei, 2006). Un ulteriore vantaggio è rappresentato dalla possibilità di ottenere successo dalla vendita di prodotti poco famosi desinati a delle particolari nicchie di mercato. Un negozio online può infatti decidere di accontentare solo pochi consumatori anche molto lontani fra loro ma accomunati da specifici bisogni, gusti o desideri (Anderson, 2004). Secondo il parere di alcuni autori, il servizio commerciale, indipendentemente dal fatto che sia reale o virtuale, deve necessariamente svolgere due compiti fondamentali, uno logistico e l'altro informativo. Ma osservando lo sviluppo del commercio elettronico si è notato che per i prodotti banali riesce a assolvere perfettamente la funzione informativa, ma è carente per quanto riguarda la consegna dei prodotti; mentre per i beni considerati più problematici accade esattamente l'opposto (Pellegrini, 2001). Entrando più nel dettaglio, è indispensabile trattare separatamente il commercio elettronico dei prodotti digitalizzabili da quelli non digitalizzabili. I primi hanno un potenziale maggiore poiché dopo averli acquistati è possibile scaricarli direttamente sul computer di casa, o su altri dispositivi, senza dover venir spediti tramite posta o corriere. Il principale problema in questo caso è rappresentato dalla pirateria che si verifica quando l'utente mette in rete dei file aperti, che sono dunque accessibili a tutti e possono venir scaricati liberamente senza il pagamento di un adeguato corrispettivo[30]. I prodotti non digitalizzabili invece sono caratterizzati da un elevato costo della logistica. Se da un lato infatti l'impresa registra una riduzione dei costi della gestione del punto vendita, dall'altra parte aumentano notevolmente i costi necessari per la consegna del prodotto. Questo aumento viene tradotto in un sovrapprezzo che il consumatore non sempre è disposto a accettare (Lugli, 2009).

30 La pirateria digitale è composta da quattro tipologie ben distinte: il download, che si verifica quando l'utente scarica un file completo per utilizzarlo in un secondo momento; il peer to peer, che è molto simile alla tipologie precedente ma si basa sull'utilizzo di specifici software; lo streaming, che avviene quando l'utente usufruisce in tempo reale del file, senza scaricarlo e salvarlo sul proprio dispositivi; le copie digitali, che riguarda il passaggio fra gli utenti tramite chiavette USB di file scaricati illegalmente (Fapav, 2011).

CAPITOLO 3
HASTA LA PIZZA:
UN NUOVO MODO DI GUSTARE LA PIZZA[1]

"Creativity is thinking up new things,
Innovation is doing new things"
Theodore Levitt

La forza di un'idea, il coraggio e soprattutto la determinazione di una persona possono modificare il modo di mangiare uno dei piatti più classici della tradizione culinaria italiana. Nel corso di questo capitolo verranno infatti esaminati i momenti più rilevanti che hanno permesso a un giovane imprenditore, Gerardo Acampora, di reinventare una tipica pietanza che da sempre ha caratterizzato la cucina del Bel Paese. Il punto di partenza è rappresentato da un'idea semplice e allo stesso tempo rivoluzionaria che ha riscosso fin da subito un notevole successo ottenendo il favore del pubblico sia in Italia che all'estero. Ma il percorso seguito da Acampora non è sempre stato lineare e privo di ostacoli, anzi, ha dovuto "giocare tutte le sue carte" per riuscire a realizzare il suo sogno, per riuscire a trasformare la sua idea in realtà, realizzando un nuovo prodotto finito e pronto per essere venduto sul mercato.

Gerardo Acampora è un giovane imprenditore, classe 1979, che ha dedicato la sua vita lavorativa al mondo della pizza. Nato in una famiglia che si è occupata per molteplici anni della gestione di una rinomata pizzeria di Grado, località balneare apprezzata da turisti italiani e stranieri in Friuli Venezia Giulia, ha iniziato la sua esperienza nel mondo del lavoro ha soli 14 anni. Durante la stagione estiva ha iniziato infatti ad aiutare i suoi famigliari quando, a causa del maggior flusso turistico, la mole di lavoro all'interno della pizzeria "La Ciacolada" aumenta notevolmente. Ma Acampora non si accontentò della gestione della pizzeria, dopo l'ottenimento del diploma di scuola superiore fonda insieme al padre Michele una nuova società: la "M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada", un'azienda operante nel

1 Molte delle informazioni necessarie per la trattazione di questo capitolo derivano dal Business Plan di Hasta la Pizza, dalle dichiarazioni rilasciate dall'imprenditore Gerardo Acampora durante un'intervista da me effettuata e dalle notizie trasmesse durante un servizio del TGR - Friuli Venezia Giulia. Per una visione completa di questi documenti si rimanda all'Appendice, *allegato numero uno, due e tre*.

settore dell'alimentare specializzata nella produzione e nella vendita di pizze fresche confezionate in atmosfera protetta. Appare chiaro fin da subito lo spirito imprenditoriale che caratterizza il giovane Acampora, sempre in cerca di nuove sfide da affrontare e sempre attento a cogliere le opportunità che il mercato è in grado di offrire. La nuova società appena fondata si dimostra vincente fin da subito, e deve la sua nascita alla volontà di creare un business intelligente capace di sfruttare i macchinari e i lavoratori, fortemente utilizzati durante il periodo estivo, anche in inverno, quando il lavoro diminuisce in modo significativo in seguito all'abbandono della località balneare da parte dei turisti[2]. Attualmente la società vanta l'assunzione di 13 dipendenti e la capacità di fatturare 1.500.000 euro grazie alla produzione di circa 5.000 pizze fresche al giorno di elevata qualità che riforniscono le principali catene delle grande distribuzione (Coop, Esselunga, Carrefour, Despar, ecc). La creatività di Gerardo Acampora emerge anche in questo contesto poiché inventa e brevetta un nuovissimo macchinario, l'*Hand Movements Simulation* (H.M.S.), che permette la lavorazione della pasta della pizza sfruttando il principio di allargamento della pasta a freddo, ovvero simulando il movimento naturale delle mani di un esperto pizzaiolo. Nel tentativo di riuscire a differenziarsi dai numerosi concorrenti presenti nel mercato, Acampora decide di seguire un approccio diverso che ha poi continuato a caratterizzare tutti i suoi prodotti. Mentre le altre imprese cercano di guadagnarsi il successo combattendo una guerra di prezzi, allo scopo di equilibrare i prodotti freschi con quelli surgelati, M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada ha puntato tutto sulla qualità. Questa decisione ha rafforzato la posizione della società, che riesce a vendere facilmente le sue pizze fresche grazie al loro ingresso all'interno dell'assortimento delle principali catene della grande distribuzione. Al contrario dei suoi rivali, M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada non è costretta ad abbassare i prezzi per riuscire a difendere la propria posizione competitiva, ma anzi, è in grado di offrire un prodotto di qualità talmente elevata da permettergli di stabilire autonomamente alcune regole del gioco della competizione[3]. Seguendo questo principio, Acampora è stato il primo, nel 2011, a offrire una pizza al Kamut con Omega3 e ricca di antiossidanti naturali, una miscela brevettata di cui possiede l'esclusiva della commercializzazione nella grande distribuzione organizzata a fronte del

2 Per maggiori informazioni si rimanda all'articolo *"M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada s.a.s. - il progetto di ricerca per lo sviluppo di un agente lievitante a lunga conservazione"* disponibile su www.friulinnovazione.it.

3 A titolo esemplificativo, il prodotto offerto da M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada ha un prezzo minimo di 1,89€ e massimo di 2,39€, mentre generalmente la pizza venduta dai competitors ha un prezzo che si aggira fra 1,25€ e 1,75€.

pagamento di un determinato compenso. In questo modo l'offerta è unica e inimitabile, elementi che permettono alla società di ottenere grossi vantaggi grazie alla chiara differenziazione esistente fra i suoi prodotti e quelli della concorrenza. Ma le idee innovative di Gerardo Acampora non sono ancora finite: sempre nel 2011 decide di rivoluzionare il modo di gustare la pizza e inizia a lavorare al progetto che porterà alla nascita di Hasta la Pizza, la pizza sullo stecco da mangiare come un gelato.

I paragrafi seguenti verranno trattati cercando di seguire il più possibile l'ordine dei primi due capitoli, in modo da condividere lo stesso filo logico così da non creare confusione nei lettori. Verrà innanzitutto data una spiegazione del prodotto e del susseguirsi di eventi che hanno portato alla commercializzazione del nuovo snack, sottolineando chiaramente le caratteristiche capaci di rendere Hasta la Pizza un prodotto unico e desiderabile in modo da avere una più chiara comprensione dell'originalità dell'idea avuta e sviluppata da Gerardo Acampora. Successivamente si proseguirà con una breve analisi dello scenario, così da riuscire ad avere una precisa percezione delle condizioni del mercato di riferimento, per poi concludere con un'analisi dettagliata relativa alle numerose decisioni strategiche che sono state prese per presentare al pubblico il nuovo prodotto nel migliore dei modi.

3.1 Hasta la Pizza: nasce la pizza sullo stecco

L'idea arriva in questo caso grazie a una combinazione fortunata di due elementi: da un lato troviamo la capacità di Acampora di osservare il comportamento delle persone e di riuscire a vedere quali aspetti dovrebbero venir migliorati per agevolare i consumatori, e dall'altro lato permane la creatività, che ha permesso all'ideatore di risolvere le problematiche evidenziate durante l'osservazione attraverso la realizzazione di una soluzione originale. La lampadina nella testa di Gerardo Acampora si è accesa proprio nella spiaggia di Grado, non lontano dalla pizzeria in cui lavorava, dove durante una calda giornata estiva vide due ragazzi fare merenda: uno dei due aveva acquistato un gelato e l'altro un trancio di pizza. All'occhio attento di Acampora non sfuggirono le difficoltà che doveva affrontare il ragazzo con la pizza intento

a evitare macchie causate dall'olio e dalla mozzarella che gocciolavano e colavano. Al contrario, il ragazzo con il gelato appariva tranquillo, riusciva senza alcun problema a mangiare, a parlare e anche a gesticolare, caratteristica tipica di noi italiani, senza doversi preoccupare di eventuali macchie. Così arrivò l'idea: unire la bontà della pizza alla praticità del gelato sullo stecco.

Non va però dimenticato come il *backgroud* personale dell'imprenditore abbia giocato un ruolo decisivo nel riuscire a trasformare un'idea che a molti sembrava bizzarra in un prodotto dalle enormi potenzialità. Concretizzare l'idea di una pizza sullo stecco non è stato semplice e Acampora è riuscito nel suo intento solo grazie alla sua pluriennale esperienza e alla sua determinazione che gli hanno impedito di arrendersi man mano che si presentavano nuove difficoltà da dover affrontare. Da questo momento, inizia infatti una corsa contro il tempo per riuscire ad avere fra le mani il prodotto che Acampora aveva solo immaginato quel giorno sulla spiaggia: un percorso a ostacoli da superare, fatto di prototipi da realizzare, scadenze da rispettare e finanziatori da trovare.

Innanzitutto è necessario spiegare quali sono le caratteristiche di Hasta la Pizza, per poi scavare in profondità al fine di capire quali sono state le motivazioni che hanno portato alla realizzazione del prodotto finito così com'è. Hasta la Pizza è uno snack che riprende la forma ovale del famoso Magnum Algida, formato da due parti di pasta di pizza che racchiudono una farcitura e saldate sullo stecco. Le varianti possibili per ora sono tre, la classica margherita, il gusto prosciutto oppure uno sfizioso ripieno al salame, anche se è in fase di preparazione una nuova variante dolce al gusto cioccolato.

Il prodotto viene venduto in confezione singola dal peso di 60 grammi, rendendolo dunque paragonabile a prodotti quali toast, tramezzini, panini o tranci di pizza. Un altro importante elemento distintivo è rappresentato dalla qualità che ha sempre caratterizzato i prodotti commercializzati da Acampora, qualità che riguarda sia gli ingredienti necessari per la farcitura interna sia per la realizzazione della pasta. Hasta la Pizza risulta così essere un prodotto a basso contenuto di grassi (circa 8,5%) e povero di proteine (circa 12,5%) per un totale di sole 150 calorie, ma al contempo, arricchito di Omega3 (oltre il 15% della GDA giornaliera), caratteristiche che lo rendono appetibile anche agli occhi dei consumatori attenti alla linea e alla salute (Tallandini, 2013)[4]. Hasta la Pizza è un prodotto fresco da frigo, che può venir semplicemente riscaldato su una qualsiasi fonte di calore, nel forno, in padella o nel tostapane, solo per fare degli esempi, oppure può anche essere gustato freddo poiché è già precotto. La particolarità è che una volta caldo non cola e non unge come il trancio di pizza tradizionale, permettendo a chi vuole gustare un Hasta la Pizza di poterlo mangiare ovunque, a casa o in ufficio, e in qualsiasi situazione, seduti o anche mentre si fa una passeggiata nel parco. Oltre alla facilità con cui si può mangiare questo pratico snack e le sue indiscusse caratteristiche qualitative e salutistiche, esistono numerosi altri aspetti strategici che lo rendono un nuovo prodotto dalle grandi potenzialità. Fra questi rientrano la sua non riproducibilità, bloccata grazie al deposito di un brevetto che protegge il sistema produttivo necessario per realizzarlo e di conseguenza la sua unicità: non esiste e non potrà esistere in futuro un altro prodotto simile.

3.1.1. Il percorso che ha trasformato l'idea in realtà

L'aver paragonato il percorso seguito da Gerardo Acampora a una corsa contro il tempo non è stato assolutamente un caso: dal momento in cui l'idea è stata generata alla sua trasformazione in un prodotto finito e infine alla sua commercializzazione, sono infatti passati soli due anni. Una durata davvero molto breve se si pensa alle difficoltà che un giovane imprenditore deve affrontare per riuscire ad avviare uno stabilimento funzionante da un milione di euro in un periodo di crisi economica come quello che sta colpendo l'Italia negli ultimi anni.

Dopo aver colto le enormi potenzialità dell'idea che aveva avuto, Acampora ha iniziato subito a correre in modo frenetico: aveva dei risultati da raggiungere nel minor tempo

4 Per maggiori informazioni sulle caratteristiche dei prodotti si rimanda all'*allegato numero quattro-schede tecniche delle tre varianti di Hasta la Pizza*, disponibile in Appendice.

possibile. Iniziarono così le prime prove: degli snack, relativamente simili agli attuali Hasta la Pizza, realizzati manualmente utilizzando stampini diversi, di forma e dimensione, in modo da individuare la forma perfetta. Dopo numerosi tentativi arrivò l'"incontro" decisivo con degli stampini in silicone a forma ovale, la classica forma del gelato sullo stecco più famoso in commercio, il Magnum realizzato dalla Algida. Una volta compresa la fattibilità del suo progetto era dunque necessario programmare la corretta metodologia da seguire per poter produrre in modo industriale i propri snack. Acampora decise perciò di rivolgersi allo studio di progettazione con cui aveva già collaborato in passato per la messa a punto del macchinario H.M.S.. Dopo aver specificato le caratteristiche di massima che il macchinario doveva possedere, lo studio si mise subito al lavoro e soli quattro giorni dopo esisteva già una bozza per poter realizzare il tornio necessario per la lavorazione della pizza sullo stecco. Nei giorni successivi sono state effettuate le normali modifiche che hanno portato alla conclusione del progetto: quindici giorni dopo esisteva infatti lo stampo definitivo degli Hasta la Pizza, intorno al quale è stata realizzata un'intera linea di produzione altamente performante capace di produrre circa 10 mila pezzi l'ora. Il passo successivo è stato quello di proteggersi da eventuali imitazioni future attraverso la richiesta di brevetto, quello che però va precisato è che la pizza sullo stecco in quanto tale non può essere brevettata, ma quello che protegge il prodotto è proprio il sistema di produzione appena realizzato. La domanda di un brevetto esteso sulla tecnica e sul sistema di produzione che protegge la riproducibilità di Hasta la Pizza viene dunque depositata nell'Ottobre 2011, rif. A3-9778.

Il primo vero traguardo prefissato da Acampora riguardava la partecipazione all'Anuga, una delle principali fiere a livello mondiale per il settore dell'alimentare che si svolge a Colonia (Germania) in autunno con scadenza biennale[5]. Visto l'ambizioso obiettivo da raggiungere in soli tre mesi, non c'era assolutamente tempo da perdere, bisognava presentare il nuovo prodotto nel migliore dei modi così da attirare l'attenzione dei visitatori della fiera. Ed è proprio quello che è stato fatto. Gli Acampora si sono presentati con uno stand molto accattivante, fornito di pannelli retroilluminati con immagini della costiera napoletana capaci di evocare nei visitatori l'immagine della tradizione italiana che da sempre accompagna un classico piatto della nostra cucina come la pizza. Ma insieme alle "normali" pizze marchiate M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada, venivano offerti anche dei nuovi prodotti che destabilizzavano i visitatori provocando reazioni contrastanti. Da un lato era

5 Per maggiori informazioni si rimanda al sito istituzionale www.anuga.com.

chiaro che quello snack centrasse con il mondo della pizza visto lo stand in cui veniva servito, ma, dall'altro lato, non era affatto chiaro cosa fosse esattamente quel prodotto. Questo ha fatto scaturire la curiosità di molti visitatori, sempre più attratti dai primi Hasta la Pizza visti nel mercato, tanto che gli Acampora riuscivano a ottenere circa 60-70 contatti al giorno, alcuni dei quali del calibro di McDonald's Germania o del gruppo Nestlè. Il successo raggiunto durante i giorni di fiera si è ulteriormente amplificato quando anche le televisioni nazionali tedesche (Sat1, Rtl, RtlII, Pro7) hanno parlato dell'originalità del nuovo prodotto innescando un vero e proprio circolo virtuoso di notorietà[6]. L'aspetto importante che qui va sottolineato, è che la partecipazione all'Anuga non può venir interpretata come la prima occasione per testare i nuovi prodotti, ma piuttosto come un modo per verificare la bontà e le potenzialità della pizza sullo stecco. Il prodotto risultava infatti essere ancora in uno stato largamente embrionale, il prototipo di quello che in breve tempo sarebbe diventato l'effettivo Hasta la Pizza aveva un formato più grande, di 80 grammi invece che di 60, e la pasta era molto spessa, solo per citare le due principali differenze. Al rientro in Italia, Gerardo Acampora era davvero soddisfatto, aveva infatti avuto la conferma che non era l'unico a credere nel suo progetto, ma che al contrario, il suo rivoluzionario snack stava riscuotendo il favore non solo dei potenziali consumatori ma anche degli esperti del settore.

Ma il lavoro non era ancora finito, il prototipo di Hasta la Pizza necessitava di ulteriori migliorie per essere esattamente come il suo ideatore lo aveva immaginato e la strada per poterlo commercializzare era ancora molto lunga. Il problema principale era ora quello di riuscire a trovare i finanziamenti necessari per poter portare avanti il progetto. La banca però negò la propria disponibilità nell'elargire risorse sufficienti per l'avvio di uno stabilimento funzionante, costringendo Acampora a cercare un'altra soluzione. Da questo momento in poi, come sostiene lo stesso Acampora, inizia una seconda fase della sua vita da imprenditore. Per riuscire a trovare un finanziatore era necessario acquisire maggiore credibilità, in modo da avere la certezza di venir ascoltato nel momento in cui si trovava a dover presentare il proprio progetto. Inizia dunque una fase di formazione dello stesso Acampora, caratterizzata dallo studio di molteplici materie, diverse ma tutte ugualmente utili, passando dalla lingua inglese alle strategie di marketing, da *business cases* all'analisi dei dati di vendita. Fortunatamente la ricerca delle risorse finanziarie si conclude nell'estate

6 La visione di un servizio trasmesso da un notiziario tedesco è possibile collegandosi al sito istituzionale di Hasta la Pizza, www.hastalapizza.biz.

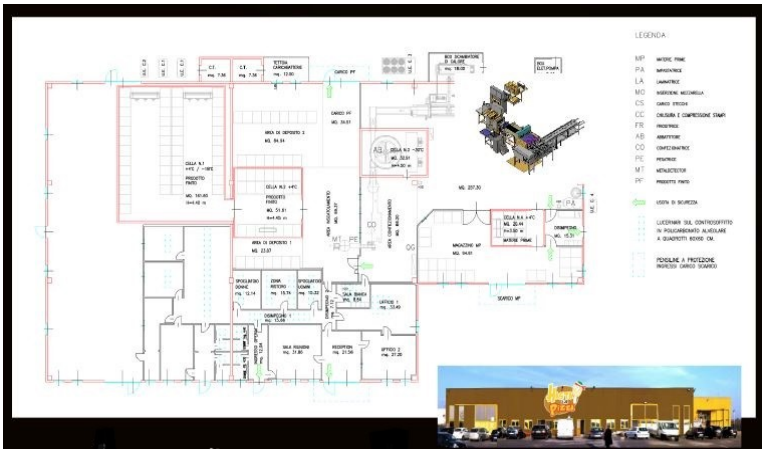
del 2012, quando viene firmato l'accordo fra Gerardo Acampora e i nuovi partner. In realtà le due parti si erano già incontrate precedentemente: appena iniziata la produzione degli snack ad Acampora servivano gli stecchi in legno da inserire all'interno degli Hasta la Pizza e così entrò in contatto con un'impresa italiana che si occupa della loro commercializzazione. La reazione del fornitore fu inizialmente caratterizzata da stupore, dato che non riusciva a capire a cosa servissero tanti bastoncini in legno a un produttore di pizza, finché non vide qual'era il progetto a cui Acampora stava lavorando. Le strade percorse dalle due parti a questo punto si divisero, per incrociarsi poi nel Marzo del 2012, quando Acampora ordinò una nuova fornitura di stecchi in legno. Poco dopo questo secondo incontro, il fornitore doveva recarsi a Ginevra, dove ha sede la società che commercializza gli stecchi, per una riunione aziendale durante la quale svelò alla presidente l'esistenza di un giovane imprenditore che realizzava pizze sullo stecco ma che stava cercando dei finanziatori per poter implementare il suo progetto. Una settimana dopo, la presidente di questa società era in volo verso l'Italia per un incontro con Acampora, il quale aveva già redatto un Business Plan, realizzato un *rendering* video capace di illustrare l'intera linea di produzione in movimento e soprattutto aveva già un prototipo del prodotto da mostrare. Per Acampora fu relativamente semplice riuscire a convincere la società a finanziare il suo progetto tramite la stipulazione di un accordo capace di soddisfare entrambe le parti: a fronte della cessione del 50 per cento del brevetto, Acampora disponeva ora delle risorse monetarie necessarie per procedere con la messa a punto dei nuovi snack[7]. Questo è il momento che segna la nascita di una nuova società, la Asta la Pizza s.r.l.. Da qui inizia anche la collaborazione con un'agenzia di marketing, Unidea, e con un ufficio stampa, Stilo, che hanno partecipato attivamente alla realizzazione definitiva della pizza sullo stecco, anche se il loro operato verrà analizzato più nel dettaglio nelle pagine seguenti[8].

Continuando invece a raccontare la storia che ha portato alla commercializzazione degli Hasta la Pizza, una volta trovato il giusto finanziatore e decise le caratteristiche del prodotto, dal nome alla forma del packaging, dagli ingredienti definitivi alle campagne di comunicazione da effettuare e così via, era necessario rendersi operativi per avviare la produzione a pieno regime dei nuovi prodotti.

---

7 Il nome della società partner non viene specificato per volere dello stesso Gerardo Acampora.

8 Per maggiori informazioni si rimanda ai rispettivi siti istituzionali: www.agenziaunidea.it e www.agenziastilo.it.



Il passo successivo è stato dunque quello di firmare un contratto di locazione per uno stabilimento nel comune di Mariano del Friuli (Go) e di far realizzare i macchinari necessari per la produzione industriale degli Hasta la Pizza.

Le difficoltà da affrontare non sono però ancora terminate. La data prevista per il lancio del nuovo prodotto è infatti stata rinviata più e più volte recando qualche danno alla nuova società[9]. Uno studio empirico svolto da alcuni ricercatori ha infatti dimostrato che il mancato rispetto dei tempi annunciati per il lancio di un prodotto può provocare gravi danni all'impresa che viene giudicata dai consumatori incapace di mantenere le promesse effettuate (Herm, 2012). Se l'impresa stabilisce una determinata data da rispettare per rendere il proprio prodotto disponibile sul mercato fa una specifica promessa ai potenziali consumatori e, di conseguenza, posticipare il lancio del prodotto equivale a infrangere la promessa fatta. Alcune delle conseguenze maggiormente plausibili sono rappresentate dalla perdita di credibilità e di fiducia da parte del pubblico (Bayus et al., 2001; Sorescu et al., 2007). Appare evidente che per una nuova società iniziare a operare sul mercato senza poter contare su un solido rapporto con i consumatori corrisponde a un grave rischio capace di compromettere il raggiungimento del successo sperato. La perdita della fiducia provocata dal mancato rispetto della promessa può trasformarsi in una perdita economica a causa della rottura di quello che può venir definito un contratto psicologico che lega le promesse fatte dall'impresa alle aspettative dei consumatori (Elliott e Yannopoulou, 2007; Kingshott e Pecotich, 2007). Nel caso specifico di Hasta la Pizza, gli effetti provocati da una erronea gestione del *timing* non sono stati così catastrofici: alcuni visitatori della pagina Facebook hanno espresso la loro insoddisfazione dovuta ai continui ritardi, ma la maggior parte non ha reagito in modo negativo[10]. Le cause di questa reazione possono

9 Per avere una più chiara comprensione delle cause che hanno provocato dei ritardi nel lancio del nuovo prodotto si consiglia la lettura delle dichiarazioni rilasciate da Gerardo Acampora durante un'intervista da me effettuata e disponibile in Appendice, *allegato numero due.*

10 Per maggiori dettagli relativi alla gestione della pagina Facebook di Hasta la Pizza si rimanda alla parte dedicata alla comunicazione online all'interno del paragrafo *"3.3.2 La pianificazione di dettaglio"*. In aggiunta è possibile consultare direttamente la pagina collegandosi al seguente indirizzo:

essere individuate nella grande curiosità che caratterizzava il pubblico, quest'ultimo era infatti sempre molto attento alle novità e ai progressi che venivano via via annunciati mediante il social network. Il fatto che Hasta la Pizza sia un prodotto unico, totalmente diverso da quelli offerti sul mercato, ha reso questo snack altamente desiderabile; se le persone volevano assaggiarlo, dovevano necessariamente aspettare con calma la sua uscita sul mercato, non c'era, e non c'è tutt'ora, la possibilità di rivolgersi alla concorrenza per acquistare un prodotto simile.

3.1.2 Le caratteristiche che rendono Hasta la Pizza uno snack davvero unico

Senza alcun dubbio possiamo affermare che Hasta la Pizza è un prodotto nuovo nato da una brillante intuizione capace di risolvere un problema pratico. Le due principali caratteristiche che determinano le potenzialità di questo prodotto sono rappresentate dalla sua unicità e dalla sua irriproducibilità.

Per quanto riguarda la prima caratteristica, Hasta la Pizza è un prodotto unico poiché è del tutto nuovo: non esistono infatti sul mercato altri snack simili a questo. Considerando le caratteristiche intrinseche della pizza sullo stecco appare evidente l'assenza di prodotti perfettamente sostituibili offerti da eventuali imprese rivali: Hasta la Pizza infatti si inserisce perfettamente in una nuova nicchia del mercato dove non ci sono ancora concorrenti diretti. Gli attributi fisici e intangibili di questo snack hanno la capacità di attirare un elevato numero di consumatori che prima non dimostravano interesse per la categoria dei prodotti freschi da frigo oppure soddisfacevano i loro bisogni attraverso l'acquisto di altri prodotti. Nel primo Capitolo veniva specificato che il grado di novità è un concetto relativo poiché molto spesso dipende dal soggetto economico che effettua le valutazioni[11]. Seguendo questo ragionamento, un'innovazione può essere interpretata come una novità vera e propria per il solo consumatore, per il solo distributore o, in generale, solo per alcuni soggetti e non per la totalità di essi. Nel caso del prodotto Hasta la Pizza però, il grado di novità è assoluto, nel senso che la pizza sullo stecco rappresenta una novità per l'intero mercato e per tutti i soggetti coinvolti. I consumatori non avevano mai visto un prodotto simile a questo e i distributori non avevano mai avuto all'interno dei loro punti vendita uno snack confezionato al gusto pizza così facile da gustare. Infine per la

(segue nota) https://www.facebook.com/hastalapizza2012

11 Per la trattazione completa di questo concetto si rimanda al paragrafo *"1.1 Che cos'è un nuovo prodotto?"*.

stessa società produttrice il grado di novità è assoluto poiché ha dovuto ideare dei nuovi macchinari e una nuova linea di produzione per poter produrre e commercializzare gli Hasta la Pizza. Analizzando le caratteristiche di questo nuovo snack sulla base delle quattro dimensioni trattate nel primo Capitolo è possibile stabilire in modo chiaro che tipologia di innovazione sia Hasta la Pizza[12]. Facendo riferimento alla natura stessa dell'innovazione, possiamo affermare chi si tratta di un'innovazione di prodotto ma che per poter venir realizzata necessita anche di un'innovazione di processo, rappresentata dal nuovo sistema di produzione appositamente costruito partendo dagli stampi che determinano la forma degli Hasta la Pizza. Considerando invece l'intensità e il grado di ampiezza dell'innovazione, possiamo facilmente stabilire l'appartenenza della pizza sullo stecco alla categoria delle innovazioni radicali. L'innovazione infatti ha determinato la nascita di un prodotto completamente nuovo che ha permesso all'impresa produttrice di differenziarsi notevolmente dai concorrenti presenti nel mercato, e non di semplici modifiche migliorative o adattamenti di prodotti già esistenti. Sulla base degli effetti causati dall'innovazione sulle competenze e sulle conoscenze possedute dall'impresa risulta più complicato effettuare una netta distinzione. Da un lato infatti, la realizzazione di un prodotto altamente innovativo come gli Hasta la Pizza ha richiesto nuove conoscenze e competenze che l'impresa non possedeva. Queste si rilevano maggiormente nella realizzazione della linea di produzione e nelle valutazioni economiche effettuate poiché il livello di incertezza era piuttosto elevato vista la scarsità di informazioni disponibili relative alla vendita di prodotti simili agli Hasta la Pizza. Al contrario però, in molti casi Gerardo Acampora si è servito del *know how* appreso durante la sua pluriennale esperienza nel mondo della pizza. Come vedremo meglio nelle prossime pagine, la ricerca di fornitori e stata ampiamente agevolata grazie alla lunga lista di contatti ottenuti durante gli anni di lavoro presso la M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada. Allo stesso modo, l'ingresso nella grande distribuzione organizzata non si è presentato come un problema vista l'ottima reputazione che anticipava Acampora come produttore di pizze fresche di elevata qualità. Infine, l'ultima dimensione da analizzare riguarda l'ambito di destinazione dell'innovazione che permette di far rientrare gli Hasta la Pizza nella tipologia delle innovazioni architetturali. L'innovazione ha infatti provocato un cambiamento della struttura generale, cioè del modo in cui i diversi componenti utilizzati interagiscono fra loro. Infatti gli ingredienti che si

12 Per la trattazione completa delle dimensioni analizzate si rimanda al paragrafo *" 1.4 Le diverse tipologie di innovazione."*.

utilizzano per la preparazione di una normale pizza o di una pizza sullo stecco sono gli stessi, solo che nel caso di Hasta la Pizza la pasta, il pomodoro, la mozzarella e il prosciutto o il salame sono stati combinati in un modo totalmente nuovo e diverso.

L'originalità dell'idea di Acampora è stata anche riconosciuta a livello nazionale durante la convention *White Information* organizzata dal Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Teramo nel Marzo di quest'anno[13]. In questa occasione gli ideatori delle migliori soluzioni innovative, selezionate tramite "Il Meeting delle Idee", hanno avuto la possibilità di confrontarsi allo scopo di promuovere la creazione di start up guidate da giovani imprenditori. Sebbene il primo premio sia stato assegnato a un altro concorrente, Gerardo Acampora e la sua rivoluzionaria pizza hanno ricevuto una menzione per la migliore innovazione di prodotto. A livello internazionale invece, Hasta la Pizza ha vinto il concorso per prodotti innovativi organizzato dalla fiera Anuga di Colonia. Questo prestigioso premio consegnato da un dei principali appuntamenti fieristici del mondo per il settore agroalimentare permette alla pizza sullo stecco di presentarsi al mercato internazionale nel migliore dei modi. Restando sull'argomento, appare importante ricordare anche la partecipazione di Hasta la Pizza a un altro *contest*, Horeca 24 innovazione dell'anno, attualmente ancora in fase di svolgimento[14]. Questa edizione raggruppa molteplici idee su prodotti, attrezzature, materiali e servizi in cinque categorie (*Friendly Solution*, *Green Solution*, *Packaging*, Premio dell'anno e Miglior idea prima) per poi premiare quelle aventi un più elevato livello di innovazione.

La seconda caratteristica fondamentale è data dall'irriproducibilità degli Hasta la Pizza che li rende dei prodotti unici e non imitabili. Come detto precedentemente, il sistema di produzione necessario per la realizzazione della pizza sullo stecco è infatti protetto da un brevetto. Quest'ultimo che attribuisce al proprietario del brevetto il diritto di sfruttare in modo esclusivo la propria invenzione, garantisce la non riproducibilità degli Hasta la Pizza e, di conseguenza, rappresenta un vero e proprio aspetto strategico di primaria importanza. La legislazione stabilisce che il proprietario di un brevetto ha il diritto di vietare ai terzi di produrre, utilizzare, vendere o importare il prodotto brevettato, o il prodotto derivante da un procedimento di lavorazione brevettato[15]. Ciò implica che ogni utilizzo non autorizzato

13 Per ulteriori informazioni si rimanda a www.whiteinformation.it.

14 I vincitori di questo *contest* verranno resi noti lunedì 19 Novembre nel corso della terza edizione del Summit Horeca. Per ulteriori informazioni si rimanda a www.horeca24premioinnovazione.it.

15 Per maggiori dettagli relativi al diritto esclusivo di utilizzazione dell'invenzione si rimanda agli articoli 66 e 67 del Codice della Proprietà Industriale.

da parte dei terzi dell'invenzione brevettata costituisce contraffazione perseguibile dalla legge (Vanzetti, 2009).

3.2 L'analisi del contesto

Come è stato chiaramente specificato nel secondo Capitolo, prima di poter procedere con la pianificazione dettagliata delle azioni da svolgere per effettuare il lancio del proprio prodotto nel migliore dei modi, l'impresa deve avere una profonda conoscenza del contesto di riferimento.

3.2.1. I consumi alimentari degli italiani

Gli italiani si sono sempre dimostrati dei buongustai, amanti della buona cucina e dello stare a tavola in compagnia assaporando le delizie che il mondo invidia alla nostra tradizione culinaria. Gli italiani sono infatti molto legati ai cibi tradizionali e tipici, sono aperti alle pietanze etniche, ma non in maniera eccessiva; fanno attenzione alle calorie, ma non troppo; amano la convivialità legata al momento del pasto privilegiando lo *slow* piuttosto che il *fast-food*. Purtroppo però, in tempi di crisi come quello che ha colpito l'Italia e molti altri Paesi negli ultimi anni, sono necessarie delle rinunce. Alcune ricerche hanno infatti dimostrato che la spesa delle famiglie destinata ai consumi alimentari tra il 2007 e il 2012 è drasticamente passata da 129,5 a 117 miliardi di euro, l'impatto della crisi è stato però molto più contenuto sulla spesa destinata ai pasti fuori casa che, sempre nello stesso periodo, sono passati da 62,7 a 62,2 miliardi di euro, considerando che sono circa 12 milioni gli italiani che pranzano abitualmente al di fuori delle mura domestiche. Traducendo questi dati in termini di tasso medio annuo, possiamo affermare che i consumi alimentari domestici hanno registrato una caduta del 2%, mentre quelli extradomestici, in ristoranti, trattorie o pizzerie, hanno subito una contrazione del solo 0,1%[16]. La crisi ha dunque alleggerito la borsa della spesa delle famiglie italiane di 12,5 miliardi di euro, ai quali vanno poi aggiunti i soldi che sono stati risparmiati nei consumi alimentari avvenuti al di fuori delle mura domestiche. Questo è dipeso essenzialmente dalla perdita del potere d'acquisto degli italiani e dal fatto che normalmente una famiglia destina alla spesa alimentare solamente un quinto, o anche meno, del proprio budget. Questi fattori hanno stimolato politiche di consumo più razionali caratterizzate dal taglio degli sprechi e

16 Per ulteriori informazioni si rimanda a *"Quando le statistiche raccontano un'altra storia"*, disponibile su www.fipe.it.

dall'acquisto dei soli prodotti alimentari strettamente necessari. Dati dimostrano che attualmente il 57% delle famiglie italiane tenta di risparmiare attraverso l'acquisto delle marche alimentari più economiche, inoltre, i consumatori prediligono i prodotti più convenienti, quelli in promozione o con il prezzo più basso[17]. Il cibo però non va giudicato come un semplice fattore economico poiché è qualcosa di molto diverso dall'essere una banale merce: è un insieme di valori materiali, estetici, culturali e sociali. L'acquisto di alimenti non tenta di assolvere solamente a delle specifiche funzioni nutrizionali ma deve venir analizzato anche dal punto di vista soddisfazionale: l'assunzione di determinate pietanze è storicamente fonte di benessere, legata ai concetti di gola e di piacere, ed è una componente essenziale della vita sociale delle persone (Pilati, 2004). Un altro risvolto provocato dalla crisi è rappresentato dal mancato rispetto della struttura del tipico pasto all'italiana, cioè quello composto da un primo, un secondo, un contorno e un dolce o un frutto. Attualmente infatti solo poche famiglie (il 18% della popolazione italiana) consumano dei pasti completi mentre la quasi totalità predilige i primi piatti e i contorni causando un drastico calo dell'acquisto di carne e pesce[18]. Al contrario, aumenta la quantità di snack, sia dolci che salati, consumati o in sostituzione di pranzo o cena, oppure come spuntino tra un pasto e l'altro. Questo andamento è strettamente connesso con il manifestarsi di un altro importante cambiamento del comportamento alimentare degli italiani: al di là della crisi infatti, il consumo alimentare delle famiglie del Bel Paese risulta essere assoggettato al fenomeno della cosiddetta destrutturazione dei pasti. Le vecchie abitudini alimentari hanno infatti subito l'influenza delle variazioni del reddito familiare, dell'aumento dell'occupazione femminile, dei mutamenti delle condizioni di lavoro e del forte utilizzo delle mense aziendali, della riduzione dei pasti formali in contrapposizione con l'esplosione di quelli semplici rappresentati da cibi pronti, freschi o surgelati, e snack. Questo fenomeno trova fondamento nella necessità o volontà di dedicare sempre meno tempo alla preparazione dei pasti, tanto che è stato calcolato che negli ultimi anni il tempo medio giornaliero dedicato alla cucina non superi i sessanta minuti. Cucinare è un'attività impegnativa che richiede non solo delle determinate competenze ma anche una certa dose

17 Per maggiori informazioni si rimanda alla ricerca Nielsen *"Watch & Buy Report – Maggio 2013"*, disponibile su www.nielsen.com/it.

18 Secondo la Coldiretti, il 32% degli italiani si riducono a mangiare un semplice piatto di pasta che sazia di più e costa di meno. In Italia sono state consumate 1,5 milioni di tonnellate di pasta, per un valore di 2,8 miliardi di euro: dato in controtendenza poiché si è registrato un aumento pari all'1,1% contro il calo generale della spesa in alimenti. Per maggiori informazioni si rimanda a *"Crisi: Coldiretti, pranzo addio, solo pasta per 1 italiano su 3"*, disponibile su www.coldiretti.it.

di passione. Inoltre, col passere degli anni, anche il tempo dedicato al consumo del pasto è diminuito drasticamente, è stato infatti calcolato che attualmente quasi la metà della popolazione italiana (l'41,8%) impieghi circa 25 minuti per la degustazione delle pietanze[19]. In questo modo si è diffuso il consumo degli alimenti "*time saving*", ovvero di tutti quei prodotti che permettono un netto risparmio di tempo per la loro preparazione[20]. Un ulteriore fenomeno relativo al cambiamento delle abitudini alimentari è quello della polarizzazione che riguarda i soli consumi domestici e non quelli effettuati fuori dalle mura di casa. Questa si verifica quando le preferenze alimentari tendono a omogeneizzarsi abbandonando la personalizzazione delle pietanze ma preferendo la preparazione di un unico pasto condiviso. Infine, un ultimo importante cambiamento è dovuto alla globalizzazione dei mercati che ha spinto verso la mescolanza e, in alcuni casi, verso l'unificazione delle diete alimentari tipiche di paesi diversi, ovvero verso la convergenza alimentare (Pilati, 2004). Ma sebbene la globalizzazione generi degli effetti positivi, come la disponibilità nei supermercati italiani di fragole anche in pieno inverno grazie alle importazioni da altri Paesi, gli effetti negativi sono molto più pesanti da gestire e sopportare. Il consumo globale porta infatti non solo all'omologazione dei gusti e delle preferenze e alla standardizzazione dei modelli di consumo ma anche ai problemi legati all'insicurezza alimentare. I recenti rischi alimentari (come la BSE più conosciuta come la "Mucca Pazza", il "pollo alla diossina" e il "vino al metanolo") che si sono succeduti negli ultimi anni hanno infatti generato ansie e paure nei consumatori che sicuramente non hanno incentivato la ripresa dei consumi alimentari. Oltre alla contrazione dei consumi, la principale conseguenza provocata da questi scandali alimentari, è stata quella di far emergere la necessità di avere una regolamentazione più rigida sia a livello nazionale che internazionale. I consumatori hanno infatti reagito dimostrando un sempre maggior interesse per le informazioni e per le etichettature degli alimenti, dimostrando una elevata sensibilità per il rispetto degli standard qualitativi e per la rintracciabilità dei prodotti (Peta, 2007). Ma la variazione del comportamento alimentare delle famiglie italiane non può venir imputata unicamente alla globalizzazione dei mercati e alla recessione economica: le nuove tendenze alimentari rispecchiano infatti le caratteristiche del nuovo consumatore. Recentemente il comportamento delle persone risulta infatti essere stato largamente

19 Per maggiori informazioni si rimanda a *"Le abitudini alimentari degli italiani"*, disponibile su www.nielsen.com/it.

20 Per ulteriori informazioni si rimanda a *"La crisi nel piatto: come cambiano i consumi degli italiani"*, disponibile su www.fipe.it.

influenzato da una diversa cultura di consumo e da particolari stili di vita. A questo proposito è sufficiente pensare al progressivo aumento del consumo sia di prodotti *status symbol*, ovvero di quei prodotti in grado di ostentarne il valore economico, sia di prodotti *style symbol*, cioè dei prodotti capaci di comunicare i valori culturali, l'identità e lo stile di vita dell'individuo che li possiede. I prodotti alimentari non sono stati immuni al diffondersi di questi trend, e ciò spiega l'affermazione di svariati comportamenti alimentari: la ritrovata sensibilità per i prodotti tipici, la ricerca di prodotti etnici, l'attenzione per la tutela dell'ambiente, la diffusione dei prodotti equo e solidali e l'aumento della quantità domandata di prodotti naturali e salutistici. In aggiunta, è necessario specificare come il comportamento del consumatore sia caratterizzato dal politeismo alimentare. In altre parole, il consumatore non segue un unico indirizzo, ma cambia repentinamente i propri gusti e le proprie preferenze acquistando prodotti molto diversi: almeno due terzi delle persone che dichiarano di acquistare regolarmente prodotti tipici (Dop e Igp) comprano anche prodotti in scatola o surgelati; circa la metà delle persone che acquistano prodotti biologici acquista anche scatolame e surgelati; la maggior parte degli acquirenti di prodotti equo e solidali compra anche prodotti in scatola e circa la metà di questi si reca regolarmente presso qualche *fast-food*[21].

Dopo aver fatto questa panoramica relativa ai principali cambiamenti che hanno caratterizzato il consumo alimentare degli italiani, appare utile soffermarsi sui due elementi che interessano maggiormente il caso aziendale in analisi, ovvero l'andamento dei pasti avvenuti fuori dalle mura domestiche e l'aumento del consumo di snack.
In generale è utile ricordare che gli italiani consumano mediamente 105 milioni di pasti al giorno[22]. Di questi, il 76% viene effettuato all'interno delle mura domestiche, mentre il restante 24%, che corrisponde a 25,5 milioni di pasti, avviene fuori casa.

21 Per maggiori informazioni si rimanda a *"Primo Rapporto sulle Abitudini Alimentari degli Italiani"* disponibile su www.censis.it oppure su www.coldiretti.it.
22 Dato estrapolato da una ricerca condotta sul Panel Consumer Nielsen composto da 9.000 famiglie e 25.000 individui. Per maggiori informazioni si rimanda a *"Le abitudini alimentari degli italiani"*, disponibile su www.nielsen.com/it.

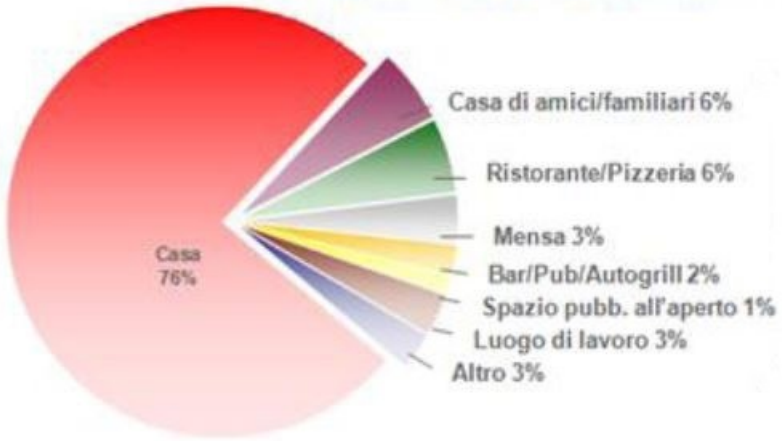


Figura 3.1: dove mangiano gli italiani

Fonte; Nielsen (2010)

Ma non bisogna interpretare erroneamente questi dati, poiché il solo 1% dei pasti che rientrano nella categoria di quelli consumati all'aperto in un qualsiasi spazio pubblico, corrisponde a ben 1 milione di pasti, ovvero aree di business assolutamente non trascurabili per i produttori di snack simili a Hasta la Pizza.

Per quanto riguarda i consumi extra-domestici, questi tendono ad aumentare anche grazie alla sempre maggiore diffusione di nuovi luoghi di consumo. Attualmente le persone hanno infatti la possibilità di consumare pasti all'interno di ristoranti, bar, palestre, musei, uffici, centri commerciali, cinema o semplicemente *on the road* (Cardinali, 2007). Il dato di maggior interesse, come si può osservare nella *Figura 3.2*, è che negli ultimi quindici anni il pranzo viene sempre più spesso consumato al di fuori delle mura domestiche.

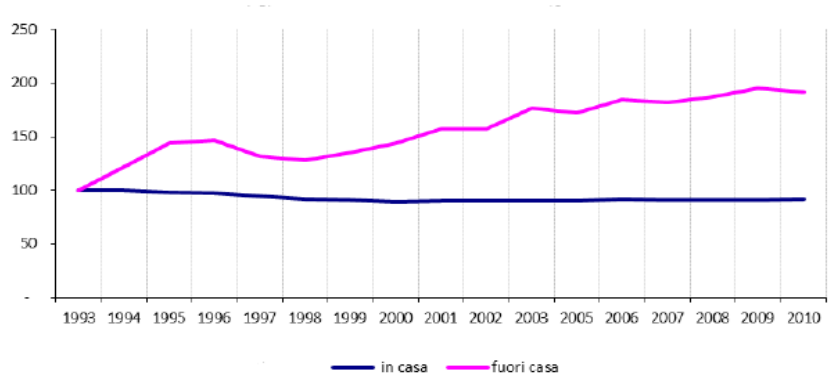


Figura 3.2: Il pranzo degli italiani: casa vs. fuoricasa

Fonte: elaborazione Fipe su dati Istat (2012)

Inoltre, come si può vedere nel grafico sottostante, *Figura 3.3*, nel 2010 erano circa 12 milioni gli italiani che quotidianamente pranzavano in mense aziendali, in ristoranti, bar o sul posto di lavoro portando direttamente il cibo da casa o semplicemente acquistando qualcosa nei distributori automatici. Dati dimostrano che otto italiani su dieci pranzano o cenano abitualmente al di fuori delle mura domestiche, superando le 300 tonnellate di cibo consumato[23].

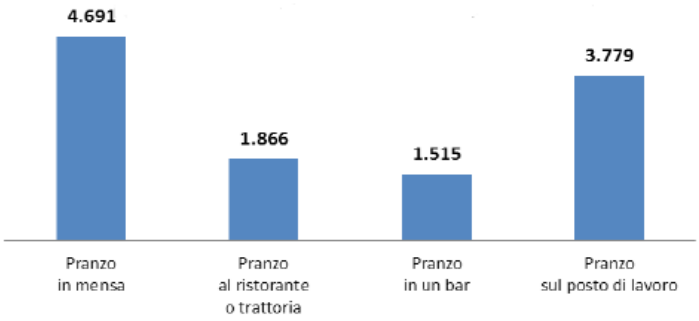


Figura 3.3: pranzi extradomestici

Fonte: elaborazione Fipe su dati Istat (2010)

Mentre per quanto riguarda il consumo degli snack, questo non è stato assolutamente colpito dalla crisi degli ultimi anni, anzi il consumo di cibi semplici e già pronti continua ad aumentare[24]. Alcuni studi hanno calcolato che generalmente il 62,3% degli italiani fa ricorso a uno snack come spuntino di metà mattina, mentre il 63,8% lo utilizza a metà pomeriggio.

	Metà mattina	Metà pomeriggio	Due spuntini al giorno
SI di cui:	**62,3**	**63,8**	**52,2**
sempre	19	18,2	11,8
a volte	43,3	45,6	40,3
NO	**37,7**	**36,2**	**47,8**
totale	100	100	100

Figura 3.4: percentuale di italiani che fanno lo spuntino

Fonte: Censis – Coldiretti (2010)

23 La percentuale della popolazione italiana che consuma il pranzo fuori dalle mura domestiche durante i giorni feriali e durante quelli festivi è data rispettivamente dal 33,9% e dal 25,8%. Per maggiori informazioni si rimanda a *"La crisi nel piatto: come cambiano i consumi degli italiani"*, disponibile su www.fipe.it.

24 Nel 2010, il mercato degli snack aveva superato gli 800 milioni di euro, seguendo un trend positivo del +3,6% che si è confermato anche l'anno successivo con un +2% (Consiglio, 2012).

Ma un dato altrettanto importante per il mercato degli snack è dato dal fatto che quasi 10 milioni di italiani optino per mangiare uno trancio di pizza, una piadina o un panino anche all'interno delle mura domestiche in sostituzione di un pasto "normale"[25]. Visto l'andamento estremamente positivo degli snack, molti rivenditori della grande distribuzione risultano essere interessati ad ampliare la loro gamma di referenze offerte attraverso l'introduzione di ulteriori prodotti, soprattutto quelli più salutistici con un ridotto contenuto di grassi poiché rappresentano un importante trend per il futuro. Secondo Giovanni Panzieri, direttore marketing della marca commerciale Conad, un effetto collaterale della crisi e della conseguente minor disponibilità di denaro è stato quello di riportare all'interno delle mura domestiche alcune tipiche occasioni di consumo che precedentemente avvenivano all'esterno. Così, per esempio, gli italiani si sono ritrovati a organizzare gli aperitivi in casa con gli amici, acquistando un maggior numero di snack da poter consumare in questo contesto (Barnieri, 2010). A questi elementi bisogna aggiungere il fatto che quasi la totalità dei prodotti snack subisce l'influenza del meccanismo del consumo d'impulso: il consumatore lo vede, si ingolosisce e lo compra, anche se non ne aveva alcun bisogno (Consiglio, 2012)[26].

3.2.2 L'analisi esterna[27]

L'analisi dell'ambiente esterno è di fondamentale importanza per riuscire a individuare e a misurare le componenti strutturali e dinamiche dell'ambiente che circonda l'impresa. Seguendo la metodologia spiegata nel secondo Capitolo, l'analisi esterna può venir svolta seguendo un percorso suddiviso in tre fasi: l'analisi del macroambiente, l'analisi del settore e l'analisi della concorrenza.

L'analisi del macroambiente ha lo scopo di identificare i trend generali relativi all'intero sistema economico che possano in qualche maniera influenzare l'operato dell'impresa (Peta, 2007):

- *ambiente demografico*. L'andamento dei consumi alimentari è stato condizionato dall'aumento dell'età media che ha visto una significativa crescita della fascia di

25 Per ulteriori informazioni si rimanda a "*Le abitudini alimentari degli italiani*", disponibile su www.nielsen.com/it.

26 In riferimento alle vendite di snack, il canale d'impulso genera oltre 110 milioni di euro che corrisponde al 14% del mercato (Torazza, 2012).

27 Per comprendere l'importanza dell'analisi esterna si rimanda al paragrafo *"2.1.1 L'analisi esterna"*, dove l'argomento viene trattato in modo generalizzato senza fare riferimento al solo caso aziendale di Hasta la Pizza.

popolazione con più di sessantacinque anni. Questo ha causato una maggior domanda di prodotti salutistici o addirittura terapeutici, come i probiotici, considerati adatti e consoni alle esigenze alimentari dei consumatori più anziani. Un altro importante fattore demografico è rappresentato dall'influenza delle abitudini alimentari degli stranieri: il crescente numero di immigrati in Italia ha infatti pesantemente contribuito all'affermazione di alcune pietanze etniche.

- *ambiente economico*. La recente recessione economica e la conseguente perdita del potere d'acquisto dei consumatori ha causato principalmente due fenomeni. Da un lato, come detto precedentemente, ha influenzato sia i consumi extradomestici che quelli all'interno delle mura domestiche: lo *snacking* viene infatti favorito sia dal fenomeno della destrutturazione dei pasti, sia dalla tendenza di riportare dentro casa alcuni momenti di aggregazione come l'aperitivo fra amici (Torazza, 2011). Dall'altro lato ha favorito il ruolo del prezzo come fattore chiave della competitività. La ricerca della qualità resta un elemento importante, ma tendenzialmente i consumatori sono orientati all'acquisto dei prodotti in promozione o comunque con il prezzo più basso.
- *ambiente fisico*. Elementi quali i recenti scandali alimentari, l'interesse per prodotti biologici e equo solidali e la necessità di poter rintracciare la merce acquistata ha spinto i consumatori a prestare sempre più attenzione alle etichettature dei cibi. Le imprese produttrici devono dunque offrire maggiori informazioni visto il crescente interesse dei consumatori per la qualità e la sicurezza dei prodotti da acquistare.
- *ambiente tecnologico*. L'attenzione dei consumatori verso prodotti con un elevato contenuto nutrizionale e salutistico ha stimolato una serie di campi tecnologici quali la biotecnologia e la genomica, capaci di applicare le novità tecnologiche nello sviluppo di bevande energetiche o prodotti *light*. Vista la sempre maggior richiesta di prodotti precotti, surgelati o pronti da gustare, le nuove tecnologie sono state anche ampiamente sfruttate nella realizzazione di *packaging* sempre più sofisticati e in grado di garantire la conservabilità dei prodotti senza pregiudicare la qualità e le proprietà organolettiche degli stessi. Infine, i principi della genomica sono stati sfruttati anche per garantire la qualità dei prodotti alimentari poiché attraverso lo studio molecolare del DNA degli alimenti è possibile individuare tracce di sostanze chimiche, di sostanze nocive, di batteri e di tossine.

- *ambiente politico-istituzionale*. Sono due gli elementi dell'ambiente politico-istituzionale maggiormente meritevoli di attenzione. Da un lato rientrano tutte le regolamentazioni che stabiliscono i diversi aspetti dei prodotti alimentari, dalla coltivazione di frutta e verdura all'allevamento degli animali, dalle modalità di preparazione delle pietanze alle caratteristiche di conservabilità, dalla legislature relativa ai prodotti di origine controllata alle informazioni che devono essere inserite nelle etichette e così via. Dall'altro lato, vanno ricordate le diverse politiche volte alla prevenzione di malattie quali l'anoressia, la bulimia e l'obesità. Quest'ultima, definita anche come la malattia del XXI° secolo, colpisce il 10% della popolazione adulta causando gravi danni alla salute quali steatosi epatica, iperinsulinismo, ipertensione arteriosa e dislipidemia[28].
- *ambiente socio-culturale*. L'aumento dell'occupazione femminile ha causato la riduzione del tempo disponibile e dunque di quello normalmente dedicato alla preparazione dei pasti, così da accrescere la quantità domandata di prodotti precotti e surgelati. I consumi alimentari sono stati anche fortemente influenzati dalla tendenza di rispettare specifiche esigenze salutistiche, questo è stato provocato dall'esplosione di consumatori che seguono regolarmente delle diete prestando particolare attenzione a tutti i prodotti *light* o arricchiti di determinate sostanze nutrizionali. La crescente attenzione per il benessere fisico ha infatti spinto milioni di italiani, oltre 250 mila negli ultimi tre anni, a seguire una dieta incentivando così la domanda di prodotti alimentari salutistici e poveri di grassi (Schinaia, 2013). Un altro importante fattore socio-culturale è rappresentato dal crescente numero di *single* che ha spinto le imprese produttrici di alimenti a favorire la realizzazione di formati monodose. Inoltre, le cosiddette famiglie mononucleari tendenzialmente acquistano numerosi prodotti precotti o surgelati, alimenti che costituiscono un importante segmento dell'industria alimentare (rappresentano l'8% del fatturato totale).

L'analisi del settore ha invece lo scopo di individuare le principali caratteristiche strutturali del settore in cui l'impresa si trova a operare:

28 Per maggiori informazioni si rimanda a *"Rapporto Istat Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo"*, disponibile su www.istat.it.

- *forma di mercato*. Il mercato degli snack in Italia risulta essere caratterizzato da un elevato livello di concentrazione, dove i principali *player* coprono quasi la totalità del mercato (Consiglio, 2012)[29]. Bisogna però considerare che il prodotto Hasta la Pizza è destinato a servire una nuova nicchia di mercato, caratterizzata dall'assenza di prodotti simili e dunque dall'assenza di concorrenti.
- *presenza di barriere*. L'elevata concentrazione che caratterizza il settore in questione è imputabile alla presenza di elevate barriere all'ingresso che limitano l'entrata di nuovi operatori. Le principali barriere sono rappresentate dai forti investimenti, soprattutto in comunicazione, che sono necessari per riuscire ad affermarsi nel mercato e dalla capacità distributiva che solo le grandi imprese riescono a garantire (Consiglio, 2012).
- *struttura dei costi*. L'elevato investimento necessario per poter iniziare a operare nel settore degli snack rappresenta, come appena detto, una non trascurabile barriera all'entrata. Nel caso specifico di Hasta la Pizza, il costo di realizzazione della linea produttiva era stato stimato per 1.000.000 euro[30]. A questi vanno poi aggiunti tutti gli altri costi necessari per poter realizzare e vendere un prodotto finito. Il costo medio diretto di uno snack viene stimato di 0,27€ (considerando poi una variazione di più o meno 0,02€ a fronte del diverso costo delle differenti farciture), senza contare poi i costi necessari per il trasporto dei prodotti, le *royalities* e le provvigioni. Sempre secondo le stime effettuate da Gerardo Acampora, i costi variabili totali, considerando le previsioni di vendita, arrivano a 1.049.750 euro, andando quasi a duplicare i costi generali di struttura stimati per 587.000 euro[31].
- *integrazione verticale*. All'interno del settore degli snack la possibilità di effettuare degli accordi tra i diversi soggetti che lavorano lungo la catena che va da monte verso valle esiste sicuramente. A dimostrarlo è proprio il caso aziendale in

29 Il *player* principale è il gruppo Unichips che detiene un portafoglio prodotti e marchi molto ampio, tra cui primeggiano San Carlo, Wacko's e Autentica Trattoria, che nel 2010 è riuscito a fatturare 266 milioni di euro (Consiglio, 2012). Le caratteristiche che gli hanno permesso di ricoprire questa posizione da leader sono individuabili nella rete distributiva capillare su tutto il territorio nazionale, sulla differenziazione di marche e sull'ampio portafoglio prodotti e sulla qualità dei prodotti stessi (Torazza, 2011).

30 Questo costo comprendeva l'acquisto di: impastatrice, sollevatore, linea di produzione specifica, friggitrice, abbattitore di temperatura, confezionatrice, metal detector, bilance e software controllo, celle di stoccaggio, attrezzature per il lavaggio e altri materiali per la produzione. Per la suddivisione dettagliata dell'investimento si rimanda allegato numero uno: Business Plan di Hasta la Pizza.

31 Per una visione dettagliata delle stime si rimanda al conto economico previsionale visibile, anche in questo caso, all'allegato numero uno: Business Plan di Hasta la Pizza.

questione, poiché la nascita della società Asta la Pizza è dipesa proprio dall'accordo fra Gerardo Acampora e l'impresa fornitrice di stecchi in legno.

- *grado di internazionalizzazione*. Le imprese produttrici di snack possono operare solamente a livello locale o nazionale oppure puntare a quello internazionale. Hasta la Pizza, essendo un'impresa nuova ha ancora molta strada da fare, ma l'obiettivo prefissato è quello di conquistare il mercato globale. I presupposti ci sono, molti grandi gruppi internazionali hanno infatti già dimostrato il loro interesse per la pizza sullo stecco, ovvero per un nuovo prodotto che racchiude contemporaneamente la tradizionalità di un alimento tipicamente italiano come la pizza e l'originalità dell'idea, elementi che contraddistinguono molti prodotti del Made in Italy.

L'analisi esterna si conclude con l'analisi della concorrenza. Nel mercato degli snack operano numerose imprese, ma seguendo la metodologia spiegata nel secondo Capitolo, non troviamo nessun concorrente di Hasta la Pizza a livello settoriale. In altre parole, non esistono sul mercato prodotti simili e dunque perfettamente sostituibili alla pizza sullo stecco. Questo mette la società di Gerardo Acampora in una posizione estremamente favorevole: ha infatti la possibilità di comportarsi quasi da monopolista stabilendo autonomamente alcune importanti regole del gioco della concorrenza, senza doversi preoccupare di eventuali attacchi da parte dei competitors. Hasta la Pizza non deve infatti affrontare le pressioni provocate da imprese rivali poiché queste non esistono e probabilmente non esisteranno neanche in futuro grazie all'esistenza di un brevetto che protegge la pizza sullo stecco da eventuali imitazioni. Esistono però molteplici produttori di snack salati idonei a “rubare” clienti a Hasta la Pizza; fra questi, possiamo individuare San Carlo e Pringles, mentre per quanto riguarda l'offerta di panini e pizze, i principali competitors sono rappresentati da Fres.co, Agritec, Beretta, Buitoni, ma anche da Mc Donald's e Pizza Hut. Quello che però va sottolineato in questo contesto è l'alta fedeltà che normalmente hanno i consumatori di snack. Le grandi imprese appena citate godono infatti della fiducia dei consumatori, particolarmente legati a un marchio piuttosto che a un altro (Torazza, 2012). Hasta la Pizza, sfruttando il fattore novità e la curiosità che ne consegue, deve dunque riuscire ad attirare il maggior numero di potenziali clienti, così da riuscire ad affermarsi sul mercato senza lasciarsi affondare dai *big player* che governano il mercato altamente concentrato degli snack.

3.2.3 L'analisi interna[32]

Giunti a questo punto dell'analisi, appare indispensabile sottolineare quali sono i fattori critici interni all'azienda Asta la Pizza s.r.l. capaci di determinare il successo di questo nuovo prodotto. Il primo elemento chiave è rappresentato dalla novità: Hasta la Pizza è un prodotto originale con delle grandi potenzialità, capace di attirare l'attenzione di un vasto pubblico, formato sia da giovani che da meno giovani, da persone amanti della pizza tradizionale ma anche da coloro che amano provare cose nuove, da chi segue una dieta o da chi in pausa pranzo preferisce scegliere qualcosa di leggero e salutare. Il secondo aspetto, anche questo già menzionato precedentemente, deriva dalla protezione contro le imitazioni ottenuta tramite il deposito di un brevetto. In questo modo sono infatti state bloccate molte azioni possibili da parte dei concorrenti, lasciando a Gerardo Acampora e alla sua società l'opportunità di conquistare una posizione quasi da monopolista all'interno del mercato degli snack. La presenza di un brevetto rappresenta infatti una delle più importanti e potenti barriere all'entrata, capace cioè di scoraggiare l'ingresso nel mercato da parte di potenziali concorrenti. Il terzo fattore critico è legato al *know how* di Acampora, che può vantare un'esperienza pluriennale nel mondo della pizza. La sue esperienza e il suo patrimonio di conoscenze e capacità hanno infatti svolto un ruolo determinante non solo nelle progettazione del nuovo prodotto, ma anche nella gestione dei rapporti di fornitura e di distribuzione. Come vedremo meglio nelle pagine seguenti, la reputazione di Acampora, costruita negli anni grazie al lavoro all'interno della pizzeria e soprattutto grazie al successo della società M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada, hanno permesso al giovane imprenditore di individuare i migliori fornitori di materie prime e di stringere facilmente degli accordi favorevoli con la grande distribuzione. La presenza di una linea di produzione altamente automatizzata e performante, che permette di raggiungere il punto di *break even* attraverso solamente un'ora di lavoro al giorno, rappresenta il quarto elemento chiave per il successo di Hasta la Pizza.

32 Per comprendere l'importanza dell'analisi esterna si rimanda al paragrafo *"2.1.2 L'analisi interna"*, dove l'argomento viene trattato in modo generalizzato senza fare riferimento al solo caso aziendale di Hasta la Pizza.

3.2.4 L'analisi SWOT

L'analisi SWOT è un utile strumento per riassumere all'interno di una matrice quali sono i punti di debolezza e i punti di forza interni all'impresa e quali sono invece le minacce e le opportunità del mercato che sono stati individuati attraverso l'analisi dello scenario.

Punti di forza	**Punti di debolezza**
- novità per il mercato - protezione dovuta al brevetto - linea di produzione altamente performante - know how - qualità del prodotto	- limitato budget iniziale - marca nuova e quindi del tutto sconosciuta - ridotta copertura distributiva
Opportunità	**Minacce**
- elevato numero dei pasti extradomestici - elevato numero dei pasti domestici effettuati consumando snack - consumatori con poco tempo a disposizione per cucinare - consumatori attenti alla qualità e ai valori nutrizionali dei prodotti - esportazioni nel resto del mondo	- elevata concentrazione del mercato - riduzione della spesa in consumi alimentari a causa delle recessione economica - elevata sensibilità al prezzo da parte dei consumatori

Figura 3.5: analisi SWOT

Fonte: elaborazione propria

3.3 La strategia seguita da Hasta la Pizza[33]

Al fine di raggiungere i risultati sperati risulta indispensabile seguire una chiara e precisa linea d'azione che sia idonea a guidare l'impresa sia nel breve che nel lungo periodo. Restando nell'ambito della pianificazione di marketing, nei paragrafi che seguono verranno analizzate nel dettaglio le decisioni e le scelte effettuate da Gerardo Acampora e dalla società Asta la Pizza s.r.l. allo scopo di lanciare nel mercato la pizza sullo stecco nel migliore dei modi.

33 Per una visione completa degli argomenti che verranno trattati nelle pagine successive si rimanda alla lettura dei paragrafi *"2.3 Dalla strategia alla pianificazione di marketing"* e seguenti.

3.3.1 La pianificazione di indirizzo

La pianificazione di indirizzo ha lo scopo di identificare chiaramente tre elementi indispensabili: gli obiettivi da raggiungere, il target di riferimento a cui rivolgersi e il posizionamento che l'impresa vuole occupare.

La determinazione degli obiettivi.

Scegliere gli obiettivi da perseguire è un'operazione molto complicata poiché questi guideranno tutti i futuri comportamenti dell'impresa. La definizione degli obiettivi dovrebbe infatti essere in grado di facilitare il processo decisionale delle persone coinvolte, di indicare le specifiche azioni da compiere e di controllare successivamente i risultati che sono stati effettivamente realizzati (Subhash, 2000). Dal punto di vista commerciale, l'obiettivo di Gerardo Acampora è quello di far entrare il suo snack innovativo nella grande distribuzione italiana riuscendo a coprire l'intero mercato nazionale. Parlando invece degli obiettivi di vendita è necessario ricordare che in Italia ogni giorno vengono consumati 79.700.000 pasti, e di questi il 12%, ovvero 9.564.000 pranzi o cene al giorno, è rappresentato da un panino, un tramezzino o un trancio di pizza, ovvero da prodotti concorrenti a Hasta la Pizza.

Figura 3.6: menù tipico del pasto consumato a casa

Fonte: Nielsen (2010)

Ipotizzando che la pizza sullo snack riesca ad attirare solamente l'1% dei consumatori appartenenti al segmento appena citato, è possibile già ottenere la vendita di 34.430.000 pezzi l'anno. Ai quali vanno poi sommati gli Hasta la Pizza vendibili come soluzione alla pausa pranzo: quotidianamente 9.000.000 persone si fermano in un bar per acquistare un panino o un prodotto similare, anche in questo caso, fidelizzare anche solamente l'1% del

mercato corrisponde a vendere altri 10.800.000 pezzi all'anno. Questi dati vengono riassunti nella figura sottostante, considerando però che dalla stesura del Business Plan preliminare di Hasta la Pizza alla concretizzazione del progetto alcuni particolari sono stati modificati, come, per esempio, il prezzo di vendita di uno snack ai canali distributivi non è più pari a 0,90 euro ma è aumentato a 1,00 euro.

TIPOLOGIA DI CONSUMO	Q.TA' PASTI GIORNALIERI	% CONSUMI PRODOTTI SIMILARI AD "ASTA LA PIZZA"	GIORNI ANNUI DI CONSUMO	TOTALE PASTI ANNUI CON PRODOTTI SIMILARI AD "ASTA LA PIZZA"	% DI VENDITA IPOTIZZATA	TOTALE PASTI ANNUI CON "ASTA LA PIZZA"	PREZZO DI VENDITA IN €	FATTURATO ANNUO IN EURO
PASTI DOMESTICI	79.700.000	12	360	3.443.000.000	1	34.430.000	0,90	37.467.000
PASTI PAUSA PRANZO	9.000.000	48	250	1.080.000.000	1	10.800.000	0,60	

Figura 3.7: possibili vendite obiettivo

Fonte: Business Plan di Hasta la Pizza

Il terzo obiettivo inseguito da Acampora prevede la conquista del mercato estero. Hasta la Pizza ha infatti tutte le caratteristiche per venir apprezzato anche al di fuori dei confini nazionali. Molto interesse è già stato dimostrato nei confronti di questo snack da parte di grosse aziende estere, lasciando ben sperare per un futuro su scala internazionale per l'italianissima pizza sullo stecco[34].

La scelta del target di riferimento.

Poiché uno degli obiettivi principali della funzione marketing di un'impresa è quello di soddisfare le esigenze dei consumatori, la prima cosa da fare è rappresentata dall'individuazione del target da colpire. L'impresa deve dunque riuscire a individuare uno o più gruppi di consumatori caratterizzati da comportamenti di consumo simili fra di loro, ma allo stesso tempo diversi rispetto al resto del pubblico, così da gestire nel modo più efficacie ed efficiente le diverse leve di marketing mix che ha a disposizione. Le caratteristiche di Hasta la Pizza rendono questo prodotto altamente appetibile per un vasto numero di consumatori, ma, nonostante questo, l'impresa ha deciso di focalizzare la propria attenzione sul comparto formato da giovani con età compresa fra i 6 e i 34 anni. Questo segmento ha senza dubbio tutti i requisiti indispensabili, infatti è sufficientemente grande

34 Per maggiori informazioni relative all'internazionalizzazione della pizza sullo stecco si rimanda al paragrafo *"3.4 Hasta la Pizza e il mercato estero"*.

da permettere la raccolta di dati e informazioni utili relative ai comportamenti di consumo delle persone che lo compongono e da giustificare l'investimento necessario per l'ingresso dell'impresa nel mercato; è un segmento che non viene influenzato dalla stagionalità o dalle mode ma che anzi risulta essere abbastanza stabile nel tempo; è un segmento facile da aggredire e dove un prodotto innovativo come Hasta la Pizza può sicuramente riuscire a trovare un proprio spazio senza subire eccessivamente l'influenza dell'offerta proposta dai concorrenti. Il target formato dai giovani ha poi delle caratteristiche tali da renderlo quasi una scelta obbligata da parte dell'impresa: i consumatori appartenenti al segmento giovane risultano infatti avere un atteggiamento particolarmente favorevole nei confronti delle innovazioni, porgono molta attenzione alla qualità, al gusto e alla praticità del prodotto, rendendo Hasta la Pizza una valida alternativa nel momento della scelta dello snack da acquistare.

Il posizionamento obiettivo.

Raggiungere un determinato spazio, unico e ben definito, nella mente del consumatore non è una missione semplice da portare a termine. La gestione delle diverse leve del marketing mix al fine di stabilire un chiaro posizionamento richiede infatti un cospicuo investimento, soprattutto da destinare in comunicazione, che difficilmente una *start up* ha a disposizione. Ma ciononostante, il posizionamento rimane comunque un elemento fondamentale per il successo dell'impresa poiché dev'essere in grado di trasmettere ai consumatori qual'è il vantaggio competitivo racchiuso nel prodotto offerto dall'impresa rappresentato da uno o più elementi distintivi che lo rendono un prodotto unico agli occhi dei consumatori. Per quanto riguarda il posizionamento di Hasta la Pizza, Gerardo Acampora non poteva contare su un budget molto elevato per trasmettere tramite i media tradizionali l'originalità del suo prodotto ma ha dovuto optare per una più moderna, ed economica, campagna di comunicazione online. Come vedremo meglio nei paragrafi seguenti, le notizie riportate dall'Ufficio Stampa Stilo, incaricato di gestire questa campagna di comunicazione, ha svolto un impeccabile lavoro nel veicolare le informazioni riguardanti la pizza sullo stecco tramite i più famosi social network. Attraverso la pubblicazione di post relativi alle caratteristiche di Hasta la Pizza, delle diverse situazioni d'uso e occasioni di consumo del prodotto e suggerimenti sulla modalità di preparazione dello snack l'ufficio stampa è riuscito a realizzare un duplice obbiettivo: da un lato è stato comunicato il posizionamento

del prodotto e, dall'altro lato, è stata sollecitata la curiosità dei numerosissimi utenti presenti in rete.

3.3.2 La pianificazione di dettaglio

Arrivati a questo punto è necessario riuscire a tradurre gli obiettivi generali precedentemente fissati in chiari e precisi risultati da raggiungere tramite una corretta pianificazione di marketing. Assumono rilevanza fondamentale i diversi elementi che compongono il marketing mix, che solo se gestiti correttamente permettono all'impresa di raggiungere i traguardi sperati. Come già detto precedentemente nel secondo Capitolo, le classiche "4P" del marketing – *product, price, place, promotion* – sono state integrate tramite l'aggiunta di nuovi elementi che verranno analizzati nel dettaglio nelle pagine seguenti.

Il prodotto.

Hasta la Pizza è un nuovo prodotto le cui caratteristiche innovative sono già state trattate nelle pagine precedenti. Tutte le sfide e le difficoltà superate da Acampora e dai suoi collaboratori hanno infatti permesso la realizzazione di un prodotto unico e dal forte *appeal*, capace di conquistare il mercato ottenendo il favore di un vasto pubblico di consumatori. Il percorso che ha portato dalla generazione dell'idea alla commercializzazione degli Hasta la Pizza non è stato semplice e ha richiesto numerosi sacrifici al suo ideatore che, con grande determinazione, è riuscito a implementare il suo progetto fino al lancio sul mercato di un nuovo prodotto altamente innovativo. Elemento particolarmente importante se si pensa che il mercato degli snack non assisteva all'introduzione di prodotti innovativi da circa 20 anni, quando furono lanciate sul mercato le ormai famosissime Pringles. Questo perché le grandi imprese storiche che operano nel settore degli snack preferiscono puntare su innovazioni incrementali, piuttosto che radicali, semplicemente offrendo nuove varianti dello stesso prodotto. La novità portata da Hasta la Pizza rappresenta sicuramente un vantaggio competitivo nelle mani di Acampora, capace di attirare un enorme numero di consumatori. Senza contare come tutti gli altri elementi precedentemente descritti, come la

qualità, i valori nutrizionali e la praticità di consumo, hanno l'enorme potenziale di conquistare svariate tipologie di potenziali clienti.

La marca.

Il brand è uno degli elementi chiave nelle mani dell'impresa poiché è in grado di comunicare contemporaneamente l'insieme degli attributi tangibili e intangibili, razionali e emozionali, reali e illusori del prodotto. Per questo la scelta del nome da utilizzare come marchio rappresenta una delle più importanti decisioni da compiere prima del lancio di un nuovo prodotto. Inizialmente la pizza sullo stecco era stata denominata "Asta la Pizza, la pizza con l'asta", proprio per enfatizzare l'innovazione celata dietro la fusione fra la praticità del gelato e il gusto della pizza. Successivamente però l'agenzia di marketing e comunicazione, incaricata di gestire la campagna promozionale per il lancio del nuovo snack, riscontrò dei problemi nella realizzazione del logo e notò l'esistenza di qualche difetto nella sonorità dello slogan "asta la pizza, la pizza con l'asta". Secondo l'opinione degli *account* era necessario puntare sullo stecco, e non sull'asta; al contrario Gerardo Acampora era convinto che il nome Asta la Pizza potesse essere facilmente ricordato da tutti, elemento particolarmente importante per una nuova società priva delle risorse necessarie per avviare una campagna di comunicazione tale da rendere il prodotto universalmente conosciuto. L'unico elemento che convinceva entrambe le parti era il mantenimento della parola pizza, indispensabile per descrivere il prodotto e per far immediatamente capire ai consumatori di cosa si trattasse. La soluzione che convinceva entrambe le parti è stata trovata nel nome Hasta la Pizza: facile da ricordare, semplice da pronunciare e perfettamente in grado di descrivere il prodotto.

Ma dopo aver deciso il nome da assegnare al nuovo snack, le sfide da affrontare non erano ancora terminate. Il ruolo fondamentale della marca è giustificato dal fatto che è in grado di svolge una molteplicità di funzioni di estrema importanza quali garantire la provenienza

e la qualità dei prodotti, spingere i consumatori a pagare un prezzo maggiore per avere un prodotto marchiato, fidelizzare i consumatori grazie ai valori trasmessi dalla marca stessa e differenziare i prodotti offerti dalle diverse imprese presenti nel mercato. Il problema è che una marca per riuscire a fare tutto ciò deve essere riconosciuta dai consumatori, in altre parole dev'essere nota. Questo obiettivo, rendere famoso un nuovo brand, non è però affatto semplice: sono necessari ingenti investimenti che una nuova società difficilmente ha a disposizione. Hasta la Pizza non aveva, e non ha tuttora, le risorse finanziare necessarie per far conoscere il proprio marchio al grande pubblico e di conseguenza non ha ancora la capacità di venir riconosciuta e ricordata dai consumatori. Ma, nonostante le poche risorse disponibili, è stato svolto un egregio lavoro nel tentativo di far conoscere ai potenziali clienti la pizza sullo stecco. La decisione di non affidarsi ai mezzi tradizionali è stata quasi obbligatoria: i messaggi pubblicitari trasmessi tramite la televisione, la radio e la stampa sono infatti molto costosi. Inoltre, sebbene rispetto al 2012 sia aumentata sia l'audience media registrata quotidianamente (+1,8%) sia il tempo impiegato dalle persone davanti allo schermo (+1,3%), i messaggi pubblicitari trasmessi in televisione non garantiscono più l'ottenimento dei risultati raggiungibili un paio d'anni fa. Alcune ricerche dimostrano infatti che un numero sempre maggiore di imprese decide di abbandonare i mezzi tradizionali in favore di Internet: prendendo in considerazione due importanti fattori, il numero delle aziende inserzioniste e le attività di *advertising*, la radio ha registrato un calo rispettivamente del 4,4% di uno e del 19,2% dell'altro; la televisione ha ottenuto quasi lo stesso risultato ottenendo una diminuzione rispettivamente del 6,9% e del 19,1%; mentre la stampa ha dolorosamente conquistato il risultato peggiore con una diminuzione pari rispettivamente al 11,6% e al 24,8%. Al contrario Internet guadagna importanti posizioni registrando un aumento del 3,2% per quanto riguarda il numero delle aziende inserzioniste e del 2,1% di attività relative all'*advertising*[35]. Il nuovo marchio Hasta la Pizza è quindi stato lanciato tramite Web e soprattutto tramite i social network quali Facebook e Instagram, attività supportate da molte altre iniziative che vedremo nelle prossime pagine. Quello che va sottolineato è come le notizie pubblicate sui social network siano riuscite a rendere un prodotto sconosciuto molto desiderabile agli occhi dei consumatori. Leggendo infatti i commenti postati dagli utenti durante i mesi che hanno preceduto l'effettivo lancio di Hasta la Pizza appare evidente come la maggior parte di questi fossero impazienti di

35 Per maggiori informazioni si rimanda a "*Watch & Buy Report – Maggio 2013*", disponibile su www.nielsen.com/it.

provare il nuovo snack. Venivano poste continuamente domande riguardanti il giorno di uscita del prodotto e i punti vendita autorizzati a vendere la pizza sullo stecco, a dimostrazione della grande frenesia che caratterizzava l'uscita di questa novità. La desiderabilità è un elemento molto importante per un nuovo brand in quanto lascia intendere che il nuovo prodotto sarà facilmente accettato dai consumatori che saranno dunque disposti a fare anche dei sacrifici pur di poter assaggiare il nuovo snack.

La comunicazione.

La comunicazione è indispensabile al fine di creare un rapporto duraturo, basato sulla fiducia, che spinga i potenziali consumatori ad acquistare i prodotti offerti dall'impresa influenzando il loro comportamento d'acquisto. Esistono però svariati strumenti da utilizzare per veicolare dei messaggi e la loro gestione corretta e coerente rende le attività di comunicazione estremamente complicate. La campagna di comunicazione stabilita per Hasta la Pizza ha previsto lo sfruttamento di molti di questi strumenti:

• *Il packaging*. La confezione che riveste un prodotto ha assunto sempre più importanza tanto da renderla uno dei principali strumenti di comunicazione, soprattutto nell'ambito dei prodotti alimentari, dove un *packaging* accattivante ha la capacità di attirare l'attenzione dei consumatori stimolando l'acquisto d'impulso. Il pack racchiude e sintetizza tutti gli sforzi in marketing svolti dall'impresa in quanto deve trasmettere al consumatore tutti gli attributi tangibili e intangibili del prodotto. Analizzando la confezione di Hasta la Pizza, si nota subito la sua particolarità e originalità: non permette infatti soltanto una corretta conservazione dell'alimento, ma colpisce subito l'osservatore grazie all'innovativo uso di colori normalmente non utilizzati nel *food*, di un materiale lucido capace di far riflettere la luce e di una rappresentazione grafica che trasmette immediata simpatia.

Tutti gli elementi che compongono il *packaging* sono stati scelti con estrema cura: le parti verbali comprendono spiegazioni sulla modalità di cottura, consigli di utilizzo, indicazioni nutrizionali e la specificazione del fatto che si tratti di un prodotto realizzato in Italia, oltre che le scritte rese obbligatorie dalla

legge (ingredienti, data di scadenza, ecc.) mentre gli elementi iconici (logo, immagini, *lettering*) catturano immediatamente l'attenzione anche grazie allo sfondo nero e dorato. Non sono stati però dimenticati i classici colori della nostra bandiera: l'uso di verde, bianco e rosso serve infatti per ricordare l'origine del prodotto, che seppure altamente innovativo racchiude al suo interno il più tradizionale dei cibi italiani famoso in tutto il mondo. Hasta la Pizza rappresenta infatti la perfetta fusione fra un nuovo prodotto di design e uno classico italiano; elementi che sono stati correttamente resi visibili attraverso il packaging: sfondo lucido in nero e oro per richiamare gli elementi di design e scritte tricolori per enfatizzare l'italianità del prodotto.

• *Le relazioni pubbliche*. Attraverso una corretta gestione delle relazioni pubbliche è possibile influenzare sensibilmente le opinioni e gli atteggiamenti di molteplici soggetti (consumatori, fornitori, distributori, finanziatori, ecc.). Acampora ha usufruito molto del servizio offertogli dall'Ufficio Stampa Stilo a cui si è rivolto per controllare la fuoriuscita di notizie relative a Hasta la Pizza. Vista la limitata disponibilità di risorse finanziarie a disposizione del giovane imprenditore da investire in comunicazione, una delle attività maggiormente utilizzate è stata quella della *publicity*. Grazie alle conoscenze e ai contatti degli addetti stampa che si occupavano del progetto Hasta la Pizza sono stati infatti pubblicati numerosi articoli relativi al lancio di questo nuovo prodotto. Il grande vantaggio della *publicity* è che permette di raggiungere la notorietà a un costo quasi nullo: l'agenzia stampa ha infatti il compito di contattare le riviste e i quotidiani sia online che offline mediante l'invio di comunicati che siano in grado di mettere in buona luce l'impresa senza però essere autoreferenziali. Se il comunicato stampa viene pubblicato in qualche testata sotto forma di articolo giornalistico allora si ottiene una particolare forma di pubblicità caratterizzata dall'elevata credibilità del messaggio che viene trasmesso. I consumatori infatti giudicano le notizie riportate sulla stampa come attendibili poiché arrivano da una fonte priva di interesse nel pubblicizzare l'impresa o il prodotto oggetto dell'articolo e non pensano che sia una sorta di autopromozione generata dall'impresa stessa. Hasta la Pizza e il suo ideatore sono stati i protagonisti di numerosi articoli, pubblicati sia sulla carta stampata che online, e anche di un servizio mandato in onda nel telegiornale regionale del Friuli Venezia Giulia che hanno portato notorietà al nuovo prodotto[36].

36 Vengono riportati qui di seguito solo alcuni esempi delle riviste e dei giornali, sia online che offline, che hanno riportato notizie relative alla nascita di Hasta la Pizza: Drink'n Food Magazine (www.tuttopress.com/drinknfood.php), Il Centro (www.ilcentro.gelocal.it), Il Piccolo

• *Le sponsorizzazioni*. Poiché Hasta la Pizza è un prodotto sano, ricco di Omega3 e povero di grassi, è stato deciso di sponsorizzare degli eventi sportivi, dove la salute rappresenta uno degli aspetti più importanti. La pizza sullo stecco ha dunque partecipato alle finali di pallavolo femminile Under 18 e a quelle di basket maschile Under 19 di due importanti città friulane, Cormons e Udine, attirando l'attenzione sia dei giovani atleti che dei genitori. In questo contesto la sponsorizzazione è stata sia di tipo tecnico che d'immagine: da un lato è stato messo in risalto l'aspetto salutistico del prodotto, che rende Hasta la Pizza uno snack adatto per tutti coloro attenti alla linea e alla salute e, dall'altro lato, è stato possibile non solo far conoscere ai nuovi potenziali consumatori la pizza sullo stecco ma anche aumentare la visibilità del prodotto stesso. Questa forma di comunicazione è infatti caratterizzata da un aspetto molto vantaggioso rappresentato dalla possibilità di raggiungere due pubblici differenti trasmettendo però un solo messaggio. L'audience è infatti formata sia dalle persone che hanno partecipato all'evento sponsorizzato sia da quelle che hanno solo sentito parlare, letto articoli o visto fotografie relative all'evento. Di conseguenza, sebbene gli eventi sponsorizzati da Acampora non siano stati particolarmente importanti a livello nazionale, la pubblicazione delle fotografie su Facebook dei giovani sportivi intenti ad assaporare un gustoso Hasta la Pizza hanno fatto aumentare notevolmente la visibilità e la notorietà del nuovo brand.

• *Gli eventi*. Queste manifestazioni permettono all'impresa di comunicare in modo inusuale e originale con il pubblico. Impresa e consumatori entrano infatti in contatto diretto, partecipando simultaneamente a un momento di svago e di divertimento che "umanizza" l'impresa stessa. Per quanto riguarda Hasta la Pizza sono in fase di progettazione alcuni importanti eventi, ma l'ingente esborso di denaro necessario per la loro organizzazione unito alle scarse risorse economiche della start up rendono questa attività facilmente sostituibile. Lo stesso Gerardo Acampora ha espresso il desiderio di riuscire a organizzare un evento adatto ad accompagnare il lancio del suo rivoluzionario snack, ma ha anche aggiunto che finché si trova costretto a dover operare con limitate risorse economiche è necessario fare delle scelte. Dovendo decidere come investire il denaro che ha a disposizione, ha preferito rinunciare al grande evento, almeno per ora, per puntare

(segue nota) (www.ilpiccolo.gelocal.it), Bargiornale, Ristoranti Imprese del Gusto, www.iltempo.it, www.libero.it.

maggiormente alle fiere di settore, e visti i risultati raggiunti la prima volta che ha partecipato all'Anuga di Colonia questa conclusione sembra assolutamente ragionevole. Per ora Hasta la Pizza ha partecipato solamente a due eventi enogastronomici in Friuli Venezia Giulia. Il primo è l'Alpenfest, organizzato nei giorni a cavallo di ferragosto a Tarvisio: la partecipazione a questo evento, anche se piccolo e poco conosciuto a livello nazionale, ha generato comunque degli effetti positivi. L'aspetto principale è legato alla *location* dell'evento, sebbene il comune montano di Tarvisio non sia in grado di attirare l'attenzione come molte altre città italiane, il suo punto di forza è rappresentato dalla posizione geografica: città italiana ma vicinissima al confine con Austria e Slovenia. Di conseguenza la partecipazione di Hasta la Pizza a questo evento ha permesso ai visitatori provenienti da tre Stati di conoscere il nuovo snack, aspetto molto importante per chi, come Gerardo Acampora, non si accontenta di conquistare il solo mercato nazionale[37]. Il secondo evento è invece molto più importante poiché si tratta di Gusti di Frontiera, una delle principali manifestazioni legate al mondo dell'alimentare del Nord Italia. Questa manifestazione, arrivata ormai alla sua decima edizione, attira ogni anno quasi 250 mila visitatori grazie alla vastissima offerta di cibi e pietanze tipiche proposte da oltre 260 stand provenienti da tutta Italia, dalla maggior parte dei Paesi Europei, come Slovenia, Austria, Germania, Francia e Inghilterra, ma anche da oltre oceano, come Argentina, Brasile e Cuba. Il principale aspetto strategico di questo evento è rappresentato dall'enorme visibilità della manifestazione che permette a molte persone di conoscere un prodotto nuovo come Hasta la Pizza. Anche in questo caso, il merito deriva dalla posizione geografica di Gorizia che è infatti capace di attirare visitatori da molte città europee che accorrono ogni anno numerose nel capoluogo isontino per assaporare le delizie dei diversi Paesi[38].

• *Le fiere*. Partecipare a una fiera è uno dei modi migliori per presentare un nuovo prodotto ai futuri potenziali consumatori, ai giornalisti e agli esperti del settore facendo affidamento alla grande visibilità di queste manifestazioni. Come detto precedentemente, la partecipazione a un'importante fiera del *food* ha rappresentato un vero e proprio trampolino di lancio per Hasta la Pizza. La partecipazione all'Anuga di Colonia ha infatti dimostrato l'enorme potenziale di questo nuovo snack che è stato favorevolmente accettato dai consumatori e ottimamente giudicato dagli esperti del settore[39]. Acampora è riuscito nei

37 Per maggiori informazioni si rimanda a www.turismofvg.it.
38 Per maggiori informazioni si rimanda a www.comune.gorizia.it.
39 Per maggiori informazioni si rimanda a www.anuga.com.

pochi giorni di durata della fiera a raccogliere molteplici contatti con grosse aziende internazionali capaci di determinare il futuro stesso di Hasta la Pizza. Ma l'aspetto più importante è rappresentato dal fatto che i visitatori della fiera hanno accolto in modo molto positivo il nuovo snack; in altre parole, possiamo interpretare la partecipazione a questa fiera come una prima occasione per testare l'idea del nuovo prodotto, e non tanto lo snack in sé poiché era ancora in uno stato embrionale, sul mercato, che, senza ombra di dubbio, ha ottenuto risultati brillanti. Dopo aver apportato alcune modifiche migliorative al prodotto, la versione definitiva di Hasta la Pizza è stata anche presentata alla fiera parigina Parizza dove vengono annualmente presentate le novità sul mondo della pasta, della pizza e, più in generale, i trend relativi agli snack e al cibo italiano. Anche questa fiera, con i suoi cento espositori e oltre 8 mila visitatori, è stata una grande vetrina sul panorama internazionale per Hasta la Pizza[40]. Recentemente Acampora e i suoi collaboratori si sono recati anche ad Amsterdam per partecipare alla PLMA, la fiera internazionale sulle Private Label. Questa importante manifestazione ha il compito di mettere in contatto produttori e rivenditori, così da facilitare l'ingresso dei nuovi prodotti all'interno delle catene di distribuzione, attirando quasi 4.000 imprese provenienti da oltre 70 paesi[41]. Infine, quest'anno Hasta la Pizza ha fatto nuovamente ritorno a Colonia per partecipare al prestigioso concorso per prodotti innovativi organizzato dall'Anuga. Acampora aveva già provato a parteciparvi durante la scorsa edizione, ma non era riuscito a spedire tutta la documentazione necessaria in tempo, questo ritardo si è però trasformato in un vantaggio perché gli ha dato la possibilità di prendervi parte quest'anno presentando una versione migliorata di Hasta la Pizza, molto diversa dal prototipo che aveva visitato la fiera di Colonia due anni fa. In questa occasione Hasta la Pizza ha dimostrato il suo valore a livello internazionale grazie alla meritata vittoria del premio all'interno del *contest "Taste13"*.

La comunicazione online.

La principale rivoluzione nel campo delle comunicazioni degli ultimi anni è senza alcun dubbio rappresentata dalla diffusione di Internet. Con l'aumentare del numero degli utenti e grazie alla possibilità di accedere ai servizi proposti dal Web ventiquattro ore al giorno da praticamente qualsiasi posto del mondo sono infatti cresciute in modo esponenziale anche le possibilità di comunicare. Per una nuova società priva di ingenti risorse finanziarie da

40 Per maggiori informazioni si rimanda a www.parizza.com.
41 Per maggiori informazioni si rimanda a www.plmainternational.com.

investire nei mass media tradizionali, la comunicazione online è diventata una scelta obbligatoria per riuscire ad attirare l'attenzione dei consumatori. Quest'ultimi utilizzano sempre di più personal computer e smartphone per accedere alle informazioni disponibili sul Web, vogliono essere costantemente aggiornati e pretendono di poter trovare qualsiasi tipo di notizia relativa all'argomento di loro interesse. Di conseguenza, un'impresa non solo deve assolutamente essere presente in rete, ma deve essere anche facilmente rintracciabile e pronta a stare al passo con i ritmi frenetici dei consumatori online aggiornando continuamente le informazioni rilasciate. Fare comunicazione online significa anche essere pronti a instaurare un rapporto con il consumatore, basato su dialoghi bidirezionali che riducono l'asimmetria informativa, dove gli utenti non sono sempre pronti ad accettare quello che gli viene detto. Il consumatore vuole potersi esprimere liberamente, sia dimostrando rispetto verso le marche a lui più care, sia dimostrando disappunto per le politiche aziendali che invece non approva. Di conseguenza, l'impresa deve imparare a gestire questa presa di potere da parte dell'utente se vuole sfruttare in modo efficacie ed efficiente gli strumenti di comunicazione online. Hasta la Pizza ha fatto il possibile per essere presente online e per instaurare delle relazioni con il proprio pubblico affidandosi principalmente a quattro strumenti: la comunicazione tramite il proprio sito istituzionale, Instagram, Facebook e You Tube.

Essendo una società giovane che offre un prodotto innovativo principalmente rivolto al pubblico delle nuove generazioni, Asta la Pizza s.r.l. ha deciso di affidarsi anche alle più moderne tecniche di *advertising*. Capendo l'importanza del passaparola online e di quella che è stata definita l'*ideavirus*, Acampora ha deciso di puntare anche sulla realizzazione di un *video viral* capace di diffondersi in rete grazie alla condivisione da parte degli utenti (Godin, 2001). Il marketing virale si basa proprio sulla trasmissione di un messaggio a solo un ristretto numero di consumatori i quali successivamente provvederanno in maniera indiretta a far circolare le informazioni semplicemente condividendo il messaggio, che molto spesso assume la forma di un video breve e divertente, in rete e in special modo nei social network. In questo modo l'impresa non deve necessariamente entrare in contatto con tutti i consumatori, ma può concentrare le proprie risorse, sia in termini di denaro che di tempo, su un particolare gruppo di utenti[42] (Cova et al., 2010). Grazie alla collaborazione con l'agenzia Unidea è stato dunque creato un *video viral* intitolato "Calcetto con gli

42 Normalmente l'impresa dovrebbe riuscire a trasmettere il proprio messaggio ai cosiddetti influenzatori, ovvero quelle persone che hanno la capacità di modificare le opinioni e gli atteggiamenti altrui.

amici" della durata inferiore ai due minuti che mostra in modo molto divertente come Hasta la Pizza sia in grado di aiutare tutte le giovani, e meno giovani, promesse del calcio italiano. Successivamente, il 15 Maggio 2013, il video è stato pubblicato sia sul canale You Tube sia sulla pagina Facebook di Hasta la Pizza, e grazie alle condivisioni effettuate dai numerosi utenti è riuscito a ottenere 9.467 visualizzazioni in pochi mesi.

Figura 3.8: fotogramma estratto dal video viral "Calcetto con gli amici" di Hasta la Pizza
Fonte: You Tube

Oltre al video, Acampora si è avvicinato anche a un'altra moderna forma di *advertising*. Si tratta dell'applicazione Layar che si basa sulla tecnologia della realtà aumentata. Anche in questo caso le potenzialità sono enormi, soprattutto se si pensa al fatto che Hasta la Pizza potrebbe essere la prima ad adoperare questa applicazione nel settore *food*. Per ora il progetto è ancora in una fase sperimentale, sono infatti state realizzate delle demo che ovviamente devono ancora subire delle migliorie prima di poter venir utilizzate dai consumatori. Entrando più nello specifico, questa applicazione viene normalmente utilizzata dalle persone per scansionare, tramite la fotocamera del proprio smartphone, un qualsiasi luogo in cui si trovano e Layar interviene mettendo in evidenza tutti i punti di maggior interesse presenti nell'area scansionata. La realtà aumentata permette infatti la sovrapposizione di più livelli informativi, indifferentemente che siano elementi virtuali, multimediali, dati geolocalizzati e via dicendo, al flusso video reale ripreso dall'utente e questo permette all'utilizzatore di vedere l'ambiente reale arricchito di contenuti virtuali[43]. Ovviamente l'utilizzo di questa applicazione nel *food* è ben diversa, non mira al

43 Per una comprensione più chiara del "classico" funzionamento dell'App Layar si consiglia la visione del video "*Layar, worlds first mobile Augmented Reality browser*", disponibile su www.youtube.it e la consultazione della pagina Web di Layar Italia (www.layaritaly.com).

suggerimento dei punti di interesse ma cerca di intrattenere l'utente mediante la comunicazione di informazioni. Il progetto portato avanti da Hasta la Pizza prevede di sfruttare la realtà aumentata attraverso la comparsa sullo schermo del proprio smartphone o tablet di tre simpatici personaggi, Margherita, Pro e Sal, che corrispondono alle tre varianti in cui è disponibile lo snack, ai quali si aggiunge anche Gino, ovvero la pizza sullo stecco stilizzata presente nel logo. Se il progetto andrà a termine, quando i consumatori scansioneranno il packaging o dei particolari banner pubblicitari con cui saranno riforniti i diversi punti vendita e soprattutto i bar, compariranno questi quattro personaggi animati a raccontare delle divertenti storie capaci di attirare sempre più la loro attenzione. Come detto precedentemente, le potenzialità sono enormi, sia per quanto concerne la condivisione da parte degli utenti, sia perché permette di portare una nuova forma di animazione all'interno dei bar, ma soprattutto per quanto riguarda la trasmissione di informazioni. La realtà aumentata permette di superare i vincoli spaziali imposti dal pack, i personaggi possono infatti comunicare una vasta quantità di informazioni sulle caratteristiche del prodotto, sulle modalità di preparazione e molto altro ancora. Senza contare che i messaggi possono venir facilmente aggiornati, senza dover ristampare i packaging o i banner già in circolazione.

• *Il sito istituzionale* (www.hastalapizza.biz). La pagina di Hasta la Pizza, pur essendo relativamente giovane, ha ottenuto una grande visibilità e di conseguenza è facile da trovare navigando in Internet. Effettuando una ricerca basata sulle parole chiave sui principali motori di ricerca è infatti facile da trovare: inserendo come Keyword diverse combinazioni delle parole pizza, stecco, hasta e asta, il sito appare sempre come prima referenza. La ricerca si fa però più complicata se vengono inserite combinazioni di parole più vaghe come pizza, snack e gelato. Tuttavia, collegandosi al sito il visitatore si ritrova a navigare in una pagina allegra e colorata, capace di trasmettere la vivacità di Hasta la Pizza. Viene così immediatamente presentata l'immagine aziendale, anche se non vengono chiaramente specificate la *mission*, la *vision* e l'identità dell'impresa. Sono però descritte in modo accurato le tre versioni del prodotto attualmente disponibili: margherita, prosciutto o salame; altrettanto chiaramente sono inserite le altre informazioni commerciali, come i contatti, e le metodologie per meglio coinvolgere le comunità online come gli strumenti di interazione e di condivisione (attraverso un semplice click è infatti possibile collegarsi alla pagina Facebook o al canale You Tube). All'interno del sito è molto facile orientarsi e

trovare le informazioni ricercate grazie alla presenza del *Tag Cloud* (insieme di parole particolarmente importanti che possono venir cliccate) e di percorsi multipli di navigazione che permettono di seguire molteplici percorsi diversi. Sono riportate le notizie principali riguardanti Hasta la Pizza, le sue caratteristiche, dei suggerimenti relativi alle possibili occasioni di consumo e dei video, anche se, in generale, la pagina Web risulta essere leggermente povera di contenuti, ma questo deve considerarsi normale considerando il fatto che la società, così come il prodotto sono nuovi.

• *Facebook* (www.facebook.com/hastalapizza2012)[44]. La pagina Facebook di Hasta la Pizza rappresenta lo strumento maggiormente utilizzato nella campagna pubblicitaria realizzata per promuovere la pizza sullo stecco. Nata il 19 Settembre del 2012 ha sempre aggiornato i visitatori circa le novità sul lancio di Hasta la Pizza puntando tutto sull'interazione e sulla viralità al fine di far conoscere ai consumatori l'originalità del nuovo snack. Una delle particolarità di questo social network è rappresentata dal fatto che permette di indirizzare i messaggi pubblicitari a dei specifici target socio-demografici, così da effettuare delle comunicazioni mirate e personalizzate sulla base delle preferenze espresse dagli utenti stessi, tramite l'ormai caratteristico "*I Like*", e memorizzate all'interno di un enorme database. In questo modo è stato possibile per Hasta la Pizza pianificare tre distinte campagne pubblicitarie indirizzate a tre diversi target corrispondenti a tre diverse fasce d'età, 13-18 anni, 19-30 anni e 31-50 anni. All'interno dei tre bacini d'utenza potenziali dei diversi gruppi, rispettivamente formati da 6.989.060 persone, 5.165.300 persone e 6.211.220 persone, sono state individuate delle sottocategorie sulla base degli interessi e delle preferenze espresse dagli stessi utenti in modo da effettuare una campagna di comunicazione il più mirata possibile. Facebook stesso mette a disposizione del gestore della pagina delle importanti statistiche al fine di valutare l'efficacia della campagna effettuata, di seguito vengono analizzate alcune di esse, mentre per le altre si rimanda all'*allegato numero sei* disponibile in appendice.

Il primo grafico riporta i dati relativi ai post (le dimensioni dei pallini rappresentano il numero di post pubblicati nella pagina ogni giorno durante il periodo preso in considerazione, ovvero dal 28 Aprile al 15 Maggio), alla numerosità delle persone che stanno parlando della pagina (numero di utenti individuali che hanno creato una notizia

44 Alcune delle informazioni riportate in questo paragrafo sono state tratte dal report *"Facebook Ads Strategy"* redatto Stilo s.r.l., Ufficio Stampa di Hasta la Pizza, visibile in appendice all'*allegato numero cinque*.

relativa alla pagina) e alla portata totale settimanale (numero di utenti individuali che hanno visualizzato contenuti associati con la pagina).

Figura 3.9: Panoramica dei fan

Fonte: pagina Facebook di Hasta la Pizza

Quello che appare evidente è che la conclusione della campagna pubblicitaria a pagamento, avvenuta alla fine di Aprile, ha provocato un sostanziale abbassamento sia del numero delle persone coinvolte in discussioni relative a Hasta la Pizza (-81,21%) sia delle visualizzazioni dei contenuti della pagina (-31,76%).

Il grafico seguente fornisce invece una chiara rappresentazione del pubblico colpito dalle attività di comunicazione veicolate tramite il social network, dove i fan vengono suddivisi per età, sesso e provenienza.

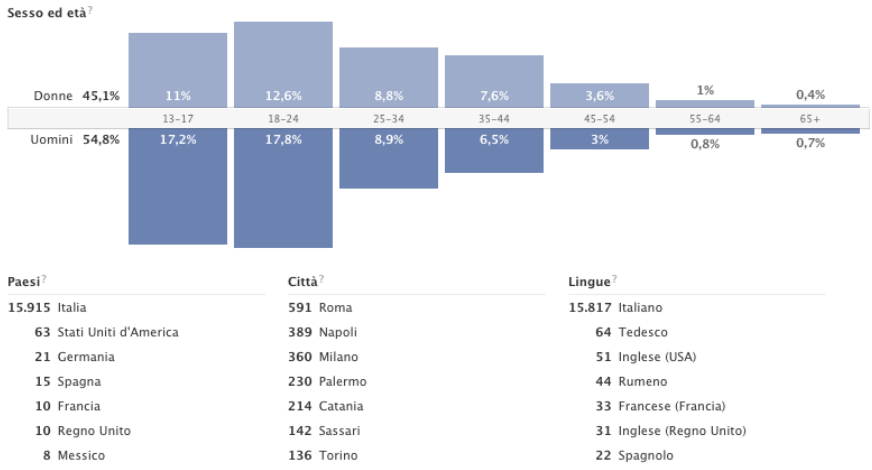


Figura 3.10: Fan, persone a cui piace la tua pagina (dati demografici e posizione geografica)

Fonte: pagina Facebook di Hasta la Pizza

Poiché al momento dell'iscrizione di Hasta la Pizza su Facebook il prodotto non era ancora presente sul mercato, l'obiettivo principale era quello di creare curiosità in modo da coinvolgere gli utenti rendendoli pronti ad accettare il nuovo snack nel momento in cui sarebbe stato lanciato. La preoccupazione principale era data dal fatto che sarebbero stati pochi gli utenti a interagire con la pagina Facebook ufficiale mediante la condivisione di immagini o commentando le notizie riportate proprio perché si trattava di un prodotto ancora inesistente, e questo avrebbe vanificato tutti gli sforzi fatti per realizzare la campagna. Fortunatamente le cose non andarono in questo modo: la pagina attirava la curiosità di sempre più persone, registrando ben 18.727 "Mi Piace" da parte dei visitatori, numero che comunque è destinato a crescere ora che il prodotto è finalmente disponibile all'interno dei supermercati. Il piano editoriale seguito prevedeva la pubblicazione di materiale molto diverso, da immagini di tranci di pizza, sia per lasciare intendere il gusto di base del nuovo snack sia per confrontare le difficoltà oggettive del mangiare un trancio con la praticità dello stecco, a immagini di bambini, per trasmettere la golosità di Hasta la Pizza, da immagini di persone al lavoro, per spiegare come la pizza sullo stecco possa rappresentare un'ottima soluzione per chi vuole assaporare qualcosa di leggero durante la pausa pranzo, a immagini delle materie prime come pomodori o mozzarella per enfatizzare sia la naturalezza che la qualità del prodotto Made in Italy. Inoltre, le notizie sullo stato di avanzamento del progetto mantenevano gli utenti costantemente aggiornati e la pubblicazione del *video viral* ha contribuito in modo sostanziale al raggiungimento dei quasi 19 mila "Mi Piace". I commenti degli utenti dimostravano che la campagna pubblicitaria stava funzionando: curiosità, desiderabilità e voglia di provare la novità chiedendo in continuazione dove si poteva acquistare Hasta la Pizza. Questi erano gli elementi che maggiormente emergevano giorno dopo giorno, senza però dimenticare anche la presenza di qualche commento negativo di utenti che esprimevano la loro preferenza per la pizza tradizionale o che credevano fosse uno scherzo. Il posticipo della data di lancio di Hasta la Pizza ha fomentato questa convinzione di alcuni utenti e infastidito degli altri, senza però causare gravi danni poiché erano sempre di più i fan del nuovo snack, disposti ad aspettare pazientemente l'arrivo della pizza sullo stecco sul mercato. Un'altra astuta idea che ha contribuito al successo della pagina Facebook facendo aumentare il numero dei visitatori è stata quella di avviare delle collaborazioni con dei blogger. Queste collaborazioni si basavano sulla spedizione di alcuni Hasta la Pizza alle persone interessate, che avevano dunque la possibilità di assaggiarli in modo esclusivo, dato che

non erano ancora presenti nei vari punti vendita, per poi scrivere delle recensioni da postare sui loro blog personali. Successivamente il link che rimandava alla recensione veniva postato anche sulla pagina Facebook di Hasta la Pizza così da creare movimento grazie a una pubblicità assolutamente positiva fatta dagli stessi blogger. Anche a queste collaborazioni si può applicare il principio base della *publicity*: i commenti positivi fatti da una terza parte, che, almeno apparentemente, non ha alcun motivo per promuovere un dato prodotto, hanno la capacità di influenzare l'opinione degli utenti, spingendoli ad avere un atteggiamento positivo nei confronti di Hasta la Pizza.

• *Instagram* (www.instagram.com/hastalapizza). La forza di questo social network è racchiusa nella pubblicazione di fotografie da parte degli utenti sempre più desiderosi di condividere con gli amici virtuali i momenti più importanti delle proprie vite. Questo modo di interagire punta tutto sull'emozionalità che spinge sempre più persone a postare foto personali di qualsiasi tipologia, attività resa possibile dalla diffusione degli smartphone sempre collegati in Internet che permettono di accedere al social network in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo. Le aziende hanno la possibilità di sfruttare le potenzialità di Instagram in svariati modi, sia a pagamento attraverso l'inserimento di banner pubblicitari, sia gratuitamente semplicemente iscrivendosi alla piattaforma. Hasta la Pizza è entrata a far parte di questo mondo da pochissimo tempo, nell'agosto 2013, conquistando pian piano sempre più *followers* grazie alla pubblicazione di fotografie del gustoso snack o di persone felici mentre lo assaporano. L'utilizzo corretto di *hashtag* (#) e di *at* (@) nei commenti o nei titoli delle foto postate permette di evidenziare i diversi argomenti, così da raggruppare tutti gli utenti coinvolti in una particolare discussione. In questo modo le immagini postate da Hasta la Pizza hanno la possibilità di mettere in evidenza gli aspetti caratterizzanti del prodotto oltre che mostrare chiaramente l'aspetto dello snack.

• *You Tube* (www.youtube.com/user/MEGICpizza). Attualmente tutte le persone possono avere un proprio palinsesto televisivo personale in miniatura ma dalle grandi potenzialità semplicemente utilizzando You Tube. Anche questo strumento si basa sui principi del Web 2.0, della condivisione e della viralità che lo hanno reso uno dei principali mezzi di comunicazione del marketing non-convenzionale. Secondo alcune stime, nel 2012 You Tube ha registrato 4 miliardi di visualizzazioni giornaliere "costringendo" gli utenti a trascorre collegati al sito circa 3 miliardi di ore al mese caricando 1 ora di video ogni

secondo (Van Opstal, 2012). Hasta la Pizza non poteva sicuramente restarne fuori. Sfruttando il canale precedentemente avviato con M.e.g.i.c. Pizza, anche il nuovo snack ha fatto il suo ingresso in You Tube. In rete sono dunque visualizzabili sei distinti video, tre per M.e.g.i.c. Pizza e tre per Hasta la Pizza. Il primo video che è stato pubblicato, totalizzando più di mille visualizzazioni, riporta il servizio mandato in onda dal telegiornale tedesco durante i giorni di svolgimento dell'Anuga di Colonia dove vengono mostrate le principali innovazioni presenti alla fiera, tra le quali spicca anche Hasta la Pizza. Il secondo video pubblicato nel 2011 è invece una embrionale presentazione del nuovo snack, dove in soli 50 secondi vengono spiegati tutti gli elementi caratteristici del prodotto. Questo viene visualizzato da 3.595 utenti, indice del forte *appeal* di questo rivoluzionario snack. L'ultimo video di Hasta la Pizza è quello virale, già discusso precedentemente, che in poco tempo ha già raggiunto 9.467 visualizzazioni.

Il prezzo.

I consumatori basano sempre più le proprie decisioni d'acquisto sulla loro disponibilità a rinunciare a parte delle loro risorse pur di poter acquistare un dato prodotto, ovvero sul prezzo. L'esborso di denaro viene giudicato idoneo o non idoneo sulla base del valore che viene dato al prodotto da acquistare, valore che però subisce l'influenza di molteplici fattori, primi fra tutti la qualità e la marca. Questo secondo aspetto non ha influenzato particolarmente la determinazione del prezzo di vendita degli Hasta la Pizza poiché si tratta di un brand nuovo ancora poco conosciuto al grande pubblico, e di conseguenza la notorietà non può venir sfruttata per giustificare un aumento del prezzo. Al contrario, la qualità ha giocato un ruolo determinante, poiché l'utilizzo di ingredienti di prima scelta ha comportato il sostenimento di costi maggiori che devono venir recuperati dall'impresa. Un terzo fattore che normalmente influenza la fissazione del prezzo è rappresentato dalle scelte effettuate dalla concorrenza poiché due prodotti simili non potranno mai avere prezzi ampiamente diversi a meno che questa differenza non sia giustificata dalla presenza di altri fattori quali il valore della marca come *status symbol*. Hasta la Pizza però non ha dovuto subire l'influenza delle scelte dei concorrenti diretti vista la loro inesistenza, ma ha dovuto semplicemente pensare alla fissazione di un prezzo che potesse essere coerente con un prodotto snack. Considerando che la realizzazione di un unico prodotto comporta dei costi medi unitari, al lordo delle tasse, pari a circa 0,80 €, è stato deciso di vendere gli Hasta la Pizza al prezzo di 1,00 € alle catene della grande distribuzione, in modo che il prezzo

finale al consumatore fosse compreso fra 1,52 € e 1,79 €. Un prezzo assolutamente coerente per uno snack innovativo, pratico, sano e di ottima qualità come Hasta la Pizza. Leggermente maggiore è il prezzo praticato dal canale Ho.re.ca, che spazia fra i 2,00 € e i 2,50 €, ma comunque facilmente accettabili per un consumatore che desidera avere uno snack già riscaldato e pronto per essere mangiato. La vendita di Hasta la Pizza a 1,00 € permette alla società di Gerardo Acampora di ottenere nel primo anno di attività un margine di contribuzione netto del 58%, calcolato su una previsione di vendite pari a 2.500.000 pezzi.

	Anno 1
RICAVI (A)	**2.500.000**
Pezzi venduti	2.500.000
Prezzo unitario	€ 1,00
- COSTI VARIABILI (B)	**1.049.750**
materie prime	775.000
trasporto vendite	51.000
royalties	127.500
provvigioni	21.250
fondo rischi	75.000
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO (A-B)	**1.450.250**

Figura 3.11: Calcolo del margine di contribuzione netto
Fonte: elaborazione propria su base Business Plan di Hasta la Pizza

La distribuzione.

La distribuzione ha assunto col passare del tempo un ruolo sempre più importante perché facilita il lavoro dell'impresa produttrice attraverso l'assorbimento di alcuni oneri finanziari e la promozione dei prodotti presenti nel suo assortimento mediante la realizzazione di campagne pubblicitarie indipendenti. L'obiettivo di Gerardo Acampora era quello di riuscire a offrire un prodotto unico in tutto il territorio nazionale. Nel mercato degli snack freschi molto spesso accade che i fornitori delle grandi catene distributive e soprattutto dei bar cambino a seconda della posizione geografica: esistono dunque dei rivenditori di panini e tramezzini freschi al Nord, al Centro e altri ancora che invece si occupano di rifornire i

supermercati o i punti di ristorazione del Sud. Questa differenziazione dei fornitori causa principalmente due effetti negativi: da un lato le catene distributive non sono in grado di garantire il rispetto di un determinato standard qualitativo unico a livello nazionale, e dall'altro lato, difficilmente un consumatore che si sposta nelle diverse regioni italiane riesce a riconoscere una determinata marca capace di garantire omogeneità qualitativa. Hasta la Pizza non doveva subire l'influenza di questi limiti, ma anzi, doveva essere una delle poche marche all'interno dei canali distributivi della GDO e dell'Ho.re.ca presenti in tutta Italia, così da venir riconosciuta in un qualsiasi luogo geografico e, di conseguenza, capace di garantire a tutti i consumatori il rispetto di un medesimo standard qualitativo. Questo ambizioso obiettivo è stato raggiunto: anche se attualmente gli accordi con i diversi partner commerciali non sono ancora definitivamente conclusi, Hasta la Pizza sarà a disposizione dei consumatori all'interno dei principali distributori alimentari. Numerosi dei rivoluzionari snack sono stati inviati per venir testati dai diversi punti vendita della GDO, che hanno dimostrato un grande interesse per un prodotto nuovo e facilmente vendibile. Attualmente i consumatori possono acquistare gli Hasta la Pizza nei supermercati Ipercoop di tutta Italia, catena che vanta una capillare copertura distributiva con più di 1.400 punti vendita, un'enorme notorietà e 7.903.352 soci che effettuano acquisti nei diversi format marchiati Coop per un valore di 9.722.284.000 euro, che corrisponde al 73,9% delle vendite totali realizzate da questa catena[45]. Sono stati siglati degli accordi anche con i distributori alimentari esclusivi dei brand Sammontana, Algida e Nestlè, che riescono a coprire quasi il 90% dei bar e dei punti di ristorazione attivi in Italia, e molti altri accordi sono in fase di trattativa. Recentemente è stata conclusa anche una collaborazione con la sala cinematografica Cine Città Fiera presente nell'omonimo centro commerciale di Udine. In questo modo gli appassionati di cinema potranno ora gustare durante la programmazione di un film, insieme ai classici pop corn, anche uno sfizioso Hasta la Pizza. L'importanza di questa collaborazione appare immediatamente evidente se si pensa al fatto che il Città Fiera rappresenta uno dei principali punti di intrattenimento presenti in Friuli Venezia Giulia grazie alla presenza di oltre 200 negozi, una sala Bingo e un cinema con ben 11 sale a disposizione capaci di attirare oltre 8.000 visitatori all'anno[46]. L'ingresso di Hasta la Pizza all'interno di un centro commerciale con un tale bacino d'affluenza rappresenta per tanto

45 Per maggiori informazioni si rimanda al "*Nono Rapporto Sociale Nazionale della Cooperazione di Consumatori*", disponibile su www.e-coop.it.

46 Per ulteriori dettagli si rimanda al sito www.cittafiera.it oppure al sito istituzionale delle sala cinematografica www.cinecittafiera.com.

un'ottima opportunità per far conoscere il nuovo snack ai numerosi visitatori che quotidianamente si recano a Udine per lo shopping o per la visione di un film.
La facilità con cui Hasta la Pizza è riuscita a entrare nella GDO va imputata principalmente a due fattori. Il primo è direttamente legato alle caratteristiche del prodotto stesso poiché i distributori commerciali hanno dimostrato subito un grande interesse per un prodotto nuovo e pratico coma la pizza sullo stecco. Il secondo importante aspetto va invece ricercato nel fitto network di conoscenze costruito da Acampora durante la sua pluriennale esperienza. La reputazione del giovane imprenditore è infatti ben nota a coloro che operano nel settore dei prodotti freschi da frigo poiché le pizze realizzate e vendute a marchio M.e.g.i.c. Pizza sono per tutti garanzia di qualità grazie all'utilizzo di ingredienti di prima scelta e alle sofisticate tecniche di lavorazione utilizzate lungo la catena produttiva. Di conseguenza Acampora era già in contatto con molti direttori commerciali delle diverse catene dalla grande distribuzione organizzata, e grazie alla collaborazione con un agente di commercio che già da tempo lavora con il giovane imprenditore, non è stato particolarmente difficile presentare il nuovo snack ai diversi distributori.

3.4 Hasta la Pizza e il mercato estero

Le caratteristiche che rendono Hasta la Pizza uno snack davvero unico lo rendono anche un prodotto perfettamente vendibile all'estero. Il principale punto di forza di questo prodotto è dato dallo strano accoppiamento di due elementi normalmente opposti: l'originalità e la tradizione. Per quanto riguarda l'elevato livello di innovazione, molto è già stato detto nelle pagine precedenti, ma appare comunque utile sottolineare nuovamente alcuni importanti aspetti. Quella che potrebbe sembrare una semplice intuizione ha infatti delle enormi ripercussioni sull'intero mercato poiché lo stecco inserito all'interno di Hasta la Pizza ha completamente rivoluzionato il modo di gustare questa pietanza. La praticità di questo snack rende Hasta la Pizza perfettamente adattabile alle diverse situazioni di consumo e adatto alle esigenze alimentari di consumatori molto diversi dal punto di vista demografico: la pizza sullo stecco può infatti venir acquistata da lavoratori con pause pranzo troppo brevi, può rappresentare un'ottima merenda per i bambini impegnati a giocare nei parchi, può venir scelta come stuzzichino da offrire agli ospiti durante una festa e via dicendo. È assolutamente semplice e veloce da preparare: si acquista lo snack, lo si riscalda per qualche minuto nel forno o nel tostapane e lo si mangia. Mentre per quanto

riguarda l'aspetto tradizionale, non bisogna dimenticare che sebbene Hasta la Pizza sia un prodotto di design e altamente innovativo, si tratti comunque di pizza, una delle più amate pietanze della cucina italiana diffusa in tutto il mondo e in grado di creare un giro d'affari sorprendente. La qualità del prodotto e la garanzia della sua provenienza totalmente italiana sono elementi che facilmente conquistano il mercato estero. Inoltre, se per alcuni italiani risulta difficile abbandonare il tradizionale trancio di pizza in favore dello stecco, all'estero questo non succede; da sempre le ricette italiane vengono stravolte al di fuori dei confini nazionali nel tentativo di adattarle ai gusti e alle preferenze di altri popoli, come per esempio, la sostituzione della passata di pomodoro con la più dolciastra salsa *ketchup* per condire la pasta. Per cui quello che in Italia potrebbe essere un ostacolo, all'estero si trasforma in un'opportunità.

Bisogna poi ricordare che nemmeno nel mercato estero, come in quello nazionale, non operano dei concorrenti diretti poiché non esistono dei prodotti paragonabili a Hasta la Pizza. Si possono individuare dei prodotti simili, per esempio in America ha ottenuto un discreto successo *Hot Pockets*, una specie di involtino primavera surgelato pronto in soli quattro minuti che ricorda vagamente Hasta la Pizza perché lo si può mangiare senza usare le posate grazie a una particolare confezione, mentre in Germania si è affermata come snack una piccola salsiccia cotta nel pane, ma a differenza della pizza sullo stecco ha un elevato contenuto di grassi. Per cui possiamo affermare che in generale esistono dei prodotti similari alla pizza sullo stecco, ma che ognuno di essi può essere facilmente "battuto" dalle caratteristiche di Hasta la Pizza, perché è un prodotto fresco che può essere mangiato immediatamente anche senza essere riscaldato, perché è un prodotto salutistico in grado di attirare l'attenzione dei consumatori a dieta, perché è realizzato con materiali di ottima qualità e così via.

Hasta la Pizza ha catturato immediatamente l'interesse di grandi gruppi operanti nel settore dell'alimentazione fin dalla sua prima comparsa, in uno stato ancora embrionale, alla fiera di Colonia. Purtroppo quando si tratta di grandi aziende e di contratti che mettono in ballo cifre esorbitanti, i tempi necessari per le trattative sono piuttosto lunghi. É corretto dire fin dall'inizio che attualmente non ci sono ancora collaborazioni definitive sancite dalla firma di qualche accordo, ma sono in corso numerose trattative che potrebbero decisamente segnare il futuro di Hasta la Pizza. Di seguito vengono dunque riportati i principali contatti che hanno dimostrato un forte interesse per la pizza sullo stecco, nella speranza che le

trattative si concludano presto e che Hasta la Pizza possa ottenere il meritato successo anche all'estero.

Il primo grande gruppo ad aver insistito per poter testare gli Hasta la Pizza è stato Mc Donald's Germania che conta più di 1.400 ristoranti[47]. La più famosa catena di hamburger, dopo aver visto la presentazione della pizza sullo stecco all'Anuga di Colonia, ha infatti richiesto oltre un milione di pezzi per poter effettuare tutte le verifiche necessarie al fine di decidere se inserire o meno Hasta la Pizza nell'Happy Meal. Mc Donald's era inizialmente interessato al solo gusto margherita, più adatto alle preferenze dei bambini a cui è indirizzato il famoso piatto e rispettoso delle politiche seguite dal gruppo, impegnato a vendere carne proveniente esclusivamente da maiali felici. Gerardo Acampora non si è però lasciato intimidire dal colosso della ristorazione *fast-food* e insieme al gusto margherita spedì anche un paio di snack nella variante al cioccolato. Favorevolmente colpito dalla bontà dello snack, Mc Donald's decise di dimenticare la politica dei maiali felici e di assaggiare anche gli altri gusti di Hasta la Pizza. Anche questi test furono superati a pieni voti e a breve Mc Donald's deciderà se inserire nel proprio menù gli snack ideati da Acampora.

Per conoscere il secondo centro segnato da Hasta la Pizza bisogna spostarsi fino in Francia. Qui la pizza sullo stecco ha conquistato un grosso distributore che si occupa di rifornire il magico parco di divertimenti Disneyland Paris. Ma prima di concludere l'accordo, Acampora ha dovuto spedire ulteriori snack per permettere al parco stesso di effettuare dei test che attualmente sono in fase attuazione. Disneyland Paris attrae quasi 16 milioni di visitatori all'anno che intervallano i giri sulle diverse giostre presenti nel parco con il consumo di pranzi, cene e merende, rendendo il parco stesso un punto vendita dalle enormi potenzialità per uno snack come Hasta la Pizza (Sala, 2012).

Altri soggetti che hanno dimostrato un forte interesse per Hasta la Pizza sono due importanti compagnie aeree: la statunitense Delta Air Lines e la francese Air France-KLM. Per permettere il consumo della pizza sullo stecco anche ad alte quote è stato realizzato un particolare packaging, utilizzando uno speciale materiale totalmente riciclabile e composto da elementi cristallizzati, capace di resistere fino a 200 gradi in forno, così da permettere agli assistenti di volo di servire ai viaggiatori uno snack caldo e incontaminato.

Il quinto soggetto ha molto in comune con i due precedenti, ma presenta delle proprie peculiarità: si tratta della divisione *food* interna a Fly Emirates. L'aeroporto di Dubai è uno

47 Per maggiori informazioni si rimanda a www.mcdonalds.de.

degli hub più frequentati dalle diverse compagnie aeree, tanto che sono stati contati 57,6 milioni di passeggeri nel 2012, dato destinato ad aumentare fino a 65,3 milioni nel 2013[48]. L'interesse manifestato non è rivolto solamente all'acquisto degli Hasta la Pizza ma all'intera linea di produzione attraverso l'acquisto della licenza di sfruttabilità. Per capire questo comportamento bisogna considerare il fatto che per una compagnia area come quella di bandiera degli Emirati Arabi Uniti, il risparmio di anche soli pochi centesimi per ogni pasto servito è traducibile nell'ottenimento di un grande vantaggio competitivo. Attualmente Fly Emirates offre ai suoi passeggeri delle pizzette in vassoio da mangiare con delle posate di plastica, l'eliminazione del solo costo di forchette, coltelli e del loro smaltimento a fronte del servire una pizza sullo stecco rappresenta una grossa opportunità.
Come detto precedentemente, nessun accordo si è ancora concretizzato, ma l'interesse dimostrato da parte di aziende e di gruppi così grandi lascia ben sperare per il futuro di Hasta la Pizza. Per il momento dunque non sono state pianificate delle particolari strategie di ingesso per i mercati esteri, l'unica cosa da fare sembra essere quella di aspettare ancora qualche mese per vedere quali di queste possibilità si trasformerà in realtà.

48 Per maggiori informazioni si rimanda a www.dubaiairport.com.

CONCLUSIONI

Trasformare una semplice intuizione in un nuovo prodotto di successo non è affatto un'operazione semplice e priva di rischi, ma anzi, richiede numerosi sforzi organizzativi e gestionali che rendono questa attività particolarmente interessante e, almeno per me, molto affascinante. Per molte grandi imprese è relativamente semplice dedicare risorse, sia in termini di denaro che di tempo, nell'implementazione di progetti più o meno innovativi e rivoluzionari, ma le difficoltà aumentano in modo quasi esponenziale se ad assumere tutti i rischi è un giovane imprenditore determinato a far decollare una nuova piccola società. L'aspetto più importante che questo elaborato mira a far emergere è rappresentato dalle innumerevoli decisioni strategiche che stanno alla base della realizzazione di un nuovo prodotto. Indipendentemente da il soggetto economico che ha generato un'idea, piccola o grande impresa che sia, il percorso che porta alla commercializzazione di un'innovazione non è mai facile e richiede un enorme impegno organizzativo. Questo rende l'operato di Gerardo Acampora ancora più strabiliante poiché, anche se costretto a operare con limitate risorse economiche a disposizione, è riuscito in poco tempo a far nascere una nuova società dall'enorme potenziale in un periodo economico non certo favorevole.

Per le imprese modificare la propria offerta tramite l'apporto di innovazioni è un'attività indispensabile se l'obiettivo inseguito è quello di riuscire a guadagnare posizioni competitive sempre più vantaggiose all'interno del mercato e non semplicemente quello di sopravvivere. La criticità è però rappresentata dall'elevato livello di incertezza che caratterizza questa attività: le imprese innovative sono infatti costrette ad assumere enormi rischi che, alcune volte, possono portare anche al loro fallimento. Per questo motivo è di fondamentale importanza riuscire a gestire nel migliore dei modi tutte le fasi del processo di innovazione che vanno dalla generazione dell'idea alla commercializzazione di un prodotto finito. Fortunatamente esistono delle modalità che possono venir seguite sia per incentivare la creatività ma soprattutto per supportare il processo di realizzazione dei nuovi prodotti. Senza dimenticare che, una volta ottenuto un nuovo prodotto finito e pronto per essere introdotto sul mercato i rischi non sono ancora terminati dato che conquistare i consumatori ottenendo un valido posizionamento richiede un ulteriore sforzo organizzativo da parte dell'impresa. Quest'ultima deve avere una profonda conoscenza dell'ambiente

interno, evidenziando i propri punti di forza e di debolezza, dell'ambiente esterno, individuando le eventuali opportunità o minacce presenti nel mercato, e delle caratteristiche dei consumatori, così da pianificare nel migliore dei modi un vasto insieme di attività, compresa la gestione delle leve del marketing mix, in modo da supportare adeguatamente il lancio nel mercato del nuovo prodotto. L'obiettivo che ho cercato di raggiungere attraverso questo lavoro è proprio questo: analizzare l'intero percorso che porta alla trasformazione di un'idea in un nuovo prodotto affiancando la teoria all'analisi di un caso pratico capace di evidenziare le enormi difficoltà che stanno alla base dell'innovazione.

Quello che però va sottolineato è che il caso di Hasta la Pizza, esaminato nell'ultimo capitolo, riguarda un progetto assolutamente recente poiché il prodotto innovativo è stato lanciato nel mercato alla fine dell'estate dell'anno in corso. Di conseguenza non è stato possibile esaminare gli effettivi dati di vendita, impedendo così la formulazione di valutazioni oggettive circa il raggiungimento del successo sperato. Nonostante la presenza di questo limite non trascurabile, elementi quali l'elevato interesse dimostrato sia dalla grande distribuzione italiana che da importanti gruppi alimentari internazionali lasciano intendere che con molta probabilità la pizza sullo stecco riuscirà in breve tempo ad affermarsi sul mercato sia nazionale che estero. Ma anche se non è stato possibile esprime questi giudizi, è stato dettagliatamente analizzato il cammino seguito dalla giovane società così da equiparare i concetti teorici con quanto accade effettivamente nella realtà. Le difficoltà per realizzare un nuovo prodotto con determinate caratteristiche, per trovare dei finanziatori disposti a investire nel proprio progetto, per presentare il prodotto ai consumatori e via dicendo, sono tutte sfide che le giovani imprese innovative devono affrontare, e superare, se vogliono affermarsi sul mercato.

APPENDICE

1. Allegato numero uno: Business Plan di Hasta la Pizza

PROGETTO

" ASTA LA PIZZA "

STUDIO PRELIMINARE DI FATTIBILITA'

PER LA PRODUZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE

NEI MERCATI ITALIANO ED EUROPEO

DEL PRODOTTO DENOMINATO:

" HASTA LA PIZZA "

Il presente documento è strettamente riservato e contiene informazioni riservate. E' vietata la riproduzione o la diffusione dello stesso e business plan, o di informazioni in esso contenute, a chiunque e in qualsiasi circostanza, senza l'esplicito consenso scritto della M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada.

M.E.G.I.C. pizza Ciacolada di Gerardo Acampora & C.
Sede legale: via Caprin, 39 GRADO 34073 (GO)
Sede operativa: via Srebernic, 14 RONCHI DEI LEGIONARI 34077 (GO)

INDICE

1. DESCRIZIONE DELLA COMPAGINE SOCIALE pag. 4

- Generalità del proponente
- Indirizzi e recapiti
- Forma giuridica
- Titolare e soci

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO pag. 5

- Settore di attività
- Descrizione sintetica del prodotto
- Aspetti strategici
- Mercati di riferimento
- Vincoli tecnologici
- Grado di innovazione
- Perché può funzionare

3. ASPETTI COMMERCIALI pag. 8

- Avviamento dell'iniziativa
- Canali di distribuzione
- Mercato di riferimento, target e competitor
- Strategie commerciali
- Obiettivi di vendita
- Potenzialità di crescita

4. ASPETTI PRODUTTIVI pag. 12

- Struttura produttiva
- Fornitori materie prime/servizi
- Produzione
- Logistica
- Posizionamento

5. LE POTENZIALITA' DEL PROGETTO pag. 15
- Cantierabilità dell'iniziativa
- Validità dell'iniziativa
- Aspetti occupazionali

6. INVESTIMENTO INIZIALE pag. 16

7. DISTINTA BASE DEL PRODOTTO E RELATIVO COSTO pag. 17

8. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO pag. 17
- Copertura finanziaria
- Ipotesi sui volumi di vendita e assunzioni del personale
- Dilatazione media clienti e fornitori
- Altre ipotesi economiche alla base del piano

9. ALLEGATI pag. 20
- Stato Patrimoniale Previsionale
- Rendiconto di Cassa Previsionale
- Conto Economico Previsionale
- Ricerca Nielsen
- Ricerca Chiquita
- Pianta dello stabilimento produttivo
- Rendering di produzione
- Mail di interesse dei clienti

1. DESCRIZIONE DELLA COMPAGINE SOCIALE:

- **GENERALITA' DEL PROPONENTE:**

NOME: Gerardo Acampora
ETA': 33 anni
SEDE DELL'ATTIVITA': RONCHI DEI LEGIONARI (GO)
CITTADINANZA: Italiana

Gerardo Acampora è un giovane imprenditore molto attento ai nuovi trend del mercato. Nasce in una famiglia che ha gestito per moltissimi anni "La Ciacolada", la più rinomata pizzeria di Grado (località di villeggiatura molto apprezzata).
A soli quattordici anni,durante il periodo estivo, viene inserito dal padre Michele nel mondo del lavoro. Successivamente, completa gli studi superiori e si iscrive a Scienze e Tecnologie Alimentari. Nel 1999 fonda, in società con il padre, la "M.e.g.i.c. Pizza Ciacolada" (acronimo che corrisponde ai nomi della famiglia dei fondatori). La neonata società vuole proporre un'originale idea di business scaturita dall'intuizione, vista la scarsa mole di lavoro nel periodo invernale, di poter sfruttare gli impianti ed i lavoratori assunti per produrre e commercializzare pizze fresche confezionate in atmosfera protettiva.
L'idea risulta subito vincente.
Oggi M.e.g.i.c. Pizza è una azienda con 13 dipendenti ed un fatturato di € 1.500.000 (€ 256.000 nel 2004 con il trasferimento nel nuovo stabilimento) che fornisce tutte le maggiori catene della grande distribuzione (Coop, Esselunga, Carrefour, Despar ecc) anche con prodotto a marchio privato.
Lo spirito innovativo della società e del suo amministratore ha permesso alla M.e.gi.c. Pizza di sviluppare, oltre al nuovissimo sistema di produzione di una pizza sullo stecco descritto in questo documento, anche altri prodotti tra cui l' H.M.S. (hand movements simulation). Questo è un macchinario innovativo di lavorazione della pasta della pizza basato sul principio di allargamento della pasta a freddo attraverso un simulatore meccanico del movimento naturale del "pizzaiolo".
Negli anni M.e.g.i.c. Pizza, sotto la guida dell'attuale titolare, si è sempre distinta dai suoi competitor grazie a scelte che l'hanno diversificata. Infatti, preme ripetere che sin dagli esordi ha sempre puntato ad un prodotto fresco di qualità, mentre i competitor facevano una lotta di prezzo con il surgelato. Nel 2011, inoltre, ha lanciato sul mercato la prima pizza al Kamut con OMEGA3 ed antiossidanti naturali (una miscela di grani brevettata di cui possiede l'esclusiva della commercializzazione nella GDO). Oggi inventa e propone "HASTA LA PIZZA" un nuovo prodotto che rappresenta una assoluta novità nel mercato degli snack e che ha tutte le caratteristiche di un articolo di qualità e di successo.

- **INDIRIZZI E RECAPITI PER COMUNICAZIONI:**

TELEFONO: 0481 – 777942
FAX: 0481 – 774886
e-mail: info@pizzamegic.it / amministrazione@pizzamegic.it
MOBILE: 338 – 5429887

- **FORMA GIURIDICA:**

L'intenzione è quella di fondare una NEWCO nella forma di società a responsabilità limitata. Inizialmente il capitale sociale della stessa sarebbe di € 100.000 più un versamento soci in riserva di capitale di € 400.000 al fine di avere una certa credibilità finanziaria idonea all'iniziativa.

- **TITOLARE E SOCI:**

I soci sarebbero alla pari con una quota del 50% del capitale sociale.

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO:

- **SETTORE DI ATTIVITA':**

Codice ATECOFIN 2011: 10.85.04

- **DESCRIZIONE SINTETICA DEL PRODOTTO:**

COME NASCE L'IDEA: L'idea del prodotto è nata sulla spiaggia di Grado nel luglio del 2011. Mentre stava riposando sotto l'ombrellone, Gerardo Acampora vede due ragazzi che avevano acquistato l'uno un trancio di pizza e l'altro un Magnum Algida.
Nell'osservarli proseguire lungo il camminatoio, si accorge di quanto il ragazzo con in mano la pizza avesse difficoltà nell'interagire con l'amico. Al contrario, il ragazzo con il gelato gesticolava serenamente ed anzi, quasi derideva il compagno per la difficoltà che manifestava nel mangiare. Da lì è nata l'idea di fondere la praticità del gelato con lo stecco al gusto ed al feeling della pizza.

CHE COS' E': Il prodotto consiste in uno snack, denominato "HASTA LA PIZZA", con la stessa forma del famoso MAGNUM ALGIDA, composto da due parti di pasta di pizza chiuse intorno ad una farcitura (in qualsiasi variante) e saldate ad uno stecco. Il prodotto ha un peso di 60g ed è quindi assimilabile ad un trancio di pizza, ad un toast, un tramezzino o un panino. Ci sarà anche una versione dolce (al cioccolato).
Il suo contenuto in grassi è molto basso rispetto a prodotti simili e si assesta intorno al 11%. Inoltre è arricchito di OMEGA 3, strizzando l'occhio al trend salutistico.

Può essere scaldato con qualsiasi fonte di calore, ma l'ideale è il tostapane, dove viene inserito lasciando lo stecco all'esterno. In tal modo lo si può prendere appena finita la cottura (4 minuti) senza nessun timore di scottature. La farcitura non può colare all'esterno ma solo rimanere all'interno del "bicchiere" che la pasta forma tutto intorno.
Il prodotto verrà confezionato singolarmente e venduto sia fresco che surgelato. Il cartone sarà composto da dieci pezzi per il fresco e da dieci o trenta pezzi per il surgelato. Così facendo, anche il piccolo bar sarà invogliato ad acquistare il prodotto poiché si porterebbe in casa un cartone molto piccolo (30x20xh10) con una bassa battuta (circa € 10+iva).

Alleghiamo delle immagini per meglio rendere l'idea del prodotto.

- **ASPETTI STRATEGICI:**

La non riproducibilità. Esiste infatti un brevetto esteso sulla tecnica e sul sistema di produzione che protegge la riproducibilità del prodotto. Il deposito è avvenuto nell' Ottobre 2011, rif. A3-9778. Risulta un diritto annuale all'uso esclusivo internazionale che scadrà nel mese di ottobre 2012, successivamente è stata fatta la registrazione del brevetto (PCT) nei paesi di maggior interesse. Bisogna notare che la pizza sullo stecco non è brevettabile. Quello che protegge il prodotto è il sistema produttivo (che è stato

difatti brevettato da M.e.g.i.c. Pizza) che permette una industrializzazione dei processi e quindi un abbattimento dei costi ed una alta competitività nel mercato. Il prodotto è altresì tutelato dalla registrazione del design.

- **MERCATI DI RIFERIMENTO:**

I mercati di riferimento risultano essere quelli europei degli snack. Nel dettaglio, Italia, Germania, Francia, Spagna, Inghilterra, e stati "minori". Quindi, quella che si può definire "Europa occidentale". Questo mercato sviluppa circa 66 miliardi di euro ed i primi tre stati per consumo sono quello francese (22%), UK (17%) e spagnolo (10%). Fonte Chiquita Brands International (Fresh Convenience Congress 2011, Londra).

- **VINCOLI TECNOLOGICI:**

Il prodotto risulta privo di vincoli tecnologici in quanto tutte le attrezzature necessari alla produzione sono standard e quindi facilmente reperibili sul mercato. L'unica parte sviluppata *ad hoc*, rappresentata da una catenaria, è stata progettata da M.e.g.i.c. Pizza. Inoltre è stato sviluppato un *rendering* video della zona di produzione al fine di controllare che tutto il processo produttivo funzioni e che non vi siano punti critici non valutati in fase progettuale.

- **GRADO DI INNOVAZIONE:**

Il prodotto risulta molto innovativo per 2 aspetti fondamentali: associa l'idea del mangiare un gelato sullo stecco al sapore e all'idea di gustarsi una buona pizza. Il tutto completato della praticità di preparazione e del costo contenuto; non esiste sul mercato un prodotto simile ed il fatto che sia coperto nella tecnica di produzione da un brevetto lo rende ancora più interessante.

- **PERCHE' PUO' FUNZIONARE:**

Il prodotto sposa 4 regole fondamentali del mercato moderno: bontà, praticità, prezzo e salute. Queste sono le regole che determinano il successo di un prodotto.
In termini di praticità il prodotto ha un vantaggio su tutti: lo si scalda in tostapane, così lo stecco resta al di fuori e non diventa caldo. In questo modo anche un bambino può estrarlo dal toster senza l'aiuto di un adulto.
Il prezzo risulterà molto accattivante. Verrà venduto ad € 1,79 al pubblico dalla GDO ed a € 2,00 / 2,50 nel canale Ho.re.ca.
In merito alla bontà basti pensare che, l'ideatore del processo di produzione è Gerardo Acampora, che da quattordici anni gestisce personalmente la produzione di M.e.g.i.c. Pizza che è, per qualità, la leader nel mercato italiano.
In termini di salute, il prodotto avrà un basso contenuto in grassi (intorno al 11%) e sarà fonte di OMEGA 3 (più del 15% della GDA giornaliera).

3. ASPETTI COMMERCIALI

- **AVVIAMENTO DELL'INIZIATIVA:**

In questa fase il prodotto verrà sostenuto dalla rete commerciale dI M.e.g.i.c. Pizza la quale gode di un portafoglio clienti molto ampio del quale fanno parte le maggiori catene della GDO nazionale. Gode, inoltre, di una alta considerazione sul livello qualitativo dei prodotti offerti grazie ai consolidati rapporti sviluppati in 14 anni di attività.

Il prodotto Hasta la Pizza è stato riservatamente presentato in anteprima a 6 catene (COOP, CARREFOUR, DESPAR, CONAD, PAM, IL GIGANTE) riscontrando un interesse immediato per l'inserimento in assortimento del prodotto (COOP ITALIA lo ha già inserito in tronco comune su 1.100 punti vendita). Risulta un certo interessamento anche da AUTOGRILL per la praticità del prodotto e per trovare modalità di vendita complementari ai punti vendita "SPIZZICO". Inoltre è stato vagliato dalla Nestlé Italia e la McDonald Germania ha richiesto un test da 1,04 milioni di pezzi al gusto margherita da inserire nei loro Happy Meal.

Nella fase iniziale del progetto l'organizzazione aziendale verrebbe gestita, sia nella fase produttiva che commerciale e amministrativa, dalle figure professionali di M.e.gi.c. Pizza con una rilevante presenza di Gerardo Acampora sia nella direzione della produzione che nelle decisioni commerciali più rilevanti, affiancato da un agente commerciale che lavora nel settore GDO da molti anni e che ha consolidato rapporti con i bayer delle maggiori catene.

- **CANALI DI DISTRIBUZIONE:**

I canali di vendita sono rappresentati dalla GDO, con prodotto fresco per il mercato italiano. I catering italiani per il settore Ho.re.ca. e tutto il mercato estero con il prodotto fresco e surgelato. In un futuro si potrebbe inserire il prodotto fresco anche nel vending.

- **MERCATO DI RIFERIMENTO, TARGET E COMPETITORS:**

Il mercato di riferimento è quello dello snack o sostitutivo del pasto veloce. In questo segmento rientrano tutti quei prodotti come panini, tramezzini, toast, piadine e pizze ma ne fanno parte anche patatine etc.

Il momento economico in cui si trova l'Europa ha agevolato, per ovvi motivi di prezzo e di praticità, la crescita del mercato degli snack, pertanto il prodotto "Hasta la Pizza" si posiziona in un mercato non in stagnazione ma in sviluppo idoneo ad apprezzare un prodotto innovativo.

Il target di riferimento di questi prodotti è ampio, ma il comparto più importante è rappresentato dai giovani di età compresa tra i 6 ed i 34 anni. Queste persone coprono circa il 60% del mercato. La loro attenzione è focalizzata sul gusto innanzitutto e sulla

praticità, a seguire sugli elementi salutari del prodotto come il basso tenore in grassi o l'alto tenore in sostanze nutritive o salutistiche.
I principali competitor sono rappresentati da FRES.CO, AGRITEC, BERETTA, BUITONI, MC DONALD'S, PIZZA HUT per i prodotti assimilabili ai panini, mentre per snack salati ci sono aziende quali SAN CARLO, PRINGLES etc. Queste aziende grandi o grandissime rappresentano l'offerta più vicina al prodotto "HASTA LA PIZZA". Il loro vantaggio competitivo è rappresentato dal fatto di essere imprese storiche con una radicata strategia di marketing, il punto di criticità è che spesso si limitano a lanciare sul mercato varianti di prodotti già esistenti piuttosto che prodotti innovativi. Basti pensare che, l'ultima innovazione del mercato è identificata con la creazione delle patatine "PRINGLES" avvenuta circa 20 anni fa.

- **STATEGIE COMMERCIALI:**

L'idea è quella di partire nel mercato della GDO italiana con il prodotto fresco e nel canale Autogrill con quello surgelato. Per dare visibilità ad "HASTA LA PIZZA" la strategia è data dalla presentazione in luoghi strategici del prodotto, che verrebbe offerto gratuitamente e da un campagna di social-marketing completa di video viral e di ufficio stampa dedicato alle domande dei futuri clienti.
Per il lancio nel canale GDO, si è pensato all'acquisto di una intera pagina di volantino delle catene più importanti per la stessa settimana di promozione. In questo modo, il consumatore, aprendo il volantino delle diverse catene, si troverebbe sempre una pagina di presentazione di "HASTA LA PIZZA" con informazioni chiave per il potenziale acquirente. Inoltre, vista la sempre maggior importanza delle promozioni, il prodotto uscirebbe con uno sconto (esempio 30%) ed accoppiato in un pacco da 2 pezzi con gusti diversi. Questo per facilitare il test di tutte le farciture al fine di far conoscere l'articolo e di ricevere dei feedback dai consumatori.
In fase successiva, compresi i volumi e rodato il sistema produttivo in tutte le sue fasi (circa 12 mesi), si potrà investire in marketing su canali tradizionali e puntare al mercato estero.

- **OBBIETTIVI DI VENDITA:**

Da una recente ricerca della Nielsen (istituto di riferimento per le analisi di mercato e dei consumi), allegata a questo studio, è emerso che in Italia ogni giorno vengono consumati in casa un numero pari a 79.700.000 di pasti (intesi come pranzo e cena) e che il 12% di questi è rappresentato da un panino, una focaccia o dalla pizza prodotti direttamente concorrenti con HASTA LA PIZZA. Tale segmento di mercato è pertanto pari a circa 3.443.000.000 pezzi annui.
Ipotizzando prudentemente che HASTA LA PIZZA sia richiesto dal 1% dei consumatori che fino ad oggi consumavano un panino, una focaccia o una pizza, si ottengono dei volumi attesi pari a circa 34.430.000 unità su base annua.

A tale quantità potrebbero facilmente aggiungersi i consumi fuori casa dove, per la sola pausa pranzo, ogni giorno si fermano al bar 9.000.000 di individui ed il 48% di essi sceglie un panino o un trancio di pizza. Questo si traduce, valutando sempre l'1% del mercato, in altri 10.800.000 di pezzi annui.
Basterebbe coprire l'1% del mercato italiano quindi per generare dei volumi intorno ai 45.230.000 di pezzi annui.

TIPOLOGIA DI CONSUMO	Q.TA' PASTI GIORNALIERI	% CONSUMI PRODOTTI SIMILARI AD "ASTA LA PIZZA"	GIORNI ANNUI DI CONSUMO	TOTALE PASTI ANNUI CON PRODOTTI SIMILARI AD "ASTA LA PIZZA"	% DI VENDITA IPOTIZZATA	TOTALE PASTI ANNUI CON "ASTA LA PIZZA"	PREZZO DI VENDITA IN €	FATTURATO ANNUO IN EURO
PASTI DOMESTICI	79.700.000	12	360	3.443.000.000	1	34.430.000	0,90	37.467.000
PASTI PAUSA PRANZO	9.000.000	48	250	1.080.000.000	1	10.800.000	0,60	

Tuttavia, nell'ottica di un ragionamento basato sulla prudenza, si ipotizza un quantitativo di pezzi a regime pari a 15.000.000 l'anno.

- **POTENZIALITA' DI CRESCITA:**

Sono state innanzitutto ipotizzate le quantità annuali di vendita a "regime" dell'iniziativa nei seguenti termini:

MERCATI	QUANTITA' 5° ANNO A "REGIME"	% DI CRESCITA SU VOLUME A REGIME 1° ANNO	QUANTITA' 1° ANNO	% DI CRESCITA SU VOLUME A REGIME 2° ANNO	QUANTITA' 2° ANNO	% DI CRESCITA SU VOLUME A REGIME 3° ANNO	QUANTITA' 3° ANNO	% DI CRESCITA SU VOLUME A REGIME 4° ANNO	QUANTITA' 4° ANNO
ITALIA	3.500.000	70	2.450.000	8	2.750.000	8	3.030.000	8	3.310.000
SPAGNA	1.950.000	0	0	25	487.500	25	975.000	25	1.462.500
FRANCIA	4.000.000	0	0	25	1.000.000	25	2.000.000	25	3.000.000
GERMANIA + PAESI BASSI	1.750.000	0	0	25	437.500	25	875.000	25	1.312.500
INGHILTERRA + IRLANDA	3.250.000	0	0	25	812.500	25	1.625.000	25	2.436.000
AUSTRIA + SVIZZERA	550.000	0	0	25	137.500	25	275.000	25	412.500
TOTALI	15.000.000		2.450.000		5.186.250		8.780.000		11.933.500

In base agli obbiettivi di crescita indicati nei primi 3 esercizi si prevede il raggiungimento dei volumi a "regime" nel mercato italiano ed estero nel 2018.

L'obbiettivo minimo è fissato in n 2.450.000 di pezzi mentre quello di regime è fissato in 15.000.000 di pezzi all'anno. Nell'analizzare questo aspetto partiamo dall'idea che, non potendo investire subito in grandi operazioni di marketing, il prodotto possa raggiungere il dato di regime in cinque anni. Il dato iniziale si evince moltiplicando i 3.950 supermercati (quelli delle catene che hanno espresso interesse nel prodotto) per una vendita prudenziale di 2 pezzi al giorno per sei giorni alla settimana. Prudenzialmente non tiene conto delle vendite generate dal canale catering o AUTOGRILL. Si può quindi affermare che il prodotto, che dopo il primo anno verrebbe commercializzato anche all'estero, avrà una crescita del 8% (del valore a regime) all'anno sul mercato nazionale. All'estero, invece, si punta ad una crescita del 25% (del valore a regime) all'anno dal secondo anno in poi.

4. ASPETTI PRODUTTIVI:

- **STRUTTURA PRODUTTIVA:**

La superficie necessaria al progetto è di circa 1500m^2 . Si ipotizza l'ubicazione nella stessa zona industriale in cui è ubicata M.e.g.i.c. Pizza in quanto vicina al tratto autostradale e alla piattaforma distributiva di un importante trasportatore specializzato nella distribuzione di prodotti freschi. L'immobile verrebbe preso in locazione. All'interno verrà suddiviso in 4 aree: produzione 650 m^2, magazzini 500 m^2, spogliatoi, bagni, mensa e disimpegni bagni 100m^2, uffici e sala riunioni 250m^2. I tempi necessari all'allestimento del sito produttivo è di circa 180 giorni.
Si allega pianta del sito produttivo completo di spogliatoio e magazzino comprensivo di lista degli impianti e dei macchinari.

- **FORNITORI MATERIE PRIME/SERVIZI:**

I fornitori per le materie prime, comprensive del pack, sono una decina, in parte hanno già una consolidato rapporto con M.e.g.i.c. Pizza a garanzia della qualità.
Gli approvvigionamenti verranno fatti con frequenza settimanale per garantire una buona rotazione al magazzino e non impegnare troppe risorse economiche. I fornitori principali del progetto saranno:

- GRANDI MOLINI ITALIANI, STABILIMENTO DI MARGHERA – FARINA
- IPAS, STABILIMENTO DI MILANO – FORMAGGI E COMPOSTI PER LA FARCITURA
- PM SCATOLIFICIO, TREVISO – MATERIALE IMBALLO SECONDARIO

- **PRODUZIONE:**

Inizialmente verranno assunte 4 persone in produzione ed 1 in amministrazione. Partendo dal fatto che la linea produttiva progettata ha una capacità media di 10.000

pezzi/ora, lo staff così composto riuscirà a produrre circa 10.000.000 di pezzi annui. L'utilizzo medio degli impianti nel primo periodo sarà del 50% attraverso un solo turno di lavoro. A regime, la struttura darà lavoro a 6 persone in zona produttiva per turno e 2/3 in amministrazione. Questo staff genererà, al massimo delle capacità produttive, 75.000 pezzi al giorno (per turno) per un totale annuo di circa 19.000.000 di pezzi.
Nella fase iniziale del progetto le 4 persone potranno gestire tutta la linea produttiva poiché impiegate per il 50% del turno nelle fasi di impasto, produzione e cottura e per il residuo 50% del turno per le altre fasi di lavorazione (abbattimento, confezionamento, stoccaggio, carico).

Le fasi produttive e l'impiego di personale a regime sono:

N° FASE	NOME FASE	DURATA CICLO	PERSONALE IMPIEGATO	DESCRISIONE	LIMITI CRITICI
1	IMPASTO E RIBALTAMENTO IN TRAMOGIA	25 minuti	1	Durata impasto 15 minuti, durata carico e scarico impastatrice 10 minuti.	Sono necessari al ciclo continuo di laminazione 300 Kg/ora di pasta lievitata. In un'ora se ne ottengono 600 Kg.
2	LAMINAZIONE PASTA E CARICO DOSATORI	Ciclo continuo	1	La persona effettua solo una fase di controllo sulla laminazione della pasta ed effettua il carico dei dosatori della farcitura e dei bastoni	Sono necessari 300 Kg/ora di farcitura (fornita in cubi da 12 Kg), pari a 23 cubi (uno ogni minuto e 53 secondi) e 10.000 bastoncini/ora (forniti in pacchi da 50 pezzi), pari a 200 pacchi (uno ogni 20 secondi).
3	CARICO E SCARICO STAMPI	Ciclo continuo	0	Completamente automatizzato	Gli stampi corrono lungo una catena che gestisce tutte le fasi.
4	COTTURA	3 minuti	0	Completamente automatizzato	Gli stampi sono raccolti e scaricati automaticamente. Lo stecco di legno non viene immerso nell'olio così da evitare contaminazioni.
5	ABBATTIMENTO PRODOTTO SCIOLTO	30 minuti	0	Durata abbattimento 30 minuti. Il prodotto sciolto viene caricato su un tappeto a spiarle che gira all'interno di un'abbattitore di calore per il raffreddamento dei pezzi.	In un'ora vengono caricati 10.000 pezzi sciolti in un abbattitore di temperatura con nastro a spirale grazie all'ausilio di uno "smodellatore" che apre gli stampi e ribalta il prodotto direttamente sul tappeto di carico.
6	CONFEZIONAMENTO/ STOCCAGGIO	Ciclo continuo	2	1 persona carica i pezzi nella macchina, l'altra scarica i pezzi confezionati	In un'ora vengono confezionati 10.000 pezzi. In una seconda fase verrà inserita una linea di carico automatizzata che permette

				e li deposita nelle scatole	di confezionare 10.000 pezzi/ora freschi con una unica persona adibita al solo controllo.

- **LOGISTICA:**

Il sito produttivo verrebbe ubicato vicino alla filiale friulana del più importante vettore del fresco nazionale (uno dei maggiori anche in Europa) la STEF, ex CAVALIERI TRASPORTI. Questo garantisce una grande flessibilità ed un alto grado di servizio verso i potenziali clienti. Basti pensare che, una ipotetica consegna caricata alle ore 18 giunge fino a Torino o a Bologna entro la mattina del giorno successivo ed a Roma entro il secondo giorno dal carico. Inoltre la loro vicinanza permette un abbattimento dei costi di presa e quindi un aumento di margine sul prodotto.

- **POSIZIONAMENTO:**

Il posizionamento nella GDO sarà rappresentato dal reparto del libero servizio (banco dei freschi). Il prodotto verrà sistemato nel settore dalla pasta sfogli già pronta e della pizza fresca. Tenendo presente che la pasta già pronta in rotolo è un prodotto che è entrato nel paniere ISTAT, si può facilmente comprendere come "HASTA LA PIZZA" potrà avere una forte visibilità.

In questo sarà aiutato anche dal suo packaging che, differenziandosi molto per struttura e colori da quelli presenti, attirerà l'attenzione del consumatore. Per quanto riguarda il posizionamento del settore Ho.re.ca., questo sarà rappresentato dalla classica vetrina dove il prodotto sarà posizionato insieme ad altri snack.

5. LE POTENZIALITA' DEL PROGETTO

- **CANTIERABILITA' DELL'INIZIATIVA:**

Dal punto di vista produttivo, tutta la struttura è già stata progettata. Questo è stato possibile grazie alla esperienza fatta dal sig. Acampora in questi anni. La conoscenza delle aziende leader nel settore unita alla competenza di tutti gli aspetti legati alla produzione del food (tecnico-produttivi e legislativi) fanno sì che uno degli aspetti più critici del progetto sia già risolto. Inoltre, la vicinanza dei 2 siti (quello della M.e.g.i.c. Pizza e quello della NEWCO), rende molto facile il controllo e la repentina soluzione di qualsiasi problema che si dovesse presentare in azienda.

Anche l'avviamento commerciale è già una fase ad uno stadio avanzato. Questo grazie alla rete di vendita della M.e.g.i.c. Pizza che ha già ricevuto molti feedback positivi riguardo al prodotto.

Gli oneri necessari alla messa in funzione dello stabilimento (acquisto e montaggio delle linee produttive) sono stimati in circa € 1.000.000

L'investimento verrebbe finanziato per circa 500.000 con equity della società (di cui euro 100.000 di capitale sociale ed euro 400.000 versamento in c/capitale), la residua parte

attraverso finanziamenti bancari e/o finanziamenti pubblici agevolati. Si osserva che l'ubicazione del progetto presso la provincia di Gorizia permette alla società di poter richiedere sia finanziamenti a m/l termine a tasso agevolato al Fondo GORIZIA. Questo concede fino al 75% dell'investimento e con un tetto di 500.000 euro. Esiste inoltre la possibilità di ottenere un finanziamento a m/l termine agevolato regionale (denominato F.R.I.E.) per un massimo del 80% dell'investimento.
L'iniziativa potrebbe inoltre beneficiare di contributi in c/capitale concessi dal Fondo Gorizia (fino ad un massimo di 75.000 euro). Si segnalo infine le agevolazione di tipo contributivo sulle assunzioni di 2 dipendenti i cui contributi previdenziali versati, per la durata massima di 24 mesi, vengono restituiti sottoforma di sgravio fiscale.

- **VALIDITA' DELL'INIZIATIVA**:

A fronte della dell'analisi della cantierabilità, dei vantaggi descritti nella fase di avviamento, tenuto conto degli aspetti derivanti dall'innovazione e dalla protezione data dal brevetto, nonché l'avanzato stadio di completezza dell'intero progetto (progettazione del sito e delle linee produttive, logo ed immagine del prodotto, interesse da parte della clientela) e l'alto margine di profitto derivante dalle vendite (dovuto anche al fatto che il prodotto non ha concorrenti simili e quindi raffronti diretti di prezzo), si ritiene l'iniziativa estremamente interessante.

- **ASPETTI OCCUPAZIONALI**

Come anticipato, si partirà con l'assunzione 4 persone full-time in produzione, con un contratto a tempo determinato della durata di 6 mesi, ed 1 persona in amministrazione con un part-time da 20 ore sempre a tempo determinato.
Le persone in produzione avranno mansioni di tipo generico e non sono richieste specializzazioni particolari.
Per quanto concerne la persona in amministrazione invece dovrà dimostrare di possedere una qualifica a livello contabile. Questo staff potrà sopperire ad una richiesta pari a 10.000.000 di pezzi annui. Con l'aumentare delle vendite si passerà poi alla successiva assunzione di personale fino al raggiungimento del punto di massimo con 10/12 persone in produzione (su tre turni) e 2/3 persone in amministrazione full-time.

6. INVESTIMENTO INIZIALE

Il costo di realizzazione della linea produttiva è stimato in circa 1.000.000 euro così suddiviso:

- IMPASTATRICE	€ 30.000
- SOLLEVATORE	€ 15.000
- LINEA DI PRODUZIONE SPECIFICA	€ 250.000
- FRIGGITRICE	€ 250.000

- ABBATTITORE DI TEMPERATURA COMPLETO	€ 190.000
- CONFEZIONATRICE FLOWPACK	€ 83.000
- METAL DETECTOR	€ 10.000
- BILANCE E SOFTWARE CONTROLLO	€ 30.000
- CELLE STOCCAGGIO M.P. E PRODOTTO FINITO n°3PZ	€ 80.000
- ATTREZZATURE PER IL LAVAGGIO	€ 11.000
- STAMPI, TEGLIE, CARRELLI PER COTTURA	€ 45.000
- MATERIALI VARI PER PRODUZIONE	€ 10.000
- MULETTO PER CARICO E SCARICO	€ 11.000
TOTALE	**€ 1.015.000**

I PREZZI SI INTENDONO FRANCO ITALIA ED AL NETTO IVA

L'impianto produttivo sarà ubicato presso un immobile in locazione. Il costo annuale della locazione è stimato in circa 28.800 euro.
Si ipotizza inoltre un investimento di circa 150.000 euro nel primo esercizio per l'avvio della produzione del prodotto (avviamento impianti produttivi, adattamento immobile all'uso produttivo analisi di laboratorio sul prodotto e sul processo, campionature, etc.).

7. DISTINTA BASE DEL PRODOTTO E RELATIVO COSTO

Il prodotto è così composto:
- 30g di pasta di pizza
- 30g di farcitura
- n° 1 bastone
- n° 1 imballo primario (sacchetto serigrafato)
- n° 1/10 imballo secondario (scatola americana)

Il costo medio diretto del prodotto è il seguente:
- € 0,24 per gli ingredienti ed il bastone
- € 0,02 per l'imballo primario
- € 0,01 per l'imballo secondario

Totale costo prodotto € 0,27

Si evidenzia che il prezzo ha una variazione massima di +/- € 0,02 in quanto le farciture hanno prezzi di listino differenti.

8. PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO DELL'INIZIATIVA

- **COPERTURA FINANZIARIA DEGLI INVESTIMENTI:**
  Il fabbisogno finanziario dell'iniziativa verrà coperto nelle seguenti modalità:

- Versamento socio in c/capitale € 400.000
- Mutuo chirografario rimb. In 5 anni € 640.000
- Linee di smobilizzo crediti (1° anno) € 400.000

A partire dal secondo esercizio le linee di credito per smobilizzo crediti verranno incrementate in base allo sviluppo del giro d'affari. A regime si ipotizza l'utilizzo medio di linee per smobilizzo crediti pari a circa 2.000.000 di euro.

A fini di una valutazione prudente dell'iniziativa non si è ipotizzato di poter beneficiare di finanziamenti agevolati o di contributi in c/capitale da parte del Fondo Gorizia.

- **IPOTESI SUI VOLUMI DI VENDITA E ASSUNZIONI DEL PERSONALE:**
  - Il primo anno si ipotizza la produzione di circa 2.500.000 pezzi (80% canale GDO e 20% canale catering), l'assunzione di 4 persone full-time (€ 3.000 lordi mese per persona) in produzione, di una persona part-time (€ 2.000 lordi mese)in amministrazione e di un responsabile di stabilimento (€ 5.000 lordi mese).

- **DILAZIONI MEDIA CLIENTI E FORNITORI:**

Si è ipotizzato il mantenimento delle dilazioni medie commerciali del settore, precisamente:

- Dilazione media fornitori: 45 giorni FM
- Dilazione media crediti commerciali: 30/60 giorni

- **ALTRE IPOTESI ECONOMICHE ALLA BASE DEL PIANO:**

	start-up iniziativa			a regime
	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 5
1) PREVISIONI DI VENDITA (6 GIORNI DI VENDITA):				
italia PEZZI ANNO	2.500.000	2.500.000	4.000.000	5.000.000
catering PEZZI ANNO				
VENDITE ESTERO		2.500.000	6.000.000	10.000.000
2) PREZZI MEDI DI VENDITA:				
prezzo GDO Italia	€ 0,85	€ 0,85	€ 0,86	€ 0,87
prezzo catering Italia + estero		€ 0,75	€ 0,75	€ 0,75
3) COSTI UNITARI DI PRODOTTO:				
materie prime da distinta base (a pz)	€ 0,310	€ 0,310	€ 0,320	€ 0,330
energia + gas (a pz)	€ 0,06	€ 0,06	€ 0,06	€ 0,06
incidenza trasporto (su ricavi)	2,4%	4,4%	4,8%	5,1%
incidenza royalties (su ricavi)	6%	6%	6%	6%
incidenza provvigioni (su ricavi)	1%	3%	3%	3%
fondo rischi fluttuazione mat. Prima	€ 0,03	€ 0,03	€ 0,03	€ 0,03
4) COSTI GENERALI:	€ 587.000	€ 760.000	€ 998.000	€ 1.444.000
personale di produzione diretto	€ 180.000	€ 180.000	€ 210.000	€ 240.000
responsabile vendite	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 65.000
personale amministrativo	€ 35.000	€ 35.000	€ 70.000	€ 105.000
organi sociali	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 65.000
costi amministrativi e gen	€ 50.000	€ 80.000	€ 120.000	€ 200.000
manutenzioni	€ 20.000	€ 30.000	€ 50.000	€ 70.000
mat. Consumo (detergenti, presidi)	€ 18.000	€ 28.000	€ 40.000	€ 60.000
olio frittura	€ 42.000	€ 84.000	€ 84.000	€ 84.000
locazione immobile	€ 52.000	€ 53.000	€ 54.000	€ 55.000
pubblicità (costi ordinari)	70.000	150.000	250.000	500.000
5) COSTO INDEBITAMENTO FINANZIARIO:				
tasso interesse linne autoliquidanti	7,0%	6,0%	5,0%	5,0%
Tasso interesse mutuo m/l	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
6) PIANO DEGLI INVESTIMENTI:				
materiali	€ 1.050.000	€ 1.050.000	€ 1.050.000	€ 1.050.000
immateriali		€ -	€ -	€ -
ammortamento materiali in 7 anni				
ammortramento immateriali in 5 anni				

ALLEGATI:

1) Stato Patrimoniale Previsionale
2) Rendiconto di Cassa Previsionale
3) Conto Economico Previsionale
4) Ricerca Nielsen
5) Analisi Chiquita
6) Pianta dello stabilimento produttivo
7) Rendering di produzione
8) Mail di interesse dei clienti

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

			start-up iniziativa			a regime
			anno 1	anno 2	anno 3	anno 5
		ATTIVITA'				
A		**Cassa e c/c attivi**	**83.753**	**-273.522**	**-272.674**	**777.681**
B		**Crediti correnti (1+..+3)**	**609.583**	**753.333**	**1.695.667**	**2.412.501**
	1	Clienti	389.583	733.333	1.455.667	2.172.500
	2	Iva su investimenti	210.000	0	210.000	210.000
	3	Altri crediti correnti	10.000	20.000	30.000	30.001
C		**Giacenze di magazzino**	**50.556**	**99.722**	**204.111**	**313.333**
D		**Immobilizzazioni (4+5)**	**900.000**	**1.650.000**	**2.370.000**	**2.790.000**
	4	Beni materiali	900.000	1.650.000	2.250.000	2.700.000
	5	Immateriali (avviamento iniziale)	0	0	120.000	90.000
		TOTALE ATTIVITA' (A+..+D)	**1.643.892**	**2.229.533**	**3.997.103**	**6.293.516**
		Passivo e Netto				
E		**Debiti correnti (6+7)**	**181.988**	**335.100**	**644.830**	**970.925**
	6	fornitori	166.988	320.100	627.330	950.925
	7	altri debiti correnti	15.000	15.000	17.500	20.000
F		**Debiti finanziari (8+9)**	**983.667**	**1.090.667**	**1.500.533**	**1.906.000**
	8	autoliquidante (80%) utilizzo medio	311.667	586.667	1.164.533	1.738.000
	9	mutui a m/l termine (80%)	672.000	504.000	336.000	168.000
G		**Patrimonio Netto (10+11)**	**478.237**	**803.766**	**1.851.740**	**3.416.591**
	10	Cs e riserve	400.000	478.237	803.766	1.851.740
	11	risultato d'esercizio	78.237	325.529	1.047.974	1.564.850
		TOTALE PASSIVO + NETTO (E+F+G)	**1.643.892**	**2.229.533**	**3.997.103**	**6.293.516**

Analisi				
gg medi dilazione clienti	60	60	60	60
gg medi dilazione fornitori	45	45	45	45
gg rotazione magazzino (SU RICAVI)	9	9	9	10

RENDICONTO DI CASSA PREVISIONALE

		start-up iniziativa			a regime
		anno 1	anno 2	anno 3	anno 5
a)	= Risultato netto d'esercizio	78.237	325.529	1.047.974	1.564.850
1)	+ ammortamenti	150.000	300.000	480.000	630.000
2)	+ oneri finanziari	55.417	60.400	75.027	95.300
b)	= Flusso lordo di cassa della gestione (a+1+2)	233.099	636.762	1.498.612	2.180.928
3)	+/- var. di magazzino	-50.556	-49.167	-104.389	-109.222
4)	+/- var crediti correnti	-609.583	-143.750	-942.333	-716.834
5)	+/- var. debiti correnti	181.988	153.113	309.730	326.095
A)	= FLUSSO CASSA DELLA GESTIONE (b+/-3+/-4+/-5)	-194.497	646.125	866.008	1.790.189
6)	+/- investimenti immob. Materiali	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000
7)	+/- investimenti immob. Immmateriali	0	0	-150.000	0
B)	= FLUSSO DI CASSA DA INVESTIMENTO (6+/-7)	-1.050.000	-1.050.000	-1.200.000	-1.050.000
8)	Apporti di CS e riserve	400.000	0	0	0
9)	- pagamento oneri finanziari	-55.417	-60.400	-75.027	-95.300
10)	+/- var.ne affidam.ti autoliquidanti (nel bdg utilizzo medio)	311.667	275.000	577.867	573.467
11)	+/- var.ne mutui a m/l termine	672.000	-168.000	-168.000	-168.000
C)	= FLUSSO DI CASSA DA FINANZIAMENTO (8+/-...+/-11)	1.328.250	46.600	334.840	310.167
D)	FLUSSO DI CASSA TOTALE (A+B+C)	83.753	-357.275	848	1.050.356

Saldo cassa e c/c attivi iniziale	0	83.753	-273.522	-272.674
+/- Flusso cassa del periodo	83.753	-357.275	848	1.050.356
Saldo cassa e c/c attivi finale	83.753	-273.522	-272.674	777.681

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

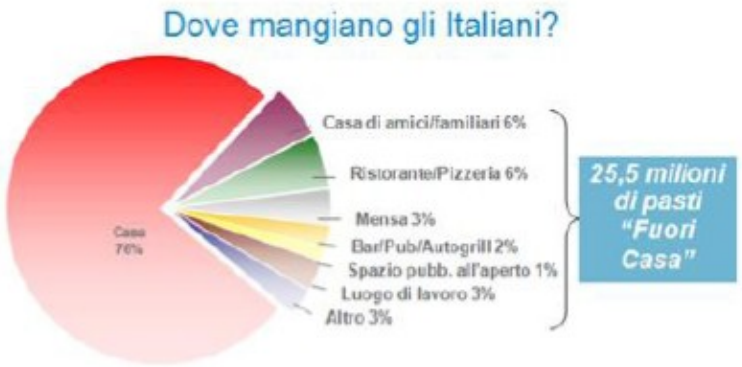
		start-up iniziativa			a regime
		anno 1	anno 2	anno 3	anno 5
A	**RICAVI DELLE VENDITE (1+2+3)**	**2.125.000**	**4.000.000**	**7.940.000**	**11.850.000**
1	Ricavi vendite GDO ITALIA	2.125.000	2.125.000	3.440.000	4.350.000
2	Ricavi vendite CATERING ITALIA	0	0	0	0
3	Ricavi vendite ESTERO	0	1.875.000	4.500.000	7.500.000
B	**- COSTI VARIABILI (4+..+8)**	**1.049.750**	**2.236.000**	**4.595.720**	**7.070.850**
4	consumi mat. prime (distinta base+f.rischi)	775.000	1.550.000	3.200.000	4.950.000
5	trasporto vendite	51.000	176.000	381.120	604.350
6	royalties	127.500	240.000	476.400	711.000
7	provvigioni	21.250	120.000	238.200	355.500
8	fondo rischi su var. prezzo mat. prime e trasporti	75.000	150.000	300.000	450.000
C	**= MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A-B)**	**1.075.250**	**1.764.000**	**3.344.280**	**4.779.150**
D	**energia + gas (a pz)**	**150.000**	**150.000**	**240.000**	**300.000**
E	**- COSTI DI STRUTTURA (9+..+18)**	**587.000**	**760.000**	**998.000**	**1.444.000**
9	personale diretto di produzione	180.000	180.000	210.000	240.000
10	responsabile vendite	60.000	60.000	60.000	65.000
11	personale amministrativo	35.000	35.000	70.000	105.000
12	organi sociali	60.000	60.000	60.000	65.000
13	costi amministrativi e gen	50.000	80.000	120.000	200.000
14	manutenzioni	20.000	30.000	50.000	70.000
15	mat. Consumo (detergenti, presidi)	18.000	28.000	40.000	60.000
16	olio frittura	42.000	84.000	84.000	84.000
17	locazione immobile	52.000	53.000	54.000	55.000
18	pubblicità (costi ordinari)	70.000	150.000	250.000	500.000
F	**= MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) (C-D-E)**	**338.250**	**854.000**	**2.106.280**	**3.035.150**
19	ammortamenti	150.000	300.000	480.000	630.000
20	oneri finanziari su investimento	55.417	60.400	75.027	95.300
G	**= RISULTATO ANTE IMPOSTE (F-19-20)**	**132.833**	**493.600**	**1.551.253**	**2.309.850**
21	imposte sul reddito	54.596	168.071	503.280	745.000
H	**= RISULTATO NETTO (G-21)**	**78.237**	**325.529**	**1.047.974**	**1.564.850**
		0			
	Analisi				
	n. pz venduti	2.500.000	5.000.000	10.000.000	15.000.000
	Margine di Contrib. In % sul fatturato (C/A)	**51%**	**44%**	**42%**	**40%**
	MOL in % sul fatturato (E/A)	16%	21%	27%	26%
	Prezzo medio a pezzo	€ 0,85	€ 0,80	€ 0,79	€ 0,79
	Costo medio a pezzo (al lordo tax)	**€ 0,80**	**€ 1,40**	**€ 1,60**	**€ 1,91**
		€	€	€	€
	fatturato di pareggio (lordo tax)	**1.566.041**	**2.540.590**	**3.687.201**	**5.378.824**

ALLEGATO 4

Allegato 1: ricerca Nielsen http://nielsenfeaturedinsight.mag-news.it/nl/nielsen_link_3072.mn

Le abitudini alimentari degli Italiani

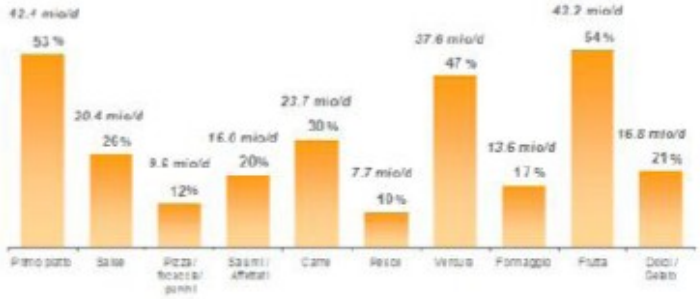
Gli Italiani consumano in media 1.8 pasti al giorno (snack e colazione esclusa) per un totale di 105 milioni di pasti complessivi al giorno.
Questo è il risultato di una ricerca condotta sul Panel Consumer Nielsen (composto da 9000 famiglie e 25000 individui) con l'obiettivo di monitorare quotidianamente, per un'intera settimana, le abitudini alimentari degli Italiani. La ricerca considera i dati relativi a quasi 100.000 pasti e consente una lettura particolarmente accurata del rapporto degli italiani con il momento del pasto. In che misura e con quali modalità incidono le variabili sociodemografiche sulla struttura del pasto e sulle scelte di consumo? Quali sono le categorie alimentari preferite dagli Italiani quando devono consumare un pasto veloce da soli? E quali, invece, quando mangiano in compagnia di amici? Quali sono le opportunità di mercato sottese all'evoluzione dei comportamenti alimentari delle fasce sociodemografiche più giovani e dei nuovi nuclei famigliari? Queste sono solo alcune delle domande che possono trovare risposta in questo impianto di ricerca estremamente ampio e dettagliato.



Cominciamo dal luogo dove generalmente mangiano gli Italiani. Per il 76% dei casi, il pasto avviene all'interno delle mura domestiche, mentre il restante 24% si suddivide principalmente tra casa di amici o familiari (6%), ristoranti e pizzerie (6%), mensa (3%), luogo di lavoro (3%), bar (2%), spazio pubblico all'aperto (1%). Nella lettura di questi dati occorre sempre considerare le dimensioni estremamente estese del fenomeno in analisi. All'1% dei pasti consumati in uno spazio pubblico all'aperto, ad esempio, corrispondono più di 1 milione di pasti consumati al giorno: un potenziale di business certo non trascurabile.
Ma come viene consumato il pasto in casa? Quasi la totalità dei pasti (97%) avviene stando seduti al tavolo e per l'82% dei casi insieme alla propria famiglia; per contro nel 16% dei casi il pasto in casa è consumato in solitudine. Al sud, invece, si conferma l'importanza del rituale del pasto in famiglia che copre, infatti, l'87% dei pasti in casa.
Il momento del pasto dura per il 41.8% dei casi da 20 a 30 minuti, mentre solo nel 25% dei pasti le persone si concedono più di mezz'ora per mangiare.
Rispetto al totale dei pasti analizzati, il 48% riguarda il momento del pranzo (tale percentuale al nord scende al 45% per la maggiore incidenza dei pranzi fuori casa per motivi di lavoro) mentre il 51% sono riferiti alla cena.

Il menù tipico del pasto "a casa"

Dati espressi in % - 79.7 mil di pasti giornalieri consumati a casa



Infine, guardando alla composizione tipica di un pasto consumato a casa si osserva la maggiore presenza di primi piatti (nel 53% dei casi), frutta (54%) e verdura (47%). In generale si predilige la carne (30%) al pesce (10%), mentre la scelta di un pasto veloce composto da pizza o panini viene fatta nel 12% dei casi. La necessità di premiarsi con un dolce a fine pasto è sentita nel 21% dei casi. Un quadro, in prima analisi, che ci racconta un'Italia ancora fortemente ancorata alle proprie tradizioni alimentari. Ma attenzione, spesso le medie nascondono fenomeni di mercato di grande rilevanza che una lettura più accurata può mettere in luce. Anche solo una semplice comparazione fra le scelte alimentari compiute nei pranzi e nelle cene rivela differenze talvolta sorprendenti. Un esempio su tutti: se un primo piatto è presente nel 74% dei pranzi consumati in casa (l'84% al sud), tale percentuale scende al 32% se consideriamo solo le cene! Un dato su cui vale la pena riflettere, soprattutto nel momento in cui l'evoluzione del mercato del lavoro pare aver avviato un trend lento, ma inesorabile, che porta gli italiani a consumare sempre più pranzi fuori casa.

ALLEGATO 5

A cura di Rossella Gigli

La salute a portata di mano: l'analisi di Chiquita sul segmento degli alimenti convenience

In occasione del Fresh Convenience Congress 2011 (Londra, 14-16 giugno), Brian Kocher, presidente di Chiquita Brands International per l'area Europa e Medio Oriente ha presentato una relazione per esaminare le tendenze di mercato nel settore degli alimenti salutari e pronti al consumo.

Dai dati si evince che l'interesse delle persone per queste soluzioni alimentari è in aumento:

FRESH CONVENIENCE
14-16 JUNE 2011 ★ LONDON, UK

- il 66% è attivamente alla ricerca di una dieta più salutare rispetto a quella seguita in passato;
- il 60% ha introdotto nella propria alimentazione snack più salutari rispetto ad un anno prima;
- il 36% consuma snack salutari, contro una percentuale del 23% che preferisce quelli non salutari:
- l'80% delle persone non considera uno snack salutare come un compromesso rispetto ad un pasto salutare.
- il 56% dei consumatori impegnati in attività lavorative è alla ricerca di soluzioni che possano combinare salubrità e praticità.

Una delle sfide alle quali il segmento del convenience deve rispondere è, secondo Brian Kocher, il fatto che non sempre gli snack salutistici vengono visti dai consumatori anche come gratificanti, mentre è proprio questo aspetto, combinato alla praticità, a costituire un importante driver per il segmento.

Il gusto, per esempio, rimane più importante (al 98% delle preferenze) rispetto al contenuto salutare (76%) nel momento in cui si sceglie un alimento snack. Altri criteri importanti per la scelta di uno snack sono: praticità (77%), basso contenuto di grassi/calorie/zuccheri (64%) e

elevato contenuto di nutrienti salutari (47%).

D'altra parte, osserva Brian, la salubrità di uno snack si basa in definitiva su quello che il consumatore stesso considera utile per il suo benessere!

Il mercato degli snack salutari
Oggi, il mercato statunitense e quello europeo per gli snack salutistici hanno la medesima dimensione (all'incirca 88 miliardi di dollari); ci sono tuttavia **tre mercati chiave in Europa**, la presenza nei quali è decisiva: Francia (quota di mercato = 22%), Gran Bretagna (17%) e Spagna (10%).

Il principale (82% del totale) canale di acquisto per gli snack salutari sono le catene di supermercati, e il consumo di questi prodotti avviene prevalentemente a casa (66%); segue il consumo sul posto di lavoro (17%), quello on-the-go (13%) e a scuola (2%).

I principali target di consumatori che si rivolgono al consumo di snack sono suddivisibili in 3 macro-categorie:

1. Coloro che cercano il piacere (41%) e che dunque sono attratti principalmente dal gusto e meno interessati all'aspetto salutistico; questa categoria ritiene che la frutta non possa essere considerata gratificante.
2. Coloro che cercano la salubrità (36%), e per i quali invece la frutta è altrettanto buona e gratificante quanto qualsiasi altro snack. Questa categoria si orienta preferenzialmente verso snack a basso contenuto di calorie/zuccheri.
3. I "controllori" (23%), cioè quei consumatori che, avendo una visione positiva nei confronti della frutta e prestando particolare attenzione alla presenza di grassi/zuccheri negli alimenti, preferiscono evitare di consumare snack.

2. Allegato numero due: intervista a Gerardo Acampora
effettuata il 10 Luglio 2013

(...)

G.A.: Guarda ti voglio subito parlare di questa novità. Si tratta di una tecnologia nuova e noi siamo i primi a applicarla per prodotti food. In poche parole, scaricando l'app Layer, e poi facendo una scansione al prodotto o a questi banner, si animano i personaggi. I protagonisti sono Margherita, Pro e Sal, in più c'è anche Gino (logo) che tramite questa nuova tecnologia, la realtà aumentata; si animano e raccontano delle storie.

Fai conto che da questo banner scompare una parte dello sfondo e i prodotti si animano, appare uno sfondo e quindi ecco che appaiono le storielle che è una cosa, anche per la viralità del prodotto, enorme. Immaginati il bar classico, che comunque non ha nulla di tecnologico all'interno se non qualche espositore o il televisore dove gira un po di pubblicità, gli dai questo (banner) e gli dici di dire ai suoi clienti di fai fare la scansione e di fargli vedere come funziona, oppure probabilmente sarà lui il primo che quando entra la clientela gli mostra il prodotto e gli spiega che scaricando l'app e facendo la scansione il packaging si anima. Per il nostro target è perfetto, il nostro target ha sempre il telefono in mano.

E.P: Ma questa novità è già funzionante, nel senso che basta rifornire i bar di questi banner e è già possibile ascoltare e vedere le storie raccontate dai personaggi animati?

G.A.: Noi per ora abbiamo fatto solo una demo, una piccola anteprima per capire come funziona e vedere le problematiche che ci sono su questo pack. Perché l'app funziona bene su immagini relativamente opache, sul nostro packaging, che è molto lucido, le immagini ballano un po, per cui ora stiamo risolvendo questa problematica, però faremo una presentazione. Comunque ogni pack avrà il prodotto che si anima e gli spiega com'è fatto. Anche perché in questo modo abbiamo la possibilità di aumentare lo spazietto limitato disponibile nella confezione. Cioè qui (sulla confezione) io ti do delle informazioni, attraverso la realtà aumentata posso implementare tutto l'insieme di informazioni relative al modo di cucinarlo, se hai qualche problema ti posso suggerire di visitare il sito e di fare una qualsiasi domanda. E la cosa ancora più bella, è che il messaggio animato lo puoi cambiare quando vuoi, senza dover cambiare il pack, tu gli cambi solo il messaggio, quindi il banner rimane sempre lo stesso ma ci possono essere storielle infinite.

Poi per esempio, fra poco noi andiamo alla fiera di Colonia, l'ANUGA, e possiamo pubblicizzare quello che succederà tramite la realtà aumentata, con, ad esempio, uno dei

personaggi che dirà che siamo stati eletti prodotto dell'anno all'ANUGA, che è la fiera più grande del mondo per l'alimentare, e te lo dirà proprio lei (Margherita), oppure Pro o Sal. Questa è proprio un'altra chicca che si aggiunge a tutto quello che abbiamo già fatto, direi che con questa abbiamo proprio fatto bingo!

E.P.: Ma tornando un pochino indietro, io volevo partire dalla storia, vedendo un po tutte le tappe che ti hanno portato fin qua. Allora, hai iniziato lavorando alla Ciacolada...

G.A.: Si, sempre a contatto con le pizze.

E.P.: Finché poi nel 1999 hai avviato una nuova società, la M.e.g.i.c. Pizza

G.A.: Si, ho fondato la società insieme a mio padre.

E.P.: Società che produce pizze fresche da frigo, 1200 pizze al giorno con 13 dipendenti.

G.A.: No, no, sono molte di più, produciamo una media di 5000 pizze al giorno, i 13 dipendenti sono corretti.

E.P.: Poi, la prima volta che ci siamo visti, sentivo che parlavi dell'esperienza con i ragazzi di KonoPizza, ti va di spiegarmi meglio cos'è successo?

G.A.: Si, io in sostanza ero una specie di "consulente" packaging, visto che di packaging ne so abbastanza, ma senza mai chiedergli una lira, perché Alessandro è un amico, diciamo che in sostanza ho fatto da "consigliere". Abbiamo fatto qualche viaggio insieme per vedere la situazione, abbiamo fatto qualche test per capire le problematiche del prodotto, però poi basta, non sono entrato nel merito del progetto anche perché loro avevano dei problemi che non volevano affrontare.

E.P.: Però da questa esperienza avrai comunque ricavato qualcosa, avrai capito quali erano i problemi da risolvere...

G.A.: Si si, ho capito sicuramente alcuni limiti che bisognava oltrepassare, vedi la problematica, per esempio, a cui loro tenevano molto, il mero denaro fine a se stesso che poi non ti porta alla fine del progetto. Per esempio loro, per prendere le royalities su ogni prodotto, non vendevano la licenza di sfruttamento del brevetto, ma producevano a Monfalcone e spedivano i prodotti fino in Giappone. Ora io mi metto nei panni del giapponese che acquista quei coni e poi li deve rivendere...a quanto li deve rivendere per poterci guadagnare qualcosa? All'equivalente di 10 euro?! E di conseguenza il prodotto va fuori fascia target, va fuori prezzo, e andando fuori prezzo non diventa più appetibile, e automaticamente si va a perdere il lavoro.

E.P.: Poi nel 2011 ti è venuta l'idea di Hasta la Pizza?

G.A.: Si, 2 anni fa... Luglio 2011.

E.P.: E da lì, suppongo ci siano state mille cose da fare per riuscire a concretizzarla.

G.A.: Da lì siamo partiti, ho corso come una matto per riuscire a presentare il prodotto. Allora, io ho avuto l'idea, una settimana dopo, siccome questo è io mio secondo brevetto, io ho uno studio di progettazione con cui dialogo virtualmente perché il mio primo brevetto è un macchinario per stendere le pizze, che si chiama *Hand Movements Simulation*, H.M.S., una macchina che simula esattamente il movimento della mano del pizzaziolo.

E.P.: Che la usi per la M.e.g.i.c. Pizza?

G.A.: Si, la uso e anche la vendo. Apriranno adesso il primo corner a Londra con il sistema H.M.S. Detto questo, avendo questo studio di progettazione con cui dialogo, io ho dato delle specifiche a questo studio, che ha buttato giù in tempi brevissimi, parliamo di 4 giorni, un file per poter lavorare alla realizzazione di un tornio. 15 giorni dopo abbiamo realizzato il primissimo stampo per fare Hasta la Pizza.

E.P.: Siete stati velocissimi!

G.A.: Veloci anche perché a Luglio 2011 il mercato era quello che era, a Luglio i tornitori sono abbastanza vuoti e quindi siamo riusciti a fare veloce. Ho capito che si poteva fare e di conseguenza mi sono mosso per iscrivermi all'ANUGA, che è la fiera più importante del mondo dell'alimentare che si fa a Colonia ogni 2 anni. E da lì ho corso per modificare gli altri stampi in modo da riuscire a ottenere il prodotto come lo volevo io.

E.P.: Quindi così avevi il primo prototipo per poter realizzare gli Hasta la Pizza?

G.A.: Si, diciamo che i primissimi avevano una forma quadrata, poi abbiamo fatto una forma più simile al cremino, quindi tipo ghiacciolo, dopo di che, per caso sono andato a prendere degli stampini di silicone in un negozio che vende prodotti per la ristorazione e ho fatto i primi a forma ovale. E lì per lì gli ho piantato lo stecco dentro e mi sono detto "ma guarda che scemo che sono, ci sono i Magnum che hanno la forma più famosa e conosciuta di tutti...usiamo la forma del Magnum!"

E.P.: Ma dunque, tu avevi questi primi stampini, ma avevi già anche un macchinario per riuscire a produrli?

G.A.: No no, io li facevo manualmente, con mille stratagemmi, con pinze, che potevano ovviamente andare in forno, che tenevano fermi gli stampini.

E.P.: E poi cos'è successo?

G.A.: Avevo il prototipo, ho visto cosa serviva per poterlo produrre in modo sempre migliore, e a Ottobre ci siamo presentati all'ANUGA con: la macchina innovativa, l'H.M.S., con le mie pizze e con questo prodotto. Questo prodotto ha riscosso un notevole

successo, tanto che il primo giorno di fiera, sul telegiornale delle 20.00 di una rete nazionale tedesca, la RTL2, l'equivalente del nostro Canale5 per capirci, hanno aperto i titoli di testa del telegiornale con "oggi si apre l'ANUGA di Colonia, da oggi la pizza si mangia come un gelato". E da lì poi è venuto fuori il disastro. Sono arrivate altre quattro televisioni a intervistarci, tenendo presente che l'ANUGA ha un concorso per i prodotti innovativi, e noi non siamo riusciti a presentare il prodotto nella gara dei prodotti innovativi, che aveva tutta la visibilità, perché abbiamo presentato la fotografia il giorno dopo la chiusura, e quindi automaticamente ci hanno detto no. Male da un certo punto di vista, ma bene dall'altro perché possiamo presentarlo quest'anno con una totalità di valore aggiunto che è enorme.

Quindi, riprendendo il discorso, siamo andati all'ANUGA e è venuto fuori il putiferio, perché comunque la gente guardava il prodotto e non capiva se era un gelato o cos'altro, finché alla fine leggevano la scritta sopra, M.e.g.i.c. Pizza, e così collegavano le due cose capendo che si trattava di pizza. Così siamo stati approcciati da tantissime persone, fai conto che noi eravamo in tre e andavamo avanti a una media di 60/70 contatti al giorno. È stata davvero una cosa incredibile. Certo, noi ci presentavamo molto bene, perché avevamo uno stand bellissimo, molto accattivante, sembrava di entrare in una vera pizzerie napoletana affacciata alla costiera, avevamo dei pannelli retroilluminati che ti davano proprio la sensazione di essere su un balcone all'esterno, però d'altra parte, il prodotto non aveva ancora un pack, non aveva niente. Aveva solo un logo, che fra l'altro poi è stato completamente stravolto.

E.P.: Quindi questa è stata anche la prima volta che hai testato veramente il prodotto sulle persone?

G.A.: Ni, più che altro abbiamo testato l'idea, l'idea del prodotto, perché il prodotto era veramente in fase molto embrionale: la pasta era molto spessa, la farcitura interna non era della qualità che abbiamo adesso, il prodotto era più grande, perché i primi erano da 80 grammi, perché avevo voluto avvicinarmi troppo al prodotto Magnum, poi fortunatamente sono tornato sui miei passi comprendendo che valeva la pena fare un prodotto leggermente più piccolo. Quindi io direi che abbiamo testato l'idea più che il prodotto.

E direi che è andata molto bene, perché se ci pensi bene, McDonald Germania ci ha approcciati proprio lì. Abbiamo contatti con aziende che... io ho il contatto diretto con il responsabile senior della divisione Cina di *Yum!*, che comprende Pizza Hut e KFC, e per capirci, la divisione Cina ha 4300 ristoranti di proprietà. Pensa che McDonald Germania,

che è il gruppo più grosso di McDonald Europa, che l'anno scorso ha fatturato poco più di 3 miliardi di euro, ha 1300 ristoranti. Questi ne hanno 4300...

Una soddisfazione incredibile... io ho creduto subito nel progetto, ma vedere che non come succedeva con KonoPizza, a KonoPizza si avvicinavano persone che non erano del settore, cioè si avvicinava gente che faceva altro, gli piaceva l'idea ma non riuscivano a capire le problematiche che il prodotto aveva di fondo: il fatto che rompendo la cialda ti colasse un fiume di mozzarella incandescente, la problematica che c'era nella gestione della farcitura di questi coni. Invece a noi si sono avvicinate tante persone del settore, perché comunque l'idea è attraente . La Nestlè ci ha paragonati a quello che è stata la Pringles per le patatine. La Pringles è stata una rivoluzione per il mercato delle patatine: è nata dall'esigenza di riuscire a trovare una soluzione alle problematiche legate ai costi di spedizione, perché il sacchetto anche se non pesa niente occupa un sacco di spazio, quindi i costi di trasporto andavano alle stelle. E per trovare una soluzione hanno fatto i tubi, con le patatine che dovevano essere tutte uguali. Ecco che hanno applicato il sistema industriale alla produzione delle patatine. E lì sono nate le Pringles: di necessità si fa virtù!

E.P.: Quindi tutti i contatti li hai avuti alla fiera? Ho letto anche di Fly Emirates...

G.A.: No, Fly Emirates è arrivato dopo. Ma devi anche considerare che avevo un'esperienza lavorativa di 14 anni nel settore food, che mi ha portato a avere un pacchetto di clienti e di amici collaboratori che naturalmente ha dato vita a un network di potenziali contatti molto ampio.

E.P.: Riprendendo la storia, dopo la fiera sei tornato a casa e cosa hai fatto?

G.A.: Una volta rientrato mi sono messo sotto per far partire questo progetto. La prima cosa che ho fatto è stata quella di andare in banca, ma la banca non mi voleva concedere un prestito. O meglio, mi poteva dare solo briciole in confronto a tutto quello che mi serviva per poter avviare uno stabilimento. Quindi in sostanza, mi hanno detto che dovevo trovare qualcuno pronto a finanziarmi, e da lì è partita una seconda fase di me come imprenditore, dove ho cominciato primo a riprendere in mano totalmente l'inglese, secondo a formarmi in maniera molto importante, quindi, per esempio, io adesso non leggo più romanzi a letto alla sera prima di andare a dormire, ma leggo libri di informazione, di marketing, leggo business cases, dati di vendita e tutta questa serie di cose qui, faccio ricerche su internet. Quindi così è iniziata la mia seconda fase come imprenditore, ho iniziato a crescere, a formarmi, a rendermi credibile per poter presentare poi il progetto, in modo da non avere la paura di essere fagocitato da qualcuno di grosso e in modo da essere credibile per

presentare un progetto di questa portata. Avevo comunque bisogno di una milionata di euro...e insomma, non è così facile da trovare! Poi ho la fortuna di avere la parlantina e di saper chiaccherare con la gente, visto che ho fatto 14 stagioni da cameriere sempre a contatto con la gente, è stata una gran bella scuola!

Poi ho iniziato a girare, considera però che io prima della fiera mi ero già tutelato, avevo già brevettato il sistema di produzione, non il prodotto. La fiera partiva l'11 di Ottobre, e il il 7 Ottobre ho depositato il brevetto, quindi pensa a quante cose sono state fatte fra la fine di Luglio e l'inizio di Ottobre, con Agosto di mezzo dove tutti sono in ferie!

E.P.: Ma il sistema di produzione che hai brevettato come funziona?

G.A.: In poche parole, il sistema di produzione è uno stampo, e intorno a questo stampo è stata costruita un'intera linea di produzione altamente performante capace di produrre qualcosa come 10 mila pezzi all'ora una volta completata. Per ora hanno realizzato la prima parte, dovrebbero consegnarmela dopodomani. Adesso infatti stiamo producendo gli Hasta la Pizza ancora a mano, purtroppo però ne riusciamo a fare solo 700 al giorno, e sono pochini visto che ci domandano una quantità 10 volte più grande!

Il brevetto il primo anno è sempre a copertura mondiale, ti tutela su tutto il territorio mondiale, e poi hai 12 mesi di tempo per decidere cosa fare; puoi fare un'estensione, la PCT, che ti compre a livello mondiale per altri 18 mesi, e poi devi decidere dove vuoi andare a piazzare il tuo brevetto. Ci sono molte possibilità, come il brevetto comunitario, che ha un costo una tantum e ti copre in tutti i paesi della comunità europea; mentre ci sono anche altri stati, come per esempio l'Argentina, dove il brevetto non è neanche accettato. Io ho fatto passare i primi 12 mesi entro i quali mi sono trovato dei finanziatori.

Nel Giugno del 2012 ho concluso con quelli che attualmente sono i miei partner che a fronte della cessione del 50% del brevetto hanno messo i soldi per rendere Hasta la Pizza una realtà.

E.P.: Raccontami meglio com'è andato l'incontro con quelli che poi sono diventati i tuoi finanziatori.

G.A.: Noi siamo entrati in contatto in modo molto semplice: a me servivano i bastoncini in legno e ho chiamato un'azienda italiana che li commercializza. Il loro responsabile commerciale per tutta Italia è venuto a Ronchi dei Legionari per portarmi gli stecchi ma era stupito perché non capiva a cosa potessero servire degli stecchi in legno a uno che produceva pizze. Cosi gli ho fatto vedere la bozza dell'idea, perché era ancora Ottobre, prima della fiera, e lui è rimasto piacevolmente colpito. Questo è stato l'inizio, anche se poi

per un lungo periodo non ci siamo più sentiti. Finché a Marzo mi servivano degli altri stecchi e così l'ho ricontattato e poco dopo me li ha portati. La settimana dopo lui aveva un riunione, un incontro a Ginevra, dove ha sede questa società che commercializza gli stecchi, non li produce, e così parlando con la presidente, gli ha detto che aveva venduto dei bastoncini a un'azienda che aveva inventato la pizza sullo stecco. Questa signora, che è molto sveglia, e gestisce un gruppo molto grosso con quasi 600 dipendenti, ha intuito le potenzialità del progetto. Siccome il responsabile commerciale con cui ero in contatto sapeva che io stavo cercando dei finanziatori, è successo che la settimana successiva questa signora ha deciso di venire qua per fare quattro chiacchere. Io intanto avevo già preparato un *rendering* video di produzione, con tutta la linea che si muoveva come l'avevo ideata e pensata io, avevo già il *mock-up* del prodotto, avevo il prodotto, avevo il business plan, avevo i numeri, avevo statistiche di vendita, avevo tutto quello che serviva per presentare un progetto, avevo perso ore per fare delle ricerche su internet per trovare dati di vendita che fossero spendibili, ho trovato una ricerca dell'area Nielsen, che è l'area di riferimento per le ricerche di mercato, fatta su 9 mila famiglie e 25 mila individui singoli, quindi una ricerca fatta solo sul territorio italiano che ti dava un'idea dei numeri che possono interessare un prodotto come questo. E quindi muovendomi bene, dopo aver investito molto tempo nella mia crescita personale, e trovando il giusto accordo, 50% del brevetto a fronte dei soldi necessari per il progetto, abbiamo fatto partire l'idea. Così, a Giugno dell'anno scorso, sono nate due società partner, una che detiene il brevetto e una produttiva. Io qua sono amministratore delegato e di la sono sempre una specie di amministratore, anche se la le figure sono un po diverse, la si chiamano direttori.

E.P.: E così è nata Asta la Pizza, senza acca, giusto?

G.A.: Esatto. Tutto nasce dal fatto che il nome iniziale del prodotto era "Asta la pizza, la pizza con l'asta", ma ora la società già non si chiama più così, ora è Hasta con l'acca, sono errori che si fanno! Abbiamo deciso successivamente di cambiare il nome, circa a Ottobre dell'anno scorso, quando mi sono avvicinato a Unidea (agenzia di marketing e comunicazione), o anzi, più tardi quando avevamo chiuso il contratto con Unidea per una campagna di marketing e comunicazione per questo prodotto, e l'agenzia aveva iniziato a lavorare sui primi loghi, che facevano davvero schifo! Mi dispiace dirlo, ma si vedeva che erano stati fatti da una persona che evidentemente è un bravissimo tecnico ma che mancava totalmente di passione e di fantasia. Fatto sta che i primi loghi erano tremendi, brutti, tristi. Ci serviva qualcosa di diverso! Finché l'agenzia mi ha chiamato e mi ha detto che loro

erano bloccati dalla parola asta, senza acca. Così io ho parlato con i miei soci, spiegandogli che secondo l'agenzia non suonava bene lo slogan “asta la pizza, la pizza con l'asta”, perché doveva essere la pizza sullo stecco, senza asta, e quindi la parola asta a questo punto non serviva più a niente. Al che io gli ho detto che la parola “asta” poteva anche non servire più a niente, ma che il nome “asta la pizza” uno se lo ricorda! In più non avendo la capacità economica di brandizzare come ha fatto l'Algida con il Magnum, perché è un gelato ovale chiamato Magnum da chiunque, con addirittura una nicchia di mercato i gelati “tipo Magnum” che sono il Mottarello della Motta che fa parte della linea Magnum, che però è il nome specifico del prodotto Algida. Sono riusciti a brandizzare perché hanno investito una valanga di quattrini in modo tale da farti capire che questo prodotto così (forma ovale) è un Magnum, e tu lo devi chiamare Magnum! Noi però non avevamo queste capacità economiche... Abbiamo deciso di puntare su “asta la pizza” perché è un nome facile da ricordare, anche perché il termine “pizza” lo dovevamo necessariamente tenere perché è il punto di forza, proprio perché non abbiamo le capacità di investire (nel brand), di dire questo si chiama XY e basta, ci serviva un nome capace di descrivere il prodotto. Quindi a Ottobre il progetto è passato a un'altra ragazza, sempre all'interno di Unidea, con cui mi sono trovato a dialogare in modo molto più diretto e alla fine abbiamo sviluppato il logo.

Poi abbiamo iniziato con il pack, che ho fatto modificare parecchie volte, fino all'ultima dove ho suggerito di farlo nero e oro, e, devo dire, la ragazza è stata molto in gamba. All'inizio erano tutti molto scettici, ma dopo aver visto il risultato sono stati tutti molto contenti. Perché comunque questo prodotto è food ma è anche di design, quindi ci stava un pack capace di impreziosirlo ma anche mantenendo la naturalità e la “pacchianità” dell'italiano classico, quindi bianco rosso e verde. Cioè, se ora tu lo guardi, vedi un prodotto di design, ma l'”italianità” del prodotto ti salta all'occhio. È stato proprio costruito apposta, con i vari richiami, per avere l'idea di un prodotto di design ma anche di parvenza classica.

E.P.: E il passo successivo qual'è stato?

G.A.: A Ottobre abbiamo chiuso il contratto d'affitto per questo stabile e alla fine del mese abbiamo iniziato i lavori e oggi siamo operativi: tutto in 7 mesi! Sempre di corsa, perché non hai alternative, o corri o sei fuori.

E.P.: Come ha trovato tutti i fornitori? Gli hai recuperati da quelli con cui eri già in contatto tramite M.e.g.i.c Pizza?

G.A.: Si, si, si. Ho trovato anche qualche fornitore diverso, come, per esempio, quello del formaggio che è un'azienda diversa, di Milano. Ma in buona sostanza mi sono basato sui miei canali di conoscenze, per trovare quelli che producevano un prodotto similare capace di darmi il contatto di quello che gli riforniva un determinato prodotto.

E.P.: E invece per entrare nei canali di distribuzione hai avuto delle difficoltà?

G.A.: Nella realtà succede che la GDO, è vero che vuole dei margini, ma è anche vero che vogliono le novità. Se tu hai una novità è gliela proponi a un prezzo coerente, nel senso che loro riescono a marginare quello gli sta bene, che normalmente è un 38-40% netto, il che vuol dire che lordo si avvicina a un 60%, più IVA, allora loro sono le persone più felici del mondo.

E.P.: Quindi non hai avuto nessun problema, gli hai presentato bene il prodotto e...

G.A.: Gli ho presentato molto bene il prodotto. Però devo dire che tutti quanti hanno dimostrato immediatamente interesse nel prodotto già da subito, quando, per esempio ancora non c'era il pack, quando il prodotto non era ancora ultimato, finito, era ancora in una fase relativamente embrionale, quando eravamo ancora un 30% distanti dal prodotto come lo vedi adesso, per capirci. Poi comunque ero io a presentargli il prodotto, che comunque ho un certo nome, una certa spendibilità all'interno di questi gruppi, perché comunque faccio la pizza fresca di miglior qualità che trovi oggi come oggi nella GDO, e di conseguenza, io ho il numero di cellulare del responsabile di tutte le Coop d'Italia, lo chiamo e gli presento il prodotto, il responsabile di Esselunga e così via. Per me la GDO non è stata complicata, e non lo sono stati neanche i distributori alimentari. Perché poi la nostra politica di marketing: Italia, GDO e distributori alimentari, intesi come i distributori esclusivi dei brand Sammontana, Nestlè e Algida. Questo per un semplice motivo, questi tre gruppi servono mediamente il 90% dei bar italiani e li servono divisi per aree. In Lombardia, per esempio, tendenzialmente ogni provincia ha un distributore Sammontana, uno Nestlè e uno Algida, e questi non si fanno concorrenza fra di loro perché fanno parte della stessa rete, non si fanno concorrenza fra gruppi perché dove c'è Sammontana non va la Nestlè a romperle le scatole. In questo modo riescono a fare una specie di cartello e a mettere un po i prezzi che vogliono loro. Noi appoggiandoci a questa loro politica, in buona sostanza, cosa facciamo? Non andiamo dal catering alimentare di turno, che anche se è molto grosso, serve indiscriminatamente tutti, noi andiamo da questi (distributori alimentari) con un prezzo unico e anche un prezzo medio unico d'uscita, che è leggermente superiore ma assolutamente tollerabile dal cliente, perché tu ti puoi comprare un Hasta la

Pizza in supermercato per 1,70 €-1,79€ , e ti puoi comprare un Hasta la Pizza al bar per 1,99€-2,20€, quindi massimo 50 centesimi in più sono più che accettabili per aver il prodotto cotto e finito.

(…)

Io porto la mia pizza fresca alla GDO, e se la vuole deve accettare il prezzo che dico io. Certo, ci sono degli altri fornitori che gliela vende a molto meno, bene, ma tiriamo fuori i dati. Cosa faccio io, porto dei dati chiari, con i prezzi e tutto il resto, e gli spiego che gli altri clienti... ti faccio un esempio stupido, un mese e mezzo fa, sono andato da Bennet, Bennet a Como ha 75 ipermercati, quindi è circa come il gruppo Despar. Solo che Bennet acquistava pizze fresche per meno di 35 mila euro l'anno, mentre Despar, che è un gruppo simile con circa lo stesso numero di ipermercati sul territorio nazionale, l'anno scorso ha acquistato pizze fresche da me per quasi mezzo milione. Ci sarà una differenza! O loro sono bravissimi e logisticamente sono piazzati meglio di te oppure molto probabilmente il tuo prodotto non si vende perché non è buono. Portando questo tipo di politica, poi ti metti nella situazione in cui sei tu a avere il potere: lo vuoi o non lo vuoi?! Non è più una questione di prezzi, perché loro mi hanno detto che una pizza farcita la vendono a 1,75€, io non gli vendo neanche la mia margherita per 1,75€! Perché la mia margherita se la vogliono costa 1,89€, le mie farcite 2,39€. Loro pagavano la capricciosa 1,75€, la mia capricciosa, se la vuoi, costa 2,39€, non di meno! (…) Questo è il discorso, avere un prodotto diverso, qualcosa su cui non ti puoi mettere in competizione con nessun altro. Io faccio la pizza, certo, però faccio l'unica pizza con kamut, omega3 e antiossidanti naturali, e questo mi permette di fare dei claim che gli altri non possono vantare. Perché è una miscela di grani brevettata che io ho preso in esclusiva per la GDO, la pago però ho l'esclusiva, porto un prodotto diverso.

E.P.: Per quanto riguarda l'estero invece? Ho letto che hai mandato oltre un milione di pezzi a McDonald Germania per un test, ma come si è conclusa la faccenda?

G.A.: Diciamo che si sta concretizzando, abbiamo portato avanti ancora un po i test perché loro all'inizio volevano solo il gusto margherita da inserire nell'Happy Meal per i bambini, però io furbescamente avevo spedito anche qualche pezzo al cioccolato, anche perché McDonald ha una politica un po particolare sulla carne: la carne di suino per i gusti al salame e al prosciutto, deve arrivare da maiali felici, cioè da maiali non castrati. Allora all'inizio sulla base di questa politica non volevano assaggiare i gusti al salame e al prosciutto, ma dopo aver assaggiato la margherita e quello al cioccolato si sono convinti

della bontà del prodotto e hanno “dimenticato” la loro politica dei maiali felici decidendo di provare anche gusti al salame e al prosciutto. E quindi adesso stiamo portando avanti altri test, poi all'inizio di Novembre ci sarà un test importante, e se tutto va bene, loro ci vogliono inserire proprio a menù a partire dal 2014 e poi ci vogliono portare negli altri McDonald. Perché l'unica clausola che hanno chiesto loro è quella di essere i primi McDonald (Germania) a proporre questo prodotto. Diciamo che se le cose vanno bene in Germania poi dovrebbero portarci anche in McDonald UK e Francia, perché McDonald Italia è talmente piccolo per loro che non lo considerano nemmeno.

E.P.: Poi avevo sentito di un probabile accordo con Eurodisney?

G.A.: Si, loro hanno testato il prodotto e sono rimasti molto soddisfatti. Poi hanno chiesto altri campioni perché Eurodisney non prende il cibo direttamente ma lo compra attraverso un grosso distributore in Francia, il primo test lo aveva fatto il distributore, mentre i campioni che gli abbiamo mandato adesso li deve testare direttamente Eurodisney.

Poi abbiamo Mirabilandia, con cui abbiamo parlato quattro giorni fa, e che hanno dimostrato un grande interesse per il prodotto.

E poi abbiamo mandato via dei campioni per i voli aerei con un pack particolare che permette il mantenimento in forno a 200°, perché naturalmente in aero loro non tolgo il prodotto dal pack, ma lo infilano direttamente nel forno.

E.P.: Quindi hanno una confezione particolare?

G.A.: Si è fatta di un materiale riciclabile al 100% con il mantenimento in forno, è un nuovo materiale con elementi cristallizzati. È una cosa particolare che resiste fino ai 200° in forno.

E.P.: Ma a che compagnie aeree avete mandato questi campioni?

G.A.: C'è un'azienda che gestisce 3 compagnie aeree, la Delta, la Air France e un'altra che ora non ricordo.

E.P.: Ma io avevo letto che avevi dei contatti anche con Fly Emirates..

G.A.: Si, Fly Emirates è un'altra cosa però, è un discorso diverso. Allora, i miei partner hanno deciso di entrare a far parte di questo progetto vista la scalabilità del progetto stesso, ovvero la possibilità di ripetere il progetto in giro per gli altri Stati. Noi vendiamo la licenza di sfruttamento del brevetto negli altri stati, quindi con il Canada e gli Stati Uniti abbiamo appena stretto una partnership con una grossa azienda comprerebbero una licenza di sfruttamento, altri stati come Brasile, Australia e Cina sono disposti a comprare la licenza. Fly Emirates ha una divisione food che si è interessata al prodotto, e quindi

naturalmente si è interessata alla linea di produzione perché, se ci pensi, solo nell'hub di Dubai transitano ogni giorno 2 milioni di persone...e quindi si, inizia a diventare interessante. Senza contare il vantaggio di avere un prodotto come questo sull'aereo. L'azienda di cui ti ho parlato prima, mi ha detto, che adesso servono delle pizzette confezionate in dei cartoncini, metti il cartoncino nel forno, il prodotto si scalda e bon. Il responsabile mi ha detto che se l'azienda riesce a risparmiare solo i costi delle posate e il costo dello smaltimento delle posate che mi fanno pagare, loro hanno già fatto bingo, perché ormai è un mercato dove la competizione si basa sui centesimi!

(…)

Tu pensa ai numeri, pensa che in Italia siamo 60 milioni, questo vuol dire che ogni giorno consumiamo mediamente 180 milioni di pasti, ogni giorno! Eurodisney, per dirti un due numeri, fa 52 milioni di pasti l'anno!! basta raggiungere un 5% di questi 52 milioni con gli Hasta la Pizza, che poi è un prodotto snack, per cui è diverso dal pasto inteso in senso stretto, ti basta un 5% per fare già 2,5 milioni di pezzi solo per un unico cliente. Nel mercato ci sono 6 miliardi di persone...

Beh, detto questo, il mio partner puntava sulla scalabilità del prodotto e così è entrato in contatto con Fly Emirates. Il punto è che spedire il prodotto fino la non sarebbe stato economico, è un prodotto snack e deve avere un prezzo coerente, altrimenti cadi nell'errore fatto da KonoPizza, per questo gli diamo la licenza.

E.P,: Cambiando discorso, visto che è un prodotto innovativo, mai visto prima, secondo te, chi sono i tuoi concorrenti principali?

G.A.: Parlando dell'Italia, e del mercato retail, dunque supermercati, un nostro concorrente diretto potrebbe essere il tramezzino, o le piadine che adesso trovi nel banco frigo, ma è ancora un mercato molto ristretto oppure il pacchettino di patatine, anche se è già un discorso diverso.

E.P.: Si, perché in effetti non c'è niente di simile a Hasta la Pizza..

G.A.: Si, questo è vero, diciamo che noi ci inseriamo in una nicchia diversa. Mentre per quanto riguarda l'estero il discorso dei competitors è un po diverso. Per esempio in America esiste l'"*Hot pockets"*, che è una sorta di involtino primavera, quello cinese, però fai conto che è tipo un calzoncino simile a una specie di pizza, però non ha le comodities del nostro. Fai conto che quello lì è un calzoncino surgelato che tu metti 4 minuti nel microonde e poi lo tiri fuori, è tutto molliccio e lo metti in un cartoncino, e quando arrivi a metà del prodotto, hai un'asoletta sul lato del cartone, infili il dito nell'asoletta e alzi la

seconda metà del prodotto, schiacci il cartoncino e finisci di mangiare. Nulla a che vedere con il nostro prodotto, che fra l'altro ha un claim ancora superiore perché è già cotto, cioè il nostro prodotto te lo puoi mangiare anche senza riscaldarlo, lo apri dal sacchetto e te lo mangi. Una cosa simile a Hasta la Pizza esiste in Germania, una salsiccetta piccolissima, di tipo 20 grammi, con in giro della pasta di pane, è come un würstel di pane con dentro la salsiccetta. Però esiste solo nel mercato tedesco, è un prodotto Unilever, un prodotto di qualità terrificante, fai conto che il nostro prodotto più grasso ha il 10,5% di grassi, mentre questa salsiccetta ha il 22% di grassi. Noi offriamo un prodotto salutistico, con l'omega3, abbiamo un basso contenuto di grassi contrapposto a un elevato contenuto di proteine, quindi il prodotto è stato studiato per andare a far gola a chi fa la dieta a zone, a chi vuole un prodotto con delle qualità diverse rispetto lo snack standard. Lo snack standard ha un dato contenuto di grassi e di solito la metà corrisponde al contenuto di proteine, quindi se ha il 10% di grassi, mediamente avrà il 5% di proteine. Noi ci siamo ribaltati nella parte opposta, il nostro prodotto margherita ha il 4,2% di grassi e ha il 7,5% di proteine, quindi cambia proprio la proporzione.

E.P.: Ma secondo te, il fatto che la pizza fa parte della tradizione italiana, e che invece Hasta la Pizza propone un modo completamente nuovo di mangiarla, rappresenta un bene o un male? Cioè, secondo te, i consumatori reagiscono bene o male a questa novità?

G.A.: Diciamo che c'è un 50 e 50. Noi su Facebook abbiamo avuto chi ha espresso giudizi senz'altro positivi complimentandosi con noi per la bella idea e chi invece considera Hasta la Pizza una cavolata. Poi ci sono quelli che hanno scritto che preferiscono mangiare la pizza classica sotto il Vesuvio, grazie... e come dire, sono meglio i nachos confezionati che ci mangiamo qua o è meglio stare in Messico sulla spiaggia a mangiare i nachos appena fatti?! È normale che sono più buoni in Messico, non c'è storia! Però io porto sempre un esempio, che può essere banale, però è reale: sei mai andata al supermercato a comprare una lattina di Red Bull?

E: No...

G: Però quante Red Bull si vendono?!? Non si può piacere a tutti, anzi è fuori discussione, sarebbe spaventoso. Però il discorso è sempre quello, quante Red Bull si vendono? Vagonate! Questo è il concetto. Dopo di che devi avere una struttura che possa restare in piedi con quello che tu vendi. Però all'80% delle persone sopra i 30 anni a cui tu chiedi se hanno mai acquistato una Red Bull in supermercato, ti risponderanno di no. Pensa con quella piccola nicchia di mercato quanto volume (di vendite) riescono a fare. Vende più

della Coca-Cola! In rapporto, se tu vai in supermercato, la Red Bull viene comprata ogni santo giorno, la Coca no, e costa di più della Coca! Per cui l'importante non è piacere a tutti ma è piacere a molti, devi metterti nelle condizioni di essere un prodotto piacevole, perché, ti faccio un esempio molto stupido, è vero che noi abbiamo dei competitors in Italia, però non esiste nessun prodotto confezionato che io posso trovare dal Nord al Sud Italia, in bar, in chioso o in supermercato, sempre uguale. Se tu vai in un bar oggi, magari ti mangi il panino, se però vedi che la tizia dietro al banco fuma, è sporca e i panini sono brutti e stantii, non hai alternative. Spesso e volentieri ti mangi un gelato, piuttosto che un panino con le bestie. Ma se invece trovi un Hasta la Pizza, allora piuttosto che uno di quei panini preferisci uno di questi. Oggi come oggi, non c'è questa possibilità in Italia, non hai questa chance, perché anche i panini confezionati sono settoriali, in Friuli c'è un'azienda ma vai in Veneto e ne trovi un'altra. Hasta la Pizza è invece un prodotto unico, per tutta Italia, brandizzato, che il consumatore riesce a riconoscere. Se lo compra al supermercato è lo trova buono, allora è probabile che quando va al bar e se lo ritrova davanti lo acquista di nuovo.

E.P.: Qual'è il tuo target di riferimento? Perché io avevo capito che volevi rivolgerti preferibilmente a due target distinti, quello dei bambini e ragazzi che possono mangiare Hasta la Pizza per merenda, e quello dei giovani lavoratori che invece possono mangiarlo in pausa pranzo.

G.A.: Si, però diciamo che a me piace pensare a un target statico, che copre la fascia d'età che va dai 6 anni, anche se potremmo andare ancora più in giù, ma ragioniamo sui 6 anni, quando iniziano già a diventare delle pesti, fino ai 34 anni, la mia età. Questo è il mio target medio di riferimento sul quale mi piace ragionare, dopo è ovvio che tutto quello che viene in più è buono. Io ho presentato il progetto a un evento organizzato dalla cassa di risparmio di Udine, dove l'età media era 70 anni, la gente mangiava Hasta la Pizza e poi venivano da a me a dirmi che era buono! Meglio, più gente lo trova buono, meglio è, ma non si può sicuramente piacere a tutti quanti, non è neanche nelle nostre corde!

E.P.: Parlando invece della comunicazione, per quanto riguarda Facebook ho già delle informazioni, per quanto riguarda le fiere, oltre all'ANUGA, hai partecipato anche a altre?

G.A.: Sono stato al Parizza, che è un nome orribile per definire la fiera francese della pizza, e poi indirettamente, siamo stati pochi giorni fa al PLMA che è una fiera a Amsterdam molto importante, dove, tanto per farti capire quanto loro settorializzano i

clienti di questa fiera, l'ingresso costa in prevendita 160 euro, questa è una maniera per targetizzare il cliente, così viene solo chi è veramente interessato.

E.P.: Poi ho visto che hai sponsorizzato degli eventi sportivi, l'under 19 di basket e l'under 19 di pallavolo...

G.A.: Si, esatto, per il momento basta, ho fatto solo queste, dove ho dato il prodotto gratuitamente e poi loro se volevano potevano venderlo a circa 1,50€ al pezzo. Noi gli abbiamo dato il prodotto in maniera gratuita e poi loro potevano decidere di fare quello che volevano, ricavandoci qualcosa, in cambio dovevano solo tenere il totem espositivo.

E.P.: Invece per quanto riguarda gli eventi, mi ricordo che durante l'altro incontro stavate parlando di fare qualcosa o a Milano oppure approfittare del periodo estivo per sfruttare le località balneari.

G.A:: Si, diciamo che non abbiamo ancora deciso niente. Stiamo ragionando sulla possibilità di fare qualcosa qua a Grado. Poi abbiamo il preventivo in mano che mi aveva preparato la Stilo (ufficio stampa) per fare un evento a Milano. Solo che adesso come adesso, purtroppo, ci mancano i fondi, nel senso che se devo decidere di investire 20 mila euro per un evento a Milano o per la fiera di Colonia, preferisco spenderli per la fiera!

E.P.: Parliamo invece del piccolo problema del timing, perché ti sta andando tutto bene, ma qua hai avuto qualche difficoltà, nel senso che sono ormai mesi che viene promessa e poi rimandata l'uscita del prodotto. Volevo capire cos'è successo, quali sono state le cause...

G.A.: Il problema del timing è dipeso da una serie di concause. La primissima è stata un fattore economico dovuto al fatto che dovevamo avere un determinato tipo di credito, che poi invece non c'è stato, in soldoni, la banca ci doveva date mezzo milione di euro e invece ce ne ha dati 220 dicendoci che i rimanenti 280 dovevamo trovarceli da soli. Questo ovviamente ha causato ritardi. Il secondo problema è stato ancora peggiore sotto molti aspetti. Noi qui abbiamo bisogno di 150 kilowatt l'ora per mandare avanti tutta la giostra, e abbiamo dovuto mettere un'apposita cabina elettrica, perché l'Enel ci ha detto che ci dava i 150 kilowatt l'ora solo se noi mettevamo la cabina, dentro la sistemavano loro, dandoci tutto il necessario però noi abbiamo dovuto fare la cabina e l'allaccio. Questo scherzo ci è costato quasi 30 mila euro. Io a metà Dicembre avevo terminato la cabina, con tutte le perizie necessarie, serve una perizia geologica e altre mille carte, ma ci hanno allacciato la corrente 10 giorni fa, la corrente quella da 150 kilowatt, senza i quali io non potevo mettere in funzione tutte le macchine.

E.P.: Poi mi piacerebbe parlare un po di tutte le stime e le previsioni che hai fatto. In più l'altra volta avevi parlato del payback, cioè del ritorno dell'investimento, e avevi detto, se ricordo bene, che saresti stato in grado di produrre 10 mila pezzi l'ora, capaci di garantirti un ritorno dell'investimento lavorando una sola ora al giorno..

G.A.: Allora, in sostanza, noi abbiamo un prodotto snack che come tutti i prodotti snack è standardizzato, questo ti permette di creare una linea altamente performante, in modo da riuscire a ottenere una produzione spinta. Questo per noi si traduce in una linea di produzione in grado di realizzare 10 mila pezzi l'ora con 5 persone. Con M.e.g.i.c., per farti un esempio, io ho 12 persone e produco 550 pizze all'ora, quindi il costo di 12 persone, senza contare i costi fissi naturalmente, va sporzionato su 500 pezzi ogni ora. Dall'altra parte (Hasta la Pizza), io ho un'azienda che produce 10 mila pezzi l'ora con 5 persone... quindi il costo orario di queste persone, più i costi generali, viene sporzionato su 10 mila pezzi! Ecco che vai a abbattere i costi del prodotto, questo, unito al fatto che abbiamo un prodotto nuovo a cui difficilmente puoi dare un prezzo statico, cioè, ti faccio un esempio, le piadine arrotolate monoporzione, con una fettina di prosciutto e una di formaggio, vengono vendute dall'azienda che le produce, a 48 centesimi, che è una follia! La coppia di tramezzini che tu compri a 1,20€, mediamente viene venduta a 65-69 centesimi. Noi questo (Hasta la Pizza) alla GDO lo vendiamo a 1€, se lo vogliono, e se non lo vogliono non lo comprano! Questo ci da il vantaggio competitivo di offrire il prodotto a un prezzo coerente, perché 1,70€-1,79€ è un prezzo coerente per il pubblico per un prodotto come questo, certo, non sono 1,20€ del tramezzino, ma non ci interessa nemmeno! La Red Bull è più cara della Coca Cola, ma ne vendono una vagonata! Quindi questo ci da la possibilità di raggiungere il nostro punto di *Break Even* con meno di un'ora di produzione al giorno.

Parlando invece di quote di mercato, è un po complicato... il nostro mercato non esiste!! Facciamo un due calcoli: il mercato degli snack in Europa copre qualcosa come 80 miliardi di euro, parliamo di snack in generale, dolci e salati. Se noi riusciamo già solo a coprire un 1%, ma anche uno 0,5% di 80 miliardi, possiamo stare ben tranquilli! Un dato che emerge da una ricerca Nielsen, che fa riferimento a pasti principali consumati dentro alle mura domestiche, 7 giorni su 7, mediamente ogni giorno, come pasto principale, quindi senza contare gli snack e le merende consumate alla mattina e a metà pomeriggio, 9,6 milioni di pasti ogni giorni vengono consumati mangiando un trancio di pizza, un panino o una focaccia. Se tu prendi l'1% di questo mercato, solo di questo e solo per l'Italia, sono quasi

100 mila pezzi ogni giorno! Solo per quel mercato!! Sono numeri enormi! Infatti le imprese che producono snack sono fantasmagoriche!

Una delle azienda che ci ha approcciato è una canadese, un'azienda dove producono gli strudelini per McDonald. Tutti gli strudelini surgelati per McDonald vengono prodotti da questa azienda, loro hanno 4 linee e producono 600 strudelini al minuto! Ti rendi conto?!? vuole dire andare a fare più di 30 mila pezzi all'ora... e li vendono tutti!

E.P.: Bene, io di domande per ora non ne ho più, ora devo provare a lavorare sulle informazioni che mi hai dato e vedere cosa ne esce. Se tu hai qualcos'altro che ti va di raccontare...

G.A.: Io di informazioni te ne ho date davvero tante. Se devo giusto sottolineare qualcosa è il fatto che abbiamo costruito di sana pianta un prodotto e una linea di produzione, perché neanche questa esisteva. Abbiamo creato un nuovo business, fra la vendita delle licenze e la vendita del prodotto, in 8-9 mesi! E questo è incredibile! E aver creato una pagina Facebook prima dell'uscita del prodotto che ha già 17.523 “mi piace”!! E avere un video che ha già totalizzato quasi 9 mila visualizzazioni! Pensa che il giorno dopo l'uscita dell'articolo sul Messaggero Veneto, è stato il video più cliccato del mese per il sito dell'Espresso!

E.P.: Anzi, ho ancora una cosa da chiederti, volevo sapere se questi dati sono veritieri (distinta base del prodotto e conto economico previsionale).

			consumo	% sicurezza	costo acquisto	MARGHERITA		PROSCIUTTO		SALAME	
	CODICE		effettivo		standard	consumo STANDARD	costo	consumo STANDARD	costo	consumo STANDARD	costo
1	C	BASE ASTA Kg	0,030	16,7%	€ 0,600	0,035	0,021	0,035	0,021	0,035	0,021
2	C	MOZZARELLA VARIEGATA Kg	0,030	16,7%	€ 4,500	0,035	0,158		0,000		0,000
3	CCC	MOZZARELLA & PROSCIUTTO Kg	0,030	16,7%	€ 4,500		0,000	0,035	0,158		0,000
4	C	MOZZARELLA & SALAME Kg	0,030	16,7%	€ 4,100		0,000		0,000	0,035	0,144
5	C	STECCO PZ	1,000	0,0%	€ 0,006	1,000	0,006	1,000	0,006	1,000	0,006
6	C	SCATOLA 300X200X100	0,100	0,0%	€ 0,360	0,100	0,036	0,100	0,036	0,100	0,036
7	C	ETICHETTA SCATOLA PZ	0,100	0,0%	€ 0,003	0,100	0,000	0,100	0,000	0,100	0,000
8	C	IMBALLO PRIMARIO (Kg)	0,0025	60,0%	€ 5,600	0,0040	0,022	0,0060	0,034	0,0060	0,034
9	C	FONDO RISCHI (SU MAT.PRIME)	1,000	0,0%	€ 0,100	1,000	0,100	1,000	0,100	1,000	0,100
10	C	Fondo rischi sfridi-resi-C&R	€ 1,000	0,0%	€ 0,030	1,000	0,030	1,000	0,030	1,000	0,030
11		Imballo sacco surgelati	€ 0,100		€ 0,020		0,000		0,000		0,000
12							0,000		0,000		0,000
13							0,000		0,000		0,000
A		Totale Costo DISTINTA BASE					0,3732		0,3844		0,3704
B		Energia elettrica e Gas	€ 0,500	100,0%	€ 0,060	1,000	0,060	1,000	0,060	1,000	0,060
C		costi interni di STRUTTURA					0,207		0,207		0,207
D		costi interni di AMMORTAMENTI					0,060		0,060		0,060
E		costi interni ONERI FINANZIARI					0,012		0,012		0,012
F		TRASPORTO (KG)									
G		T.LE COSTO INDUSTRIALE (A+B+C+D+E)					0,712		0,723		0,709

G.A.: Allora, partiamo dal fatto che i costi per un'azienda si distinguono in due marco parti, la distinta base e i costi generali. La distinta base è l'insieme delle cose che mi servono per produrre il prodotto, materie prime come farina, sale, acqua, mozzarella, pomodoro,

impasto, stecco, pack primario e secondario. Questi formano la distinta base. Poi abbiamo aggiunto un fondo rischi, l'abbiamo valorizzato su una base di più del 30% del costo finito della distinta base. Anzi, abbiamo valutato due fondi rischi, uno per le fluttuazioni del mercato (10 centesimi) e l'altro per gli eventuali resi o altre cose del genere (3 centesimi). Quindi per capire qual'è il costo effettivo, devi togliere 13 centesimi dal costo totale. In più, abbiamo fatto una valutazione mettendoci un margine di sicurezza, e abbiamo messo su tutte le materie prime il 16,7% di fondo rischi sicurezza, fluttuazioni del mercato, sprechi...così aumentando il costo effettivo di questo margine di sicurezza torvi il costo standard. Dopo di che abbiamo calcolato l'energia elettrica, ma proprio per mantenerci laschi in modo da avere dei margini di tolleranza, abbiamo messo un costo di energia elettrica abnorme, nel senso che a ogni prodotto abbiamo imputato 6 centesimi di costo di energia elettrica e gas, che è una follia! Perché vorrebbe che in una fase iniziale della produzione mi dovrebbero arrivare delle bollette di circa 10 mila euro al mese, il che è davvero una follia! Fai conto che questo mese, anche se non ho ancora la produzione a pieno regime, spenderò circa 600 euro. Poi ci sono i costi interni di struttura, gli ammortamenti e gli oneri finanziari. Gli ammortamenti riguardano i beni strumentali dell'azienda, prendi per esempio questo tavolo, ha un valore superiore ai 1000 euro, ergo ha un ammortamento quinquennale, vuole dire che ogni anno questo valore perde il 20% del valore, che è un costo che io devo mettere a bilancio, che influenza il mio utile. Per cui abbiamo fatto una valutazione di tutto quello che possediamo e abbiamo calcolato l'ammortamento. Per quanto riguarda gli oneri finanziari abbiamo invece calcolato un tasso del 5% per il mutuo e del 7% per il finanziamento. Mettendo tutti questi costi insieme insieme agli altri costi generali, come l'affitto, i costi del personale, che comprendono sia lo stipendio che la tredicesima e il tfr, i costi per le manutenzioni e per i materiali di consumo.

Abbiamo poi stabilito come obiettivo per il primo anno la produzione e la vendita di 2,5 milioni di pezzi, solo in Italia, lasciando stare l'estero, che vuol dire fare 10 mila pezzi al giorno, da quando saremo in produzione effettiva, per i 250 giorni annui, i classici 5 giorni lavorativi a settimana. Ragionando di venderli a un prezzo medio di vendita di 0,85€, anche se ti ho già detto che in verità li vendiamo a 1€, tanto per farti capire quanto siamo stati riduttivi. Abbiamo calcolato 31 centesimi come costi della distinta base, che in verità sono 24 centesimi più circa 7 centesimi di fondo rischio, energia e gas 6 centesimi, quei famosi 10 mila euro al mese esagerati, poi abbiamo messo un'incidenza del trasporto medio

del 2,4% che è stato calcolato sulla base della nostra esperienza con i trasportatori, poi abbiamo l'incidenza delle royalities perché questa società (cioè i finanziatori dio Hasta la Pizza) ha acquisito la licenza di sfruttamento del brevetto gratuitamente, non ha dovuto pagare, però la società che detiene il brevetto riceverà un 6% di royalities dalla vendita del brevetto, questo perché con questi soldi ci copriamo i costi della gestione del brevetto. Poi abbiamo un'incidenza provvigioni dell'1%, solamente perché io sfrutto lo stesso agente che ho in M.e.g.i.c. Pizza, che prende il 3% di là e l'1% di qua perché sostanzialmente non deve fare un grosso lavoro, non ha dovuto lavorare per trovare nuovi clienti, aveva già una rete di vendita e ha dovuto semplicemente proporre un nuovo prodotto. Poi abbiamo messo un ulteriore fondo rischi per le fluttuazioni di mercato di 3 centesimi. I costi della struttura sono venuti pari a 587 mila euro, calcolando il personale di produzione diretto, 180 mila euro non sono altro che 6 persone con uno stipendio di 30 mila euro l'anno, che è il costo medio di una persona che percepisce 900 euro di stipendio al mese. Quindi 6 persone, anche se in realtà ce ne saranno solo 5, e per ora siamo in 4, ma vabbè! Poi abbiamo 60 mila euro per un responsabile vendite, che in pratica è una specie di *advisor* dei miei soci, che è stato preso a contratto perché il mercato degli stecchi in Italia non va più, così lui è stato assunto da noi, 35 mila euro per l'amministratore, 60 mila euro per gli organi sociali, che sarei io come CEO. Poi abbiamo 50 mila euro l'anno di costi amministrativi che comprendono il commercialista e le altre carte che servono all'ufficio, poi abbiamo manutenzione per 20 mila euro, contando però che il primo anno è tutto in garanzia, ma non si sa mai! 18 mila euro di materiali di consumo, che significa 1500 euro al mese di carta, sapone, sacchi dell'immondizia...anche qua abbiamo abbondato! 42 mila euro di olio di frittura, conta però che noi consumiamo circa 1000 litri di olio ogni cambio olio. Questo significa che noi abbiamo calcolato di cambiare l'olio ogni 15 giorni, quando in realtà noi lo cambiamo ogni 2 mesi! Ma anche qui ci siamo detti che nella vita non si sa mai! Metti che abbiamo calcolato male e che in realtà l'olio si sporca molto più velocemente di quanto crediamo! 52 mila euro di locazione dell'immobile, cioè l'affitto, e 70 mila euro da investire in pubblicità. Poi abbiamo calcolato i costi dell'indebitamento finanziario, con il 7% del tasso di interesse per il credito e 5% di tasso del mutuo. Il costo degli investimenti, quindi l'ammortamento, di circa un milione. Attenta però, che questi erano solo i dati d'ipotesi, dopo di questi dobbiamo andare a guardare il conto economico previsionale, che è stato fatto sulla base delle ipotesi che abbiamo appena guardato. Analizzando il conto economico previsionale si evince che vendendo 2,5 milioni di pezzi,

al prezzo di 0,85€, hai un tournover di 2 milioni e 125 mila euro, derivanti tutti dalle vendite alla GDO in Italia. I costi variabili riguardano i materiali di consumo, quindi la distinta base e il fondo rischi, i trasporti, le royalities che vengono pagate alla società che detiene il brevetto e le provvigioni. A questo punto abbiamo calcolato il secondo fondo rischi, quello delle fluttuazioni di mercato. Cosi si ottiene un margine d contribuzione netto, dal quale bisogna poi togliere i costi di energia, calcolati a 150 mila euro l'anno, che come ti dicevo prima sono uno sproposito, e i costi di struttura calcolati euro me ti dicevo prima. Sottraendo questi al margine netto, si ottiene il margine di contribuzione lordo, di circa 340 mila euro. Poi vanno calcolati gli ammortamenti, ma tieni presente che sono comunque dei costi virtuali, che pesano a bilancio ma che non sono soldi che tu fisicamente devi spendere, e gli oneri finanziari. Così trovi il risultato ante imposte di circa 130 mila euro. Sottrai le imposte, che sono circa del 33% e equivalgono a 54,5 milioni di euro, e ottieni il risultato netto: 78237 euro. Questo per quanto riguarda il primo anno. Fai conto che per il 5° anno noi abbiamo ipotizzato una produzione a regime in grado di realizzare 15 milioni di pezzi, che sono meno di un turno di lavoro al giorno per i 5 giorni lavorativi settimanali, perché un turno di lavoro sono circa 20 milioni di pezzi. Contando poi che sono stati calcolati 300 mila euro per l'energia elettrica, folle perché significano 25 mila euro al mese, e un costo struttura di circa 1,5 milioni, dove siamo arrivati a assumere altre 2 persone nella produzione e 3 persone in ufficio, che abbiamo aumentato i costi amministrativi da 50 mila a 200 mila euro, che i costi di manutenzione sono di 70 mila euro all'anno, cioè poco meno di 6000 euro al mese, che i costi delle materie di consumo sono di 60 mila euro, che l'olio di frittura ci costa di più visto che produciamo anche di più, che l'immobile resti praticamente invariato e che possiamo destinare alla pubblicità 500000 euro. Ragionando sugli ammortamenti, questi arriveranno a essere di 630000 euro, e gli oneri finanziari li abbiamo stimati di oltre 95 mila euro, anche se arrivati a questo punto non dovrebbero più esserci, visto che in 5 anni dovremmo aver già coperto tutto e dovremmo già lavorare con i nostri soldi. Riuscendo a ottenere un utile di oltre 1,5 milioni di euro contando già le imposte di 745000 euro, contando però con un solo turno di lavoro al giorno, senza contare che abbiamo destinato oltre mezzo milione al secondo fondo rischi.

E.P.: Molto bene, ti ringrazio davvero per tutto, per le informazioni che mi hai dato e per il tempo che mi hai dedicato.

G.A.: Tranquilla, quando e se ti serve qualcosa basta che mi chiami, e se posso ti rispondo subito!

3. Allegato numero tre: trascrizione del servizio trasmesso dal TGR - Friuli Venezia Giulia

edizione delle 19.30 del 28 Maggio 2013, minuto 17,35, disponibile su http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-104344f2-59fd-426b-bfe5-59afd507ef32-tgr.html?refresh_ce#p

Consumare la pizza come un gelato da passeggio. È l'idea venuta a un imprenditore di Gorizia che lo sta esportando anche all'estero.

(...)

E ora parliamo di pizza. A quella tradizionale, a cui siamo stati tutti abituati, confezionata in pizzeria o a casa, si aggiunge ora una novità nata a Gorizia che pare stia riscuotendo molto interesse. Ce ne parla Andrea Romoli.

In giorni in cui un'impresa che nasce è già notizia da prima pagina, scoprire un imprenditore che investe oltre un milione di euro puntando sul suo innovativo brevetto è qualcosa di quasi unico. Succede in provincia di Gorizia, dove Gerardo Acampora lancia la pizza da stecchino, un prodotto alimentare destinato a giovani e giovanissimi, che unisce la bontà della pizza tradizionale alla praticità del gelato da passeggio.

> G: " Ho visto due ragazzi che uscivano da un chiosco, uno teneva in mano un trancio di pizza e uno un gelato su uno stecco e ho notato immediatamente le difficoltà che aveva il ragazzo con la pizza: gli colava l'olio, gli colava la mozzarella, mentre invece l'altro suo amico con il gelato con lo stecco lo mangiava comodamente".

Tre minuti in tostiera ed è subito pronto! Prosciutto, salamino, ma anche margherita e persino un inusuale gusto pizza al cioccolato. Le catene di distribuzione nazionali, ma anche un colosso mondiale del fast-food, hanno già ordinato centinaia di migliaia di confezioni, prima ancora che lo stabilimento sia pienamente operativo.

> G: "Questo è sicuramente un prodotto molto molto facile da mangiare che comunque ha il richiamo del prodotto classico della pizza".

Gli Acampora sono una storica famiglia di pizzaioli: il padre, prima diffidente e poi entusiasta dell'idea avuta dal figlio.

G:"Quando ha capito che si poteva abbinare un gusto a una qualità molto buona a un prodotto facile, fruibile e nuovo soprattutto, si è convinto".

4. Allegato numero quattro: schede tecniche delle tre varianti del prodotto Hasta la Pizza.

Product name Denominazione	Margherita	Margherita
Item Codice Articolo	15	15
Ean code Codice Ean	8057094210015	8057094210015
Weight Peso	60 g.	60 g.
Shelf life Durata di conservazione	30 days	30 giorni
Ingredients Ingredienti	Dough: flour type 0, flax flour rich in Omega 3 (9%), durum wheat flour, malted wheat flour, l-ascorbic acid. Filling: mozzarella cheese (milk, salt, rennet), double concentrated tomato paste, water, milk proteins, butter, potato starch, corn starch, gelatin, salt, E 331, E 330, flavors.	Pasta: farina tipo 0, farina di lino ricca di Omega 3 (9%), semola rimacinata di grano duro, farina di grano tenero maltata, acido l-ascorbico. Ripieno: mozzarella (latte, sale, caglio), doppio concentrato di pomodoro, acqua, proteine del latte, burro, amido di patata, amido di mais, gelatina, sale, E 331, E 330, aromi.
Nutritional information (Average values) per 100g of product Valori nutrizionali per 100g di prodotto	Pro portion / Pro 100 g Energetic value 149 Kcal - KJ 627 / Kcal 248 - KJ 1045 Proteins 7,5 g / 12,5 g Carbohydrates 19 g / 32 g Fats 4,2 g / 7,1 g Omega 3 0,3 g / 0,5 g Fiber 1,6 g / 2,7 g	Porzione / Per 100 g Val. energetico 149 Kcal - KJ 627 / Kcal 248 - KJ 1045 Proteine 7,5 g / 12,5 g Carboidrati 19 g / 32 g Grassi 4,2 g / 7,1 g Omega 3 0,3 g / 0,5 g Fibre 1,6 g / 2,7 g
Cooking instructions Modalità di cottura	Remove Hasta la Pizza packaging. Insert it into the slot of the toaster with the stick upwards. Cook the product for 3 min. 16 / 4 min. Take out the product by opening the clamp and enjoy.	Togliere Hasta la Pizza dall'imballo. Inserirla nella fessura del tostapane con lo stecco rivolto verso l'alto. Far cuocere il prodotto per 3 min. 16 / 4 min. Estrarre il prodotto aprendo la pinza e gustare.
Storage Conservazione	Preserve in fridge at +2°C / +4° C	In frigo a +2°C / +4° C
Primary packaging Imballo primario	Pet + Peevolpe	Pet + Peevolpe
Parts for primary packaging Pezzi per imballo primario	1	1
Secondary packaging Imballo secondario	Display blister box	Scatola automontante blisterata per esposizione
Pieces for secondary packaging Pezzi per imballo secondario	10	10
Gross weight packaging Peso lordo imballo	0,6 Kg	0,6 Kg
Pallet type Tipo Pallet	EUR / EPAL	EUR / EPAL
Pallet layers N. strati per pallet	10	10
Box for layer N. imballi per strato	16	16

Product name Denominazione	Pepperoni	Salame
Item Codice Articolo	39	39
Ean code Codice Ean	8057094210039	8057094210039
Weight Peso	60 g	60 g
Shelf life Durata di conservazione	30 days	30 giorni
Ingredients Ingredienti	Dough: flour type 0, flax flour rich in Omega 3 (9%), durum wheat flour, malted wheat flour, l-ascorbic acid. Filling: pepperoni (30% pork, pork fat, salt, milk protein, dextrose, sucrose, flavorings, spices, E 301, E 250/252), water, mozzarella cheese (milk, salt, rennet), butter, milk protein, potato starch, E 331, E 330, flavors.	Pasta: farina tipo 0, farina di lino ricca di Omega 3 (9%), semola rimacinata di grano duro, farina di grano tenero malteta, acido l-ascorbico. Ripieno: salame piccante 30% (carne suina, grasso suino, sale, proteine dal latte, destrosio, saccarosio, aromi, spezie, E 301, E 250 / 252), acqua, mozzarella (latte, sale, caglio), burro, proteine dal latte, amido di patata, E 331, E 330, aromi.
Nutritional information (Average values) per 100g of product Valori nutrizionali per 100g di prodotto	Pro portion / Pro 100 g Energetic value 152 Kcal - KJ 683 / Kcal 271 - KJ 1139 Proteins 10 g / 16,8 g Carbohydrates 15,7 g / 26,2 g Fats 6,3 g / 10,5 g Omega 3 0,3 g / 0,5 g Fiber 1,4 g / 2,4 g	Porzione / Per 100 g Val. energetico 152 Kcal - KJ 683 / Kcal 271 - KJ 1139 Proteine 10 g / 16,8 g Carboidrati 15,7 g / 26,2 g Grassi 6,3 g / 10,5 g Omega 3 0,3 g / 0,5 g Fibre 1,4 g / 2,4 g
Cooking instructions Modalità di cottura	Remove Hasta la Pizza packaging. Insert it into the slot of the toaster with the stick upwards. Cook the product for 3 min. ½ / 4 min. Take out the product by opening the clamp and enjoy	Togliere Hasta la Pizza dall'imballo. Inserirlo nella fessura del tostapane con lo stecco rivolto verso l'alto. Far cuocere il prodotto per 3 min. ½ / 4 min. Estrarre il prodotto aprendo la pinza e gustare.
Storage Conservazione	Preserve in fridge at +2°C / +4° C	In frigo a +2°C / +4° C
Primary packaging Imballo primario	Pet + Peevohpe	Pet + Peevohpe
Parts for primary packaging Pezzi per imballo primario	1	1
Secondary packaging Imballo secondario	Display blister box	Scatola autoincastrate blisterata per esposizione
Pieces for secondary packaging Pezzi per imballo secondario	10	10
Gross weight packaging Peso lordo imballo	0,8 Kg	0,8 Kg
Pallet type Tipo Pallet	EUR / EPAL	EUR / EPAL
Pallet layers N. strati per pallet	10	10
Box for layer N. imballi per strato	16	16

Product name Denominazione	Ham	Prosciutto
Item Codice Articolo	22	22
Ean code Codice Ean	8057094210022	8057094210022
Weight Peso	60 g	60 g
Shelf life Durata di conservazione	30 days	30 giorni
Ingredients Ingredienti	Dough: flour type 0, flax flour rich in Omega 3 (9%), durum wheat flour, malted wheat flour, l-ascorbic acid. Filling: 34% Prague ham (leg of pork, salt, potato starch, dextrose, flavorings, E 407, E 301, E 250), butter, cheese (milk, salt, rennet), milk protein, water, potato starch, salt, E 331, flavors, E 330.	Pasta: farina tipo 0, farina di lino ricca di Omega 3 (9%), semola rimacinata di grano duro, farina di grano tenero malteta, acido l-ascorbico. Ripieno: prosciutto di Praga 34% (coscia di suino, sale, amido di patata, destrosio, aromi, E 407, E 301, E 250), burro, mozzarella (latte, sale, caglio), proteine del latte, acqua, amido di patata, sale, E 331, aromi, E 330.
Nutritional information (Average values) per 100g of product Valori nutrizionali per 100g di prodotto	Pro portion / Pro 100 g Energetic value 159 Kcal - KJ 666 / Kcal 265 - KJ 1111 Proteins 8,8 g / 14,7 g Carbohydrates 16 g / 26,6 g Fats 6,3 g / 10,5 g Omega 3 0,3 g / 0,5 g Fiber 1,5 g / 2,5 g	Porzione / Per 100 g Val. energetico 159 Kcal - KJ 666 / Kcal 265 - KJ 1111 Proteine 8,8 g / 14,7 g Carboidrati 16 g / 26,6 g Grassi 6,3 g / 10,5 g Omega 3 0,3 g / 0,5 g Fibre 1,5 g / 2,5 g
Cooking instructions Modalità di cottura	Remove Hasta la Pizza packaging. Insert it into the slot of the toaster with the stick upwards. Cook the product for 3 min. ½ / 4 min. Take out the product by opening the clamp and enjoy	Togliere Hasta la Pizza dall'imballo. Inserirlo nella fessura del tostapane con lo stecco rivolto verso l'alto. Far cuocere il prodotto per 3 min. ½ / 4 min. Estrarre il prodotto aprendo la pinza e gustare.
Storage Conservazione	Preserve in fridge at +2°C / +4° C	In frigo a +2°C / +4° C
Primary packaging Imballo primario	Pet + Peevohpe	Pet + Peevohpe
Parts for primary packaging Pezzi per imballo primario	1	1
Secondary packaging Imballo secondario	Display blister box	Scatola autoincastrate blisterata per esposizione
Pieces for secondary packaging Pezzi per imballo secondario	10	10
Gross weight packaging Peso lordo imballo	0,8 Kg	0,8 Kg
Pallet type Tipo Pallet	EUR / EPAL	EUR / EPAL
Pallet layers N. strati per pallet	10	10
Box for layer N. imballi per strato	16	16

5. Allegato numero cinque: Report "Facebook Ads Strategy"

redatto da Stilo s.r.l., Ufficio Stampa di Hasta la Pizza.

FACEBOOK ADS STRATEGY

La **pagina fan** di Facebook rappresenta un mezzo di comunicazione che si affianca e supporta il sito aziendale, fondamentale per creare interazione, visibilità, visite e viralità, nonché conoscenza e fidelizzazione al marchio.
La piattaforma pubblicitaria **Facebook Ads** è uno strumento utile per aumentare brand awareness e business online sullo ***specifico target*** socio demografico a cui si punta.
La pubblicità su Facebook consiste infatti in annunci ed inserzioni, contenenti immagini e testo, che possono essere mirati a un determinato target definito di utenti. In altri termini, l'inserzione viene vista soltanto dagli utenti con determinate caratteristiche.
La forza della pubblicità su Facebook è la sua capacità di sfruttare l'enorme **database di preferenze** che gli utenti accumulano nella piattaforma, permettendo di individuare e cavalcare preferenze e trend, targetizzando i messaggi a chi è più affine e potenzialmente interessato.

La campagna per **Asta la Pizza** ha lo scopo di creare curiosità ed aspettativa nei confronti di un prodotto che il consumatore ancora non conosce e che verrà "svelato" a piccoli passi, in modo tale che quando Asta la Pizza arriverà sul mercato il pubblico sarà pronto ad accoglierlo.
Per il primo periodo, la campagna pubblicitaria riguarderà il mercato italiano.
Per ottimizzare l'investimento, si è deciso di creare più campagne suddivise in più inserzioni con messaggi diversi, a seconda del target di riferimento.
Le campagne saranno tre e corrisponderanno a diverse fasce d'età:

1. 13 - 18 anni
2. 19 - 30 anni
3. 31 - 50 anni

Questo è il bacino di utenza potenziale per ogni campagna:

1. 6.989.060 persone
2. 5.165.300 persone
3. 6.211.220 persone

Fra questi utenti verranno individuate delle "sottocategorie" in base agli interessi, così che per ogni campagna verranno ideate delle inserzioni diverse a seconda del sesso e degli interessi del target, che saranno generici come "Pizza" e "Coca-Cola", e più specifici quando basati sull'età o sul sesso del destinatario ("Barilla", "Ferrero", "The Simpsons" ecc.).

Interessi individuati per il target 13-18 anni:
Cibo/bevande: Pizza, Coca-Cola, Pringles, McDonald's, Cioccolato, Gelato, Nutella, Snack, Algida, Magnum, Red Bull, Fanta e altri

Ufficio Stampa Stilo
via Lovaria, 1 - 33100 Udine –
Tel. 0432 507172 - Fax 0432 511422

TV/Cinema/Musica/Personaggi famosi: The Simpsons, South Park, Twilight, MTV, Walt Disney, Robert Pattinson, Kristen Stewart, Will Smith, Lady Gaga, Rihanna, Katy Perry, Ipod, Miley Cirus, Selena Gomes, Shakira, The Black Eyed Peas e altri.
Marche/Divertimento: Converse, Datch, Nike, Adidas, Puma, Smemoranda, Comix, PlayStation, Wii, Nintendo Ds, Xbox, YouTube e altri

Interessi individuati per il target 19-30 anni:
Gli interessi individuati per questo target saranno poi suddivisi anche in base al sesso:
Femmine:
Cibo/bevande: Pizza, Coca-Cola, Pringles, Cioccolato, Gelato, Nutella, Magnum, Spritz, Bellini, Findus, Sofficini, Bastoncini e altri.
TV/Cinema/ Musica/Personaggi famosi: La Prova del Cuoco, Benedetta Parodi, Verissimo, Mtv, Radio DeeJay, Radio 105, Radio 102.5, R101, Virgin Radio e altri.
Marche/Divertimento: H&M, Zara, Calliope, Intimissimi, Calzedonia, Benetton, Sisley, Guess, Dolce & Gabbana, Prada, Louis Vuitton, Privalia, YouTube, Groupon e altri

Maschi:
Cibo/bevande: Pizza, Coca-Cola, Birra, Heineken, Bacardi, Pringles, McDonald's, Vino, Magnum, Sofficini, Fonzies e altri.
TV/Cinema/Musica/Personaggi famosi: Valentino Rossi, Moto GP, Mtv, Radio DeeJay, Radio 105, Radio 102.5, R101, The Simpsons e altri.
Marche/Divertimento: Sport, NBA, Nike, Adidas, Ducati, Honda, Mercedes, Lamborghini, Maserati, Scuderia Ferrari, Audi, BMW, Porsche, Apple, YouTube, PlayStation e altri.

Interessi individuati per il target 31-50 anni:
Gli interessi individuati per questo target saranno poi suddivisi anche in base al sesso:
Femmine:
Cibo/bevande: Pizza, Coca-Cola, Vino, Magnum, Nutella, Giovanni Rana, Barilla, Mulino Bianco, Danone, Cameo, Ferrero e altri.
TV/Cinema/Musica/Personaggi famosi: La Prova del Cuoco, Benedetta Parodi, Verissimo, Radio 105, Radio 102.5, R101, Un posto al sole, Le iene, SOS Tata e altri.
Marche/Divertimento: Guess, Dolce & Gabbana, Prada, Louis Vuitton, Privalia, Valentino, Gucci, Chanel, Burberry, Marc Jacobs, Max & co. e altri.

Maschi:
Cibo/bevande: Pizza, Coca-Cola, Vino, Birra, Champagne, Giovanni Rana, Barilla, Sushi e altri.
TV/Cinema/Musica/Personaggi famosi: Matrix, Le iene, Radio 105, Radio 102.5, R101, Guida al campionato, Quelli che... il calcio, Valentino Rossi, Schumacher, Maradona e altri.
Marche/Divertimento: Sport, Mercedes, Lamborghini, Maserati, Scuderia Ferrari, Audi, BMW, Porsche, Ducati, Honda, Apple, Rolex, Montblanc e altri.

Ufficio Stampa Stilo
via Lovaria, 1 - 33100 Udine –
Tel. 0432 507172 - Fax 0432 511422

Essendo basata su calcoli statistici e budget teorici, la campagna verrà gestita e monitorata quotidianamente; di volta in volta verranno fatte valutazioni e modifiche in base a tendenze e cambiamenti.

Ufficio Stampa Stilo
via Lovaria, 1 - 33100 Udine –
Tel. 0432 507172 - Fax 0432 511422

CONSIDERAZIONI

Riteniamo fondamentale prendere spunto da quanto sopraindicato per fare alcune considerazioni sulle future scelte che saranno fatte per la pagina Facebook e la sua gestione.

La pianificazione su Facebook, infatti, risulta essere il primo "trampolino di lancio" per un prodotto non ancora disponibile sul mercato. Una mancata scelta in tale direzione comporta un esiguo numero di "Mi Piace" e perciò di persone che "seguono" la pagina di "Asta la Pizza".

Conseguenza di ciò è l'esigua interazione da parte del pubblico, ma soprattutto la relativa viralità dei contenuti e delle immagini pubblicate.

Detto questo, per muoversi con una certa "libertà d'azione", sono necessari alcuni supporti "visivi", quindi fotografie ed immagini di vario genere che rappresentino un richiamo più o meno diretto al prodotto. Quando queste saranno disponibili, sarà possibile proporle "commentandole" con alcune frasi brevi e che diano un'idea della novità del prodotto. È però importante sottolineare che immagini belle e contenuti accattivanti possono avere la presa giusta solamente quando coinvolgono un considerevole numero di persone che possono commentare, condividere, fare domande e quant'altro.

Dovendo perciò stabilire un timing, si propone di dare il via ad una Facebook ads strategy quanto prima. In concomitanza alla quale (che, come anzidetto, può subire quotidiane variazioni a seconda delle esigenze) verranno caricate ogni 1/2 giorni immagini e contenuti.

Esempio:

Lunedì - immagine di un campo di grano turco –
Commento che sottolinea la naturalezza del prodotto

Martedì – immagine di un cesto pieno di pomodori –
Parlando delle qualità dei pomodori made in Italy

Mercoledì – immagine della mozzarella –
Spiegando quanto la mozzarella è filante nel nuovo prodotto

Giovedì – immagine di un trancio di pizza –
In tale caso sarà possibile spiegare che il trancio non è comodo per i più svariati motivi e che il nuovo prodotto, al contrario, trova soluzione a tutto.

Venerdì – immagini di bambini che mangiano il nuovo prodotto –
Spiegando quanto il prodotto è gustoso, croccante, ecc …

Ufficio Stampa Stilo
via Lovaria, 1 - 33100 Udine –
Tel. 0432 507172 - Fax 0432 511422

Importante specificare che questo è un solamente esempio.

Facebook, infatti, in quanto strumento interattivo, dà la possibilità di cambiare le scelte comunicative in base al gradimento del pubblico e al tipo di target che risulta essere maggiormente coinvolto. Non è quindi possibile, ma soprattutto corretto, mettere dei "paletti" perché, in qualità di social network, esso segue una corrente che può modificarsi anche quotidianamente (se non più volte al giorno).
Per di più, visti i numerosi strumenti di valutazione che Facebook mette a disposizione degli "addetti ai lavori", è costante e continua la possibilità non solo di modificare la comunicazione ma anche la campagna.

Inoltre, altra cosa che è bene sottolineare, riguarda il fatto che non è necessario parlare sempre e comunque del prodotto in sé, ma è bene coinvolgere l'utenza anche con immagini e contenuti simpatici e divertenti i quali, benché non facciano conoscere direttamente il prodotto, siano in grado di conferire una sempre maggiore viralità alla pagina, incuriosendo amici di amici, per esempio.

Anche i video virali in programma possono rappresentare uno strumento adatto alla comunicazione sui social network, in quanto divertenti e coinvolgenti, ma soprattutto, capaci di diffondersi in maniera capillare.

6. Allegato numero sei: statistiche Facebook del 17 Maggio 2013.

Grafico 1: Panoramica

Grafico 2: Panoramica, post della pagina

Data	Post	Portata	Utenti coinvolti	Persone che ne parlano	Diffusione
24/5/2013	Una miriade di coloratissimi e gustos...	1.247	77	44	3,53%
23/5/2013	E ci trovate anche on line, sul sito del...	912	37	16	1,75%
23/5/2013	Messaggero Veneto di oggi, pag. 14	608	28	14	2,3%
23/5/2013	Messaggero Veneto di oggi, pag. 14	959	44	20	2,09%
22/5/2013	Anche durante la pausa pranzo cerch...	657	17	6	0,91%
21/5/2013	W HASTA LA PIZZA!!!!! ;-)	921	55	18	1,95%
16/5/2013	Qui ci si prepara al viaggio verso i di...	2.054	148	67	3,26%
16/5/2013	Gustosi Hasta la Pizza vengono sforn...	1.701	134	51	3%
15/5/2013	Ecco la nostra sorpresa!! Cosa succe...	1.332	81	32	2,4%
14/5/2013	Abbiamo in serbo una sorpresa per v...	1.003	57	13	1,3%
13/5/2013	Mamme, siete in crisi per lo spuntino...	999	54	11	1,1%
10/5/2013	Prima la destra o la sinistra?! ^__^	2.148	137	43	2%

Grafico 3: Fan, persone a cui piace la tua pagina (dati demografici e posizione geografica)

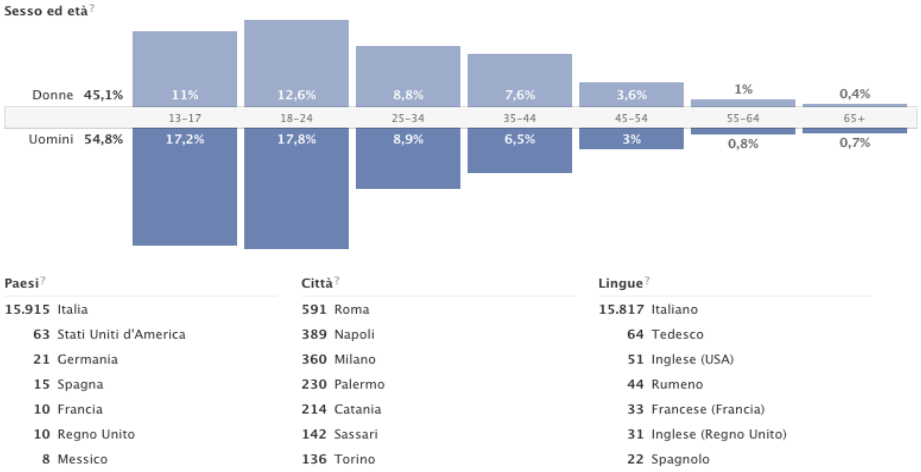


Grafico 4: Fan, provenienza dei "Mi piace"

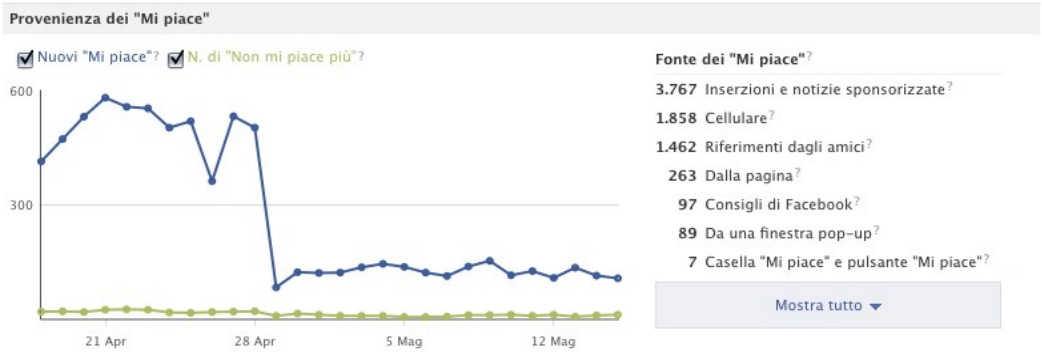


Grafico 5: Portata, chi ha raggiunto dati demografici e geografici)

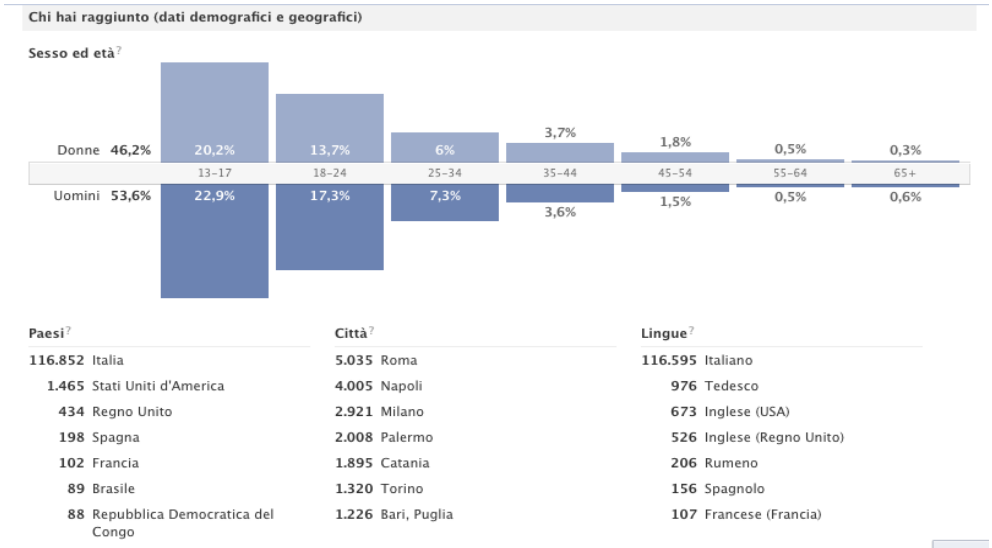


Grafico 6: Portata, come hai raggiunto le persone (Portata e Frequenza)

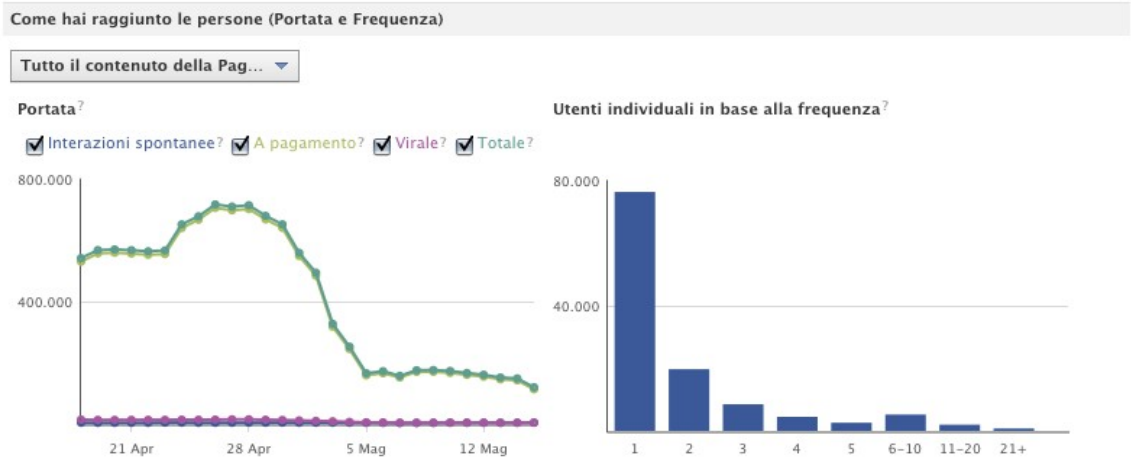


Grafico 7: Portata, visite alla tua Pagina

Grafico 8: Persone che parlano di questo argomento, chi parla della tua Pagina (dati demografici e geografici)

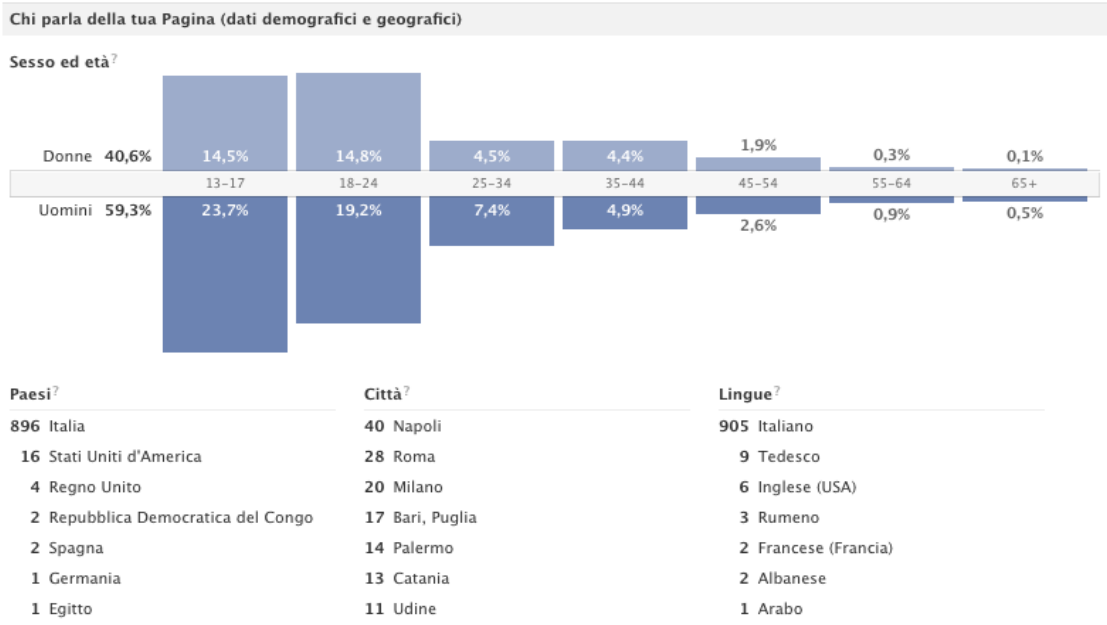
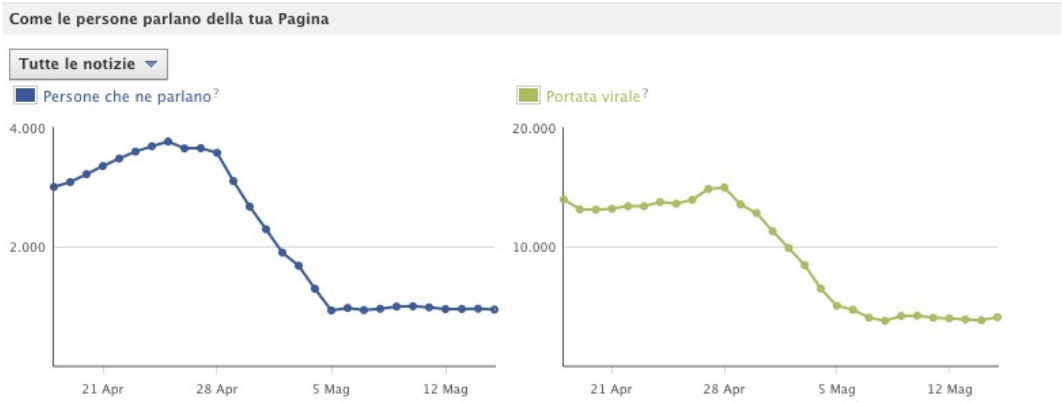


Grafico 9: Persone che parlano di questo argomento, come le persone parlano della tua Pagina



BIBLIOGRAFIA

Adams-Bigelow M.E. (2004), "First results from the 2003 comparative performance assessment study", contenuto in *The PDMA handbook of new product development*, John Wiley & Sons, Inc, New York, pp. 546-566.

Ailawadi K.L., Neslin S.A., Gedenk K. (2001), Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions, *Journal of Marketing*, pp. 71-89.

American Marketing Association (2007), *Integrating the brand communications process*, disponibile su www.marketingpower.com.

Anderson C. (2004), *The long tail*, disponibile su www.changethis.com.

Ancc-Coop - Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori - (2012), "*Nono Rapporto Sociale Nazionale della Cooperazione di Consumatori*", disponibile su www.e-coop.it.

Auh S., Shih E. (2009), Brand name and consumer inference making in multigenerational product introduction context, *Journal of Brand Management*, pp. 439-454.

Baglieri E. (2003), *Dall'idea al valore*, Etas, Milano.

Barnieri D., *"Fuori Pasto Salati. I pareri di Esselunga, Conad, Multicedi"*, GDOWEEK, 5 Aprile 2010, pp. 36-38.

Bayus B.L., Jain S., Rao G. (2001), Truth or consequences: an analysis of vaporware and new product announcements, *Journal of Marketing Research*, pp. 3-13.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (2005), *Economia*, McGraw-Hill, Milano.

Berkhout F., Green K. (2002), Special issue on managing innovation for sustainability, *International Journal of Innovation Management.*

Berners-Lee T. (2000), *Weaving the Web: the original design and ultimate destiny of the World Wide Web by its inventor*, Harper Business, New York.

Bessant J., Kaplinsky R., Lamming R. (2003), Putting supply chain learning into practice, *International Journal of Operations and Production Management*, pp. 167-184.

Brown T. (2008), Design Thinking, *Harvard Business Review*, pp. 84-88.

Busacca B. (2000), *Il valore della marca*, Egea, Milano.

Busacca B., Cillo P. (2003), "Marketing, creatività e innovazione", contenuto in *Creatività e innovazione di prodotto*, Etas, Milano.

Calcagno M. (2000), *Progettazione e sviluppo di nuovi prodotti*, Giappichelli Editore, Torino.

Cardinali M.G., (2007), *Consumi extradomestici e nuove forme di intertype competition*, Paper, 6th International Conference Marketing Trends, Marketing Trends Association, disponibile su www.marketing-trends-congress.com.

Casarin F. (2003), "La distribuzione", contenuto in G. Volpato: *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova.

Castaldo S., Verona G. (1998), *Lo sviluppo di nuovi prodotti*, Egea, Milano.

Censis e Coldiretti (2010), *Primo Rapporto sulle Abitudini Alimentari degli Italiani*, disponibile su www.censis.it o su www.coldiretti.it.

Chang R., Park S. (2012), The effects of brand strategy and technological uncertainty on pioneering advantage in the multigenerational product market, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 82-95.

Chesborough H. (2003), Managing your false negatives, *Harvard Management Updates*.

Christensen C., Raynor M. (2003), *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*, Harward Business School Press, Boston.

Coldiretti, *"Crisi: Coldiretti, addio pranzo, solo pasta per 1 italiano su 3",* 2 Marzo 2013, disponibile su www.coldiretti.it.

Collesei U. (2006), *Marketing*, Cedam, Padova.

Collesei U., Checchinato F. (2010), L'efficacia della comunicazione: un'indagine esplorativa, *Journal of Marketing Trends*, pp. 7-25.

Collesei U., Ravà V. (2008), *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Novara.

Confindustria (2009), *Il processo d'innovazione: modelli, metodi e strumenti*, Toolkit, progetto "Imprese per l'Innovazione", disponibile su www.confindustriaixi.it.

Confindustria (2010), *Dall'idea al mercato innovando l'impresa*, Toolkit, progetto "Imprese per l'Innovazione", disponibile su www.confindustriaixi.it.

Consiglio L. (2012), *"Snack salati: la GDO non basta"*, Pubblicazioni Osservatorio Economico GEA, disponibile su www.gea.it.

Constantinides E., Fountain S.J. (2008), Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues, Special Issue Papers, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, pp. 231-244.

Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. (2002), Improving new product development performance and practices, *Consortium Learning Forum Best Practice Report*, American Productivity and Quality Center, Houston.

Cooper R.G (2003), "Profitable product innovation", contenuto in *International Handbook of Innovation*, Elsevier; New York.

Cova B., Giordano A., Pallera M. (2010), *Marketing non-convenzionale*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Il marketing: principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino.

Crossan M.M., Apaydin M. (2010), A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature, *Journal of Management Studies*, pp.1154-1191.

Davis S. (2000), *Brand asset management*, Jossey-Bass.

Day G., Schoemaker P. (2000), *Wharton on managing emerging technologies*, Jhon Wiley & Sons, Inc., New York.

Demos N., Chung S., Beck M. (2001), *The new strategy and why it is new,* Strategy + Business, disponibile su www.strategy-business.com.

De Pelsmacker P., Geuens M., Van Den Berg J. (2001), *Marketing communications*, Prentice Hall, London.

Elliott R., Yannopoulou N. (2007), The nature of trust in brands: a psychosocial model, *European Journal of Marketing*, pp. 988-998.

Eppinger S. (2011), The fundamental challenge of product design, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 399-400.

Ernst H. (2002), Success factors of new product development: a review of the empirical literature, *International Journal of Management Reviews*, pp. 1-40.

Fabris G., Minestroni L. (2004), *Valore e valori della marca*, Franco Angeli, Milano.

Fapav - Federazione Anti Pirateria AudioVisiva - (2011), *Pirateria: scenario 2011. Presentazione della ricerca Ipsos sulla pirateria audiovisiva*, disponibile su www.fapav.it.

Ferraresi M. (1999), *Il packaging. Oggetto e comunicazione*, Franco Angeli, Milano.

Fipe - Federazione Italiana Pubblici Esercizi - Ufficio studi (2011), *Quando le statistiche raccontano un'altra storia*, disponibile su www.fipe.it.

Fipe - Federazione Italiana Pubblici Esercizi - Ufficio studi (2012), *"La crisi nel piatto: come cambiano i consumi degli italiani"*, disponibile su www.fipe.it.

Fleischer C.S., Bensoussan B. (2002), *Strategic and competitive analysis: methodsand techniques for analyzing business competition*, Prentice Hall, New York.

Foster R., Kaplan S. (2002), *Creative destruction*, Harvard University Press, Cambridge.

Franciosi F., Mandelli M., Noè C. (2000), *Sviluppare nuovi prodotti*, Progetto DevelopNet Lombardia B.I.S, Il Sole 24 Ore, Milano.

Gann D., Salter A. (1998), Learning and innovation management in project-based, service enhanced firms, *International Journals of Innovation Management*, pp. 431-454.

Gibson L.D. (2000), Quo vadis, *Marketing Research*, pp. 36-41.

Godin S. (2001), *Propagare l'ideavirus*, Alchera Words, Milano.

Goldenberg J.,Lehmann D, Mazursky D. (2001), The Idea it self and the circumstances of its emergence as predictors of new product success, *Management Science*, pp. 69-84.

Grandinetti R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing: il ruolo del marketing tra produzione e consumo*, Etas, Milano.

Grando A. (2001), *Innovazione, produzione e logistica nell'era dell'economia digitale*, Etas, Milano.

Graziadei G. (2011), *Innovation management*, Hoepli, Milano.

Griffin A., Somermeyer S. (2008), "Appendix II: The PDMA glossary for new product development", contenuto in *The PDMA ToolBook 3 for new product development*, John Wiley & Sons, Inc, New York.

Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.

Gunasti K, Ross W.T. (2010), How and when alphanumeric brand names affect consumer preferences, *Journal of Marketing Research*, pp. 1177-1192.

Hargadon A., Sutton R.I. (1997), Technology brokering and innovation in a product development firm, *Administrative Science Quarterly*, pp. 716-749.

Hatton A. (2005), *Il piano di marketing*, Pearson Education Ialia, Prentice Hall, Milano.

Henard D.H., Szymanski D.M. (2001), Why some new products are more successful than others, *Journal of Marketing Research*, pp. 362-375.

Herm S. (2012), When things go wrong, don't rely on committed consumers: effects of delayed product launches on brand trust, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 70-81.

Iasevoli G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli, Milano.

Iemma R., Roveda C. (2011), *Rapporto annuale sull'innovazione*, Cotec - Fondazione per l'innovazione tecnologica, Roma.

Im S., Montoya M.M., Workman J.P. (2012), Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 170-185.

Invernizzi E. (2005), "L'evoluzione delle relazioni pubbliche", contenuto in *Manuale di relazioni pubbliche. Le competenze e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano.

Istat (2012), *L'innovazione delle imprese – anni 2008-2010*, Statistiche Report, disponibile su www.istat.it.

Istat (2013), *Rapporto Istat Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, disponibile su www.istat.it.

Kahn K.B., Barczak G., Moss R. (2006), Establishing a NPD best practice framework, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 106-116.

Kahn K.B., Barczak G., Nicholas J., Ledwith A., Perks H. (2012), An examination of new product development best practice, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 180-192.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), Strategy maps, *Harvard Business School Press*, Boston.

Keller K.L. (2001), Mastering the marketing communications mix: micro and macro prospectives on integrated marketing communications programs, *Journal of Marketing Management*, pp. 819-847.

Kelley T., Littman J., Peters T. (2002), *The art of innovation: lessons in creativity from Ideo, America's Leading Design Firm*, HarperCollinsBusiness.

Kingshott R.P.J., Pecotich A. (2007), The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributor relationship, *European Journal of Marketing*, pp. 1053-1072.

Kitchen P.J., Burgmann I. (2010), *Integrated marketing communication*, Wiley International Encyclopedia of Marketing, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Kliatchko J. (2005), Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC), *International Journal of Advertising*, pp. 7-33.

Kotler P. (2003), *Marketing management, analysis, planning and control*, Prentice Hall, New York.

Kuczmarski T.D. (2000), Measuring your return on innovation, *Marketing Management*, pp. 25-32.

Lehmann D.R, Winer R.S. (2008), *Analysis for marketing planning*, McGraw-Hill/Irwin, New York.

Loch C. (2000), Tailoring product development to strategy: case of European technology manufacturer, *European Management Journal*, pp. 246-258.

Lugli G. (2009), *Marketing distributivo*, Wolters Kluwer Italia, Torino.

Malerba F., Pianta M., Zanfei A. (2007), *Innovazione: imprese, industrie, economie*, Carocci, Napoli.

Martin D., (2003), Gilded and gelded: hard-won lessons from the PR wars, *Harvard Business Rewiev*, pp. 44-54.

McDonald M.H. (2010), *Piani di marketing*, Franco Angeli, Milano.

McNally R.C., Akdeniz M.B., Calantone R.J. (2011), New product development processes and new product profitability: exploring the mediating role of speed to market and product quality, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 63-77.

Moreau P., Lehmann D.R., Markman A.P. (2001), Entrenched knowledge structures and consumer response to new products, *Journal of Marketing Research*, pp. 14-29.

Murray J.A., O'Driscoll A., Torres A. (2002), Discovering diversity in marketing practice, *European Journal of Marketing*, pp. 373-390.

Nakassis C.V. (2013), Brands and their surfeits, *Cultural Anthropology*, pp. 111-126.

Nielsen (2010), *"Le abitudini alimentari degli italiani"*, disponibile su www.nielsen.com/it.

Nielsen (2013), *"Watch & Buy Report – Maggio 2013"*, disponibile su www.nielsen.com/it.

Osservatorio eCommerce B2C di Netcomm (2010), *L'eCommerce in Italia: riprende la crescita!*, School of Management del Politecnico di Milano, disponibile su www.osservatori.net.

Pammolli F., Piccaluga A. (2004), *Management dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.

Panagiotou G. (2003), Bringing SWOT into focus, *Business Strategy Review*, pp. 8-10.

Pellegrini L., Bertozzi P. (1994), *Il lancio di nuovi prodotti*, Osservatorio sui rapporti industria-distribuzione, Egea, Milano.

Pellegrini L. (2001), *Il commercio in Italia*, Il Mulino, Bologna.

Pellegrini L. (2007), *Marketing*, McGrow-Hill, Milano.

Peta E.A. (2007), *Consumi agro-alimentari in Italia e nuove tecnologie*, Quaderno Strategico Nazionale, Programma Diffusione delle conoscenze, Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione, disponibile su www.dps.tesoro.it.

Pilati L. (2004), *Marketing agro-alimentare*, UNI Service, Trento.

Pratesi C.A., Mattia G. (2002*), Piano marketing dei nuovi prodotti*, McGraw-Hill, Milano.

Riegner C. (2007), Word of mouth on the web: the impact of Web 2.0 on consumer purchase decisions, *Journal of Advertising Research*, pp. 412-419.

Sahay A., Riley D. (2003), The role of resource access, market conditions, and the nature of innovation in the pursuit of standards in the new product development process, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 338-355.

Sala A., *"Record di visitatori per Disneyland Paris"*, 8 Novembre 2012, disponibile su www.corriere.it.

Schinaia G., *"La crisi è servita: come cambiano le abitudini alimentari degli italiani"*, 27 Marzo 2013, disponibile su www.ilfattoquotidiano.it.

Schivardi F., Trento S. (2002), "La new economy come general purpose technology", contenuto in *La new economy: aspetti analitici e implicazioni di politica economica*, Il Mulino, Bologna.

Schultz D.E. (2004), IMG receives more appropriate definition, *Marketing News*, pp. 8-9.

Sciarelli S., Vona R. (2000), *L'impresa commerciale: economia e gestione*, McGraw-Hill, Milano.

Shilling M.A. (2009), *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano.

Sorescu A., Shankar V., Kushwaha T. (2007), New Product preannouncements and shareholder value: don't make promise you can't keep, *Journal of Marketing Research*, pp. 468-489.

Suarez F. (2004), Battles for technological dominance: an integrative framework, *Research Policy*, pp. 271-286.

Suarez F., Lanzolla G. (2005), The half-truth of first-mover advantage, *Harvard Business Review*, pp. 121-127.

Subhash J.C. (2000), *Marketing planning and strategy*, South-Western College Publishing, Boston.

Swink M. (2000), Technological innovativeness as a moderator of new product design integration and top management support, *Journal of Product Innovation Management*, pp. 208-220.

Taggar S. (2002), Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model, *Academy of Management Journal*, pp. 315-330.

Tallandini P., *“”Hasta la Pizza” come un gelato. La margherita sullo stecco”*, Messaggero Veneto, 23 Maggio 2013, p. 14.

Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2005), *Managing innovation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Torazza V., “*Gli snack salati al di là della crisi*”, Mark Up, 10 Aprile 2012, disponibile su www.mark-up.it.

Torazza V., “*Grocery: patatine e assimilabili puntano sul consumo casalingo*”, Mark Up, 30 Marzo 2011, disponibile su www.mark-up.it.

Trento S. (2007), *Innovazione e crescita delle imprese nei settori tradizionali*, Working Paper, Centro Studi Confindustria, disponibile su www.confindustria it.

Urban G.L., Hauser J.R. (2000), *Design e marketing dei nuovi prodotti*, Isedi, Torino.

Van Opstal M. (2012), “*10 Social Network and a bunch of states*”, disponibile su www.slideshare.net

Vanzetti A., Di Cataldo V. (2009), *Manuale di diritto industriale*, Giuffrè, Milano.

Vercellis C., (2006), *Business Intelligence. Modelli matematici per le decisioni*, McGrow-Hill, Milano.

Vescovi T. (2005), *La pianificazione di marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Vescovi T. (2007), *Il marketing e la rete*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Vescovi T., Gazzola P., Checchinato F. (2010), I clienti invadenti: nuove relazioni di mercato tra clienti e imprese, *Journal of Marketing Trends*, pp. 41-57.

Vicari S. (2001), *Il management nell'era della connessione*, Egea, Milano.

Zirpoli F. (2010), *Organizzare l'innovazione*, Il Mulino, Bologna.

SITOGRAFIA

www.agenziastilo.it

www.agenziaunidea.it

www.anuga.com

www.censis.it

www.changethis.com

www.cinecittafiera.com

www.cittafiera.it

www.coldiretti.it

www.comune.gorizia.it

www.confindustria.it

www.confindustriaixi.it

www.corriere.it

www.cotec.it

www.designthinking.ideo.com

www.dps.tesoro.it

www.dubaiairport.com

www.emeraldinsight.com

www.e-coop.it

www.facebook.com/hastalapizza2012

www.fapav.it

www.fipe.it

www.friulinnovazione.it

www.gdoweek.it

www.gea.it

www.hastalapizza.biz

www.horeca24premioinnovazione.it

www.ideo.com

www.ilcentro.gelocal.it

www.ilfattoquotidiano.it

www.ilpiccolo.gelocal.it

www.iltempo.it
www.inditex.com
www.instagram.com/hastalapizza
www.internetretailer.com
www.istat.it
www.layaritaly.com
www.libero.it
www.marketingpower.com
www.marketing-trends-congress.com
www.mark-up.it
www.masternewmedia.com/it
www.mcdonalds.de
www.messaggeroveneto.gelocal.it
www.nielsen.com/it
www.onlinelibrary.wiley.com
www.osservatori.net
www.parizza.com
www.plmainternational.com
www.rai.it
www.slideshare.net
www.strategy-business.com
www.turismofvg.it
www.tuttopress.com/drinknfood.php
www.whiteinformation.it
www.youtube.com/user/MEGICpizza

RINGRAZIAMENTI

I miei più sentiti ringraziamenti vanno a Gerardo Acampora senza il quale questo lavoro non sarebbe stato possibile. Lo ringrazio non solo per la sua disponibilità ma anche per avermi fatto capire che non bisogna mai arrendersi quando si vuole realizzare un sogno.
A lui, come persona prima che come imprenditore, va tutta la mia stima.

Ringrazio in egual misura l'agenzia di marketing e comunicazione Unidea e l'ufficio stampa Stilo, che mi hanno dato l'opportunità di collaborare al progetto di Hasta la Pizza. In particolare Alessandro Cesare e le mie "colleghe" Ilaria Persona ed Eleonora Cuberli che mi hanno calorosamente accolto all'interno dei loro uffici.

La mia gratitudine va anche alla professoressa Daniela Favaretto che ha deciso di imbarcarsi con me in quest'avventura sostenendomi fin dall'inizio.

Infine ringrazio tutte quelle persone, troppe per elencarle tutte, che mi sono sempre state accanto negli anni. Ognuno di Voi, familiari e amici, mi ha lasciato qualcosa di davvero unico e speciale, e perciò anche merito vostro se sono riuscita a portare a termine questo progetto che conclude una parte importante della mia vita. Per cui è proprio a Voi che lo dedico, non tanto l'elaborato in sé ma piuttosto il traguardo che esso rappresenta.
A Voi che siete sempre stati al mio fianco, ci siete ancora adesso, e so che sarete con me anche nel prossimo capitolo della mia vita.
Grazie a Voi, senza i quali non sarei diventata la persona che sono.