



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

***Il ruolo della comunicazione nel processo di adozione e
diffusione di innovazioni radicali. Il caso Apple Inc.***

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Anna Cabigiosu

Laureanda

Vittoria Zanussi

Matricola 867663

Anno Accademico

2018 / 2019

INDICE

ABSTRACT	5
INTRODUZIONE.....	6
1. DEFINIZIONE INNOVAZIONE	9
1.1 LE FORME DELL'INNOVAZIONE	10
1.2 CURVE TECNOLOGICHE A S	13
1.3 MODELLO DI ROGERS	16
1.4 CICLI TECNOLOGICI E DISEGNO DOMINANTE	19
1.5 DIMENSIONI DEL VALORE	22
2. DEFINIZIONE HIGH-TECH MARKET	26
2.1 CARATTERISTICHE COMUNI DELL'AMBIENTE HIGH-TECH.....	27
2.2 CONDIZIONI DI DIFFUSIONE DI UN'INNOVAZIONE RADICALE	31
2.3 ADOZIONE DI INNOVAZIONI RADICALI HIGH-TECH.....	34
2.3.1 <i>Attributi percepiti dell'innovazione.....</i>	<i>35</i>
2.3.2 <i>Categorie adottanti.....</i>	<i>37</i>
3. STRATEGIE DI MARKETING PER L'INNOVAZIONE	45
3.1 SCELTE DI TIMING.....	45
3.2 LICENSING E GRADO DI COMPATIBILITÀ.....	46
3.3 SCELTE DI PREZZO.....	47
3.4 SCELTE DI DISTRIBUZIONE	48
3.5 COMUNICAZIONE.....	48
3.5.1 <i>Strumenti di comunicazione di marketing.....</i>	<i>49</i>
3.5.2 <i>L'impiego delle strategie di comunicazione per influenzare le percezioni e le aspettative.....</i>	<i>53</i>
3.5.3 <i>Considerazioni strategiche sulla comunicazione di marketing.....</i>	<i>55</i>
3.5.4 <i>L'adeguamento del piano di marketing alle categorie di adottanti.....</i>	<i>63</i>
3.6 CONSIDERAZIONI FINALI.....	65
4. IL CASO APPLE INC.	67
4.1 BACKGROUND.....	69

4.2 INGRESSO NEL MERCATO DEL TELEFONO CELLULARE	71
4.3 STRATEGIA MARKETING IPHONE	74
4.3.1 <i>Processo adozione e diffusione</i>	75
4.3.2 <i>Marketing mix – 4P</i>	77
4.3.3 <i>Approfondimento sulla strategia di comunicazione</i>	85
4.3.4 <i>Analisi della strategia comunicativa in relazione al modello di diffusione di Moore</i> .	90
4.4 STRATEGIA MARKETING NEWTON	93
4.4.1 <i>Marketing mix – 4P</i>	94
4.4.2 <i>Analisi della strategia comunicativa in relazione al modello di diffusione di Moore</i> .	98
CONCLUSIONI	100
BIBLIOGRAFIA	104

ABSTRACT

La tesi si pone l'obiettivo di analizzare come la comunicazione dell'innovazione possa influenzare i processi di diffusione e di adozione di prodotti tecnologici radicali.

Una tecnologia dirompente introduce un'innovazione rivoluzionaria, una nuova concezione di prodotto che modifica le abitudini degli utilizzatori. In quanto radicale, e quindi diversa da quanto già esistente, porta con sé applicazioni nuove, sconosciute al mercato fino a quel momento. Ed è proprio qui che entra in gioco l'importanza di comunicare l'innovazione in modo adeguato. L'innovazione si misura infatti, non solo dalla sua novità tecnica, ma anche dall'impatto che ha sul mercato. La diffusione di nuovi prodotti è sempre legata alla capacità dei consumatori di comprenderne il valore d'uso e di acquisirne le logiche e le modalità di funzionamento. La comunicazione, pertanto, non è separabile dall'innovazione stessa, ma anzi ne rappresenta un aspetto assolutamente costitutivo.

Il risultato della ricerca dimostra l'essenzialità della comunicazione nell'introdurre un'innovazione. Una strategia comunicativa efficace può ridurre il grado di incertezza legato al nuovo prodotto e accelerare i processi di diffusione e di adozione. Una strategia sbagliata, invece, può provocare l'insuccesso anche delle innovazioni tecnologiche più brillanti. Analizzando il caso Apple, oggetto di studio, si dimostra appunto come un'azienda leader di mercato, conosciuta per i suoi prodotti rivoluzionari, possa sia aver successo grazie a un'eccellente strategia comunicativa sia incorrere in un flop commerciale causato da un'errata comunicazione del prodotto innovativo.

INTRODUZIONE

Il tema dell'innovazione ha un ruolo sempre più centrale per i mercati e per le imprese, sia in termini di prodotto che di processo, esacerbato dal continuo progresso tecnologico che evolve rapidamente condizionando lo sviluppo e il successo delle imprese. In un contesto competitivo sempre più globalizzato, in cui non è più possibile sopravvivere nel mercato senza apportare cambiamenti alla propria strategia di business, innovare è diventata una vera e propria necessità per ottenere un vantaggio competitivo e non rimanere tagliati fuori. Innovare però è tutt'altro che semplice e soprattutto richiede molti investimenti in ricerca e sviluppo, tempo e competenze che non tutte le imprese dispongono. Non basta infatti inventare e sviluppare il prodotto, occorre anche avere la capacità di lanciarlo sul mercato. Il lancio di un prodotto, specialmente se radicale, è molto complesso ed è dettato da numerose variabili che ne influenzano il suo successo. In questa sede ci limiteremo a trattare l'argomento analizzando il ruolo che ricopre la comunicazione nel processo di diffusione e adozione di prodotti tecnologici radicali.

È stato scelto di trattare la tematica della comunicazione associata all'introduzione di prodotti radicali per due motivi. In primo luogo risulta essere poco approfondita dai ricercatori, soprattutto per quanto riguarda le innovazioni tecnologiche radicali: gli studi in questo ambito indagano principalmente le caratteristiche dell'innovazione in generale che ne determinano il suo successo o fallimento, le barriere dei consumatori che incidono sulla resistenza all'adozione, i fattori ambientali che possono ostacolare l'introduzione dell'innovazione ecc. Manca una chiara comprensione delle strategie comunicative che possono favorire la diffusione di un'innovazione radicale in ambito high-tech. In secondo luogo perché un prodotto radicale introduce un'innovazione rivoluzionaria, una nuova concezione di prodotto che modifica le abitudini degli utilizzatori; in quanto radicale, quindi diversa da quanto già esistente, porta con sé applicazioni nuove, sconosciute al mercato fino a quel momento. Ed è proprio qui che entra in gioco l'importanza di comunicare l'innovazione in modo adeguato. *“L'innovazione si misura infatti, non solo dalla sua novità tecnica, ma anche dall'impatto che ha sul mercato. La diffusione di nuovi prodotti è sempre legata alla capacità dei consumatori di comprenderne il valore d'uso e di acquisirne le logiche e le modalità di funzionamento. La comunicazione, pertanto, non è*

separabile dall'innovazione stessa, ma anzi ne rappresenta un aspetto assolutamente costitutivo.” (Granelli, 2005).

Per comprendere le complesse dinamiche che caratterizzano l'innovazione, il primo capitolo definisce le forme di innovazione tecnologica, classificate in diverse tipologie in relazione al criterio utilizzato: natura dell'innovazione, intensità e grado di ampiezza, effetto esercitato sulle competenze possedute dall'impresa, ambito di destinazione. Proseguendo poi con la descrizione dei modelli di curva a S che spiegano l'andamento della performance tecnologica e il processo di diffusione di una tecnologia nel mercato, si arriverà ad illustrare il modello di diffusione di Rogers, introducendo gli elementi principali che verranno approfonditi nel capitolo successivo. Verranno poi esposti i cicli tecnologici che portano all'emergere di un disegno dominante e in conclusione le dimensioni del valore che compongono una tecnologia.

Nel capitolo due si analizzeranno dapprima le caratteristiche uniche del mercato high-tech, alle quali è indispensabile porre la massima attenzione nello sviluppare una strategia marketing poiché le dinamiche del mercato high-tech differiscono significativamente da quelle del marketing tradizionale. Nonostante sia la base di partenza, molte imprese tuttavia trascurano questo aspetto non ritenendolo così influente, e già partono con un piede verso il fallimento. Verranno poi esposte le condizioni di diffusione di un'innovazione radicale high-tech e gli attributi percepiti dell'innovazione introdotti nel capitolo uno, che serviranno per comprendere le scelte strategiche adottate da Apple. Infine, nell'elaborare una strategia di successo è fondamentale anche capire i consumatori high-tech: partendo dalle considerazioni di Rogers sulla diffusione, si evidenzieranno le caratteristiche dei consumatori in relazione al mercato high-tech individuate da Moore.

Nel terzo capitolo viene esposta una panoramica della strategia di marketing per l'innovazione. Vi sono cinque elementi fondamentali che il manager deve considerare al fine di lanciare sul mercato un prodotto innovativo in modo efficace. Questi elementi sono: le scelte di timing, il licensing e il grado di compatibilità, le scelte di prezzo e di distribuzione, la comunicazione. Concentrandosi su quest'ultima, verranno illustrati gli strumenti di comunicazione di marketing e il loro impiego nell'influenzare le percezioni e le aspettative del mercato in modo tale non solo da convincere i consumatori, ma anche gli stakeholder e, quindi, incidere sul processo di

diffusione e adozione dell'innovazione. Per avere successo nell'introduzione di innovazioni radicali è requisito fondamentale differenziare le strategie di comunicazione in base alla categoria di adottanti alla quale ci si intende approcciare. Nella parte finale del capitolo si evidenzieranno appunto le peculiarità comunicative per ciascuna categoria. Infine verranno esposte delle considerazioni strategiche sulla comunicazione di marketing per le innovazioni radicali che serviranno per comprendere il successo e il fallimento dei due prodotti Apple.

Il quarto ed ultimo capitolo è dedicato all'analisi di un caso concreto che ci aiuterà a comprendere come nella pratica la comunicazione impatta sul successo o fallimento di un'innovazione radicale. A tal proposito sono stati studiati due prodotti radicali: uno di successo, il primo Smartphone, e uno fallimentare, il primo Computer Palmare. Entrambi i prodotti appartengono all'industria Apple Inc.

Il risultato dell'analisi delle strategie impiegate da Apple dimostra l'essenzialità della comunicazione nell'introdurre un'innovazione radicale. Una strategia comunicativa efficace può infatti ridurre il grado di incertezza legato al nuovo prodotto e accelerare i processi di diffusione e di adozione. Una strategia sbagliata, invece, può provocare l'insuccesso anche delle innovazioni tecnologiche più brillanti. Analizzando i due prodotti si dimostra appunto come un'azienda leader di mercato, conosciuta per i suoi prodotti rivoluzionari e le sue strategie di marketing vincenti, possa sia aver successo grazie a un'eccellente strategia comunicativa sia incorrere in un flop commerciale causato da un'errata comunicazione del prodotto innovativo.

1. DEFINIZIONE INNOVAZIONE

I primi studi sulla diffusione di innovazioni risalgono al 1903, quando il sociologo francese Gabriel Tarde (1903) evidenziò come la diffusione delle idee seguisse un percorso ad S articolato in tre distinte fasi: innovazione, crescita e maturità (figura 1). Inizialmente gli studi si sono sviluppati nell'ambito della sociologia rurale. Un importante contributo è stato infatti fornito da Ryan e Gross (1943) negli anni 40 che, analizzando la diffusione delle sementi di mais ibride, confermarono la teoria di Tarde, distinguendo cinque tipi di imprenditori a seconda del loro atteggiamento verso l'innovazione: gli innovatori, i primi adottanti, la maggioranza anticipatrice, la maggioranza ritardataria e i ritardatari. Da qui, la diffusione di innovazioni è stata applicata in numerosi contesti, inclusi sociologia medica, comunicazione, marketing, educazione, studi sullo sviluppo, promozione della salute, ecc.

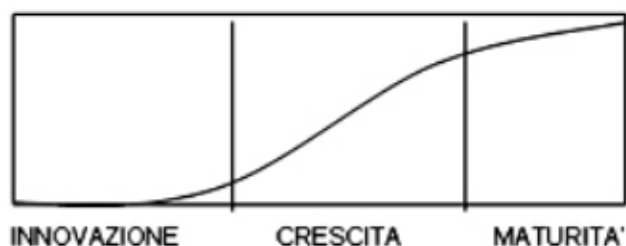


Figura 1: Curva a S della diffusione. Tarde (1903), *The Laws of Imitation*.

È un argomento che è stato dunque ampiamente studiato e sotto prospettive differenti ma complementari. Questo ha portato allo sviluppo di vari modelli interpretativi e predittivi ma quello più utilizzato e ampiamente riconosciuto nella comunità dei ricercatori è quello del professore e sociologo Everett Rogers, ed è quello su cui si basa l'intero elaborato. Negli anni 60, Rogers (1962) cercò di delineare le caratteristiche distintive delle tipologie di imprenditori individuati da Ryan e Gross, arrivando all'elaborazione di un modello di diffusione che sostituisce la curva a S con un andamento a campana. Studiando questo andamento è possibile capire quali consumatori adottano prima e quali dopo e il ruolo di ciascuno all'interno del sistema sociale. Secondo la prospettiva sociologica infatti il mercato iniziale e in particolare l'attitudine che sviluppano verso l'innovazione e la soddisfazione nei suoi confronti, è cruciale nell'influenzare le decisioni di acquisto del mercato principale (Wasson, Sturdivant e McConaughy, 1970). Questo risulta fondamentale dal punto di vista del marketing poiché se il mercato iniziale è

insoddisfatto dell'innovazione, scoraggerà il mercato principale dall'adozione, e così facendo ne limiterà l'accettazione da parte dei consumatori, col probabile risultato di fallire nella commercializzazione del prodotto. Dato che conquistare il mercato iniziale è così importante, in questa tesi si vogliono studiare le condizioni che influenzano il processo di diffusione di un'innovazione radicale e le strategie comunicative che possono portare al superamento di esse, con la conseguente adozione del mercato iniziale.

Un altro importante contributo nella diffusione delle innovazioni è stata l'introduzione del concetto di "Chasm" (divario) da Geoffrey Moore (1991), individuato tra le varie categorie adottanti. Egli ha rivisitato il modello di diffusione di Rogers applicato al mercato high-tech. Questa rivisitazione è stata resa necessaria dalle caratteristiche peculiari del mercato high-tech che affronteremo nel capitolo due. Inoltre, siccome le innovazioni radicali di cui tratteremo nel caso oggetto di studio hanno luogo in questo mercato, era doveroso impostare l'elaborato trattando le dovute considerazioni dell'ambiente high-tech.

Prima di addentrarsi nel complesso mondo del marketing ad alta tecnologia, si vuole fornire al lettore una comprensione delle basi dell'innovazione, illustrando in seguito la teoria della diffusione di Rogers.

1.1 LE FORME DELL'INNOVAZIONE

L'innovazione si riferisce a qualcosa di nuovo o a una modifica apportata a un prodotto, un'idea o un campo esistente. Consiste nel processo di traduzione di un'idea o invenzione in un bene o servizio che crea valore per il consumatore.

Invenzione e innovazione sono infatti due concetti differenti: l'invenzione consiste in combinazioni nuove di elementi preesistenti, come ad esempio combinazioni di elementi materiali, processi, attività, design, struttura, ecc.; l'innovazione invece è la commercializzazione dell'invenzione, dunque quando si rende disponibile l'invenzione al pubblico. Per innovazione si intende infatti la gestione delle attività coinvolte nel processo di generazione dell'idea, sviluppo della tecnologia, produzione e marketing di un prodotto, ecc.

In base a determinati criteri si può classificare l'innovazione in quattro dimensioni: in base alla natura dell'innovazione, all'intensità e al grado di ampiezza, all'effetto esercitato sulle competenze possedute dall'impresa e al suo ambito di destinazione.

1. Natura dell'innovazione

La prima distinzione è sulla base della natura dell'innovazione che identifica innovazioni di prodotto e innovazioni di processo. Le innovazioni di prodotto sono incorporate nei beni o servizi realizzati da un'impresa. Possono consistere in prodotti nuovi, prodotti migliorati o con nuove caratteristiche. Le innovazioni di processo invece sono dei cambiamenti nelle modalità in cui un'impresa svolge le sue attività. Sono orientate al miglioramento dell'efficienza o dell'efficacia dei sistemi di produzione e possono consistere nella riduzione dei difetti di fabbrica e nell'aumento della produzione in una determinata unità di tempo. Possono portare anche alla riduzione dei costi di produzione.

La natura di queste innovazioni fa sì che esse siano tra loro collegate: un nuovo processo può consentire la realizzazione di nuovi prodotti e, dall'altro lato, nuovi prodotti possono determinare lo sviluppo di nuovi processi. Inoltre un'innovazione di prodotto per un'impresa può costituire un'innovazione di processo per un'altra.

2. Intensità e grado di ampiezza dell'innovazione

La distinzione che più ci serve per comprendere le nozioni teoriche successive è la seguente, riguardante l'intensità e il grado di ampiezza che identifica le innovazioni radicali in contrapposizione alle innovazioni incrementali. La differenza tra le due risiede nella distanza dell'innovazione da un prodotto o un processo preesistente. Per questo si dice che le innovazioni radicali e incrementali si collocano lungo un continuum che prevede diversi gradi di novità e differenziazione. Non esiste una precisa definizione poiché il carattere radicale di un'innovazione tecnologica è relativo perché cambia nel tempo e secondo la prospettiva di analisi di riferimento: una tecnologia potrebbe rappresentare una novità assoluta per tutti oppure risultare nuova soltanto in un settore specifico o per un'impresa in particolare. In linea generale si definisce innovazione radicale una tecnologia nuova, diversa da quella esistente: tanto più sarà distante da quanto esisteva in precedenza, tanto più sarà radicale. Ad esempio la fotografia digitale che ha rivoluzionato l'intero processo della fotografia: in precedenza si utilizzavano pellicole, prodotti chimici e camere oscure per arrivare allo sviluppo di

un'immagine; ora invece le macchine fotografiche dispongono di sensori fotografici tramite cui è possibile catturare l'immagine, la quale viene poi elaborata da software. Un'innovazione incrementale invece mira a migliorare ciò che già esiste: tanto più sarà vicina a quanto esisteva in precedenza tanto più sarà incrementale. Ad esempio nuove versioni di uno stesso prodotto. Christensen (1995) ha delineato un terzo tipo di innovazione che può essere classificata all'interno delle innovazioni radicali, distinguendo così: innovazioni radicali continue e innovazioni radicali dirompenti. Le prime sono quanto già esposto sopra. Mentre le seconde, anch'esse introducono una tecnologia nuova e radicale, ma in aggiunta portano alla creazione di un mercato totalmente nuovo che non esisteva prima. Questo è il caso di Newton che fu il primo computer palmare e, come vedremo in seguito, di fatto creò una nuova categoria di prodotto, aprendo le porte a un nuovo mercato, quello dei PDA¹.

3. Effetto dell'innovazione esercitato sulle competenze

Dal punto di vista di un'azienda l'innovazione si può distinguere in competence enhancing e competence destroying sulla base dell'effetto che essa esercita sulle competenze dell'impresa stessa. Un'innovazione si definisce competence enhancing quando consiste in un'evoluzione della base di conoscenze preesistenti; ovvero nel caso in cui un nuovo prodotto o un nuovo processo possono risultare l'occasione per sviluppare e sfruttare ulteriormente la base di competenze posseduta. Un'innovazione è competence destroying invece quando non scaturisce dalle competenze già possedute o addirittura le rende inadeguate; si basa dunque su competenze completamente nuove.

Quando l'innovazione è competence destroying cambia lo scenario competitivo del settore perché le grandi imprese chiamate incumbent² che giocano nel settore perdono la fonte del loro vantaggio competitivo in quanto le conoscenze e le competenze che hanno maturato, le strutture produttive, le economie di scala, le curve di esperienza che hanno accumulato, non sono più applicabili ed efficaci in un contesto nuovo dove tutti partono da zero.

¹ Personal digital assistant, termine coniato da John Sculley, CEO di Apple 1983-1993, nell'introduzione di Newton

² Aziende ex monopoliste che continuano a occupare una posizione dominante nel mercato

4. Ambito di destinazione dell'innovazione

L'ultima distinzione fa riferimento all'ambito di destinazione dell'innovazione, ovvero quali parti dell'architettura generale dell'innovazione verranno modificate. Un prodotto o un processo sono considerati come un sistema di più componenti in cui ciascun componente consiste a sua volta in un sistema formato da parti più piccole ancora. Un'innovazione può quindi implicare una modifica dei singoli componenti o della struttura generale entro la quale operano i singoli componenti oppure di entrambi. In base all'ambito di intervento quindi si distinguono le innovazioni architettoniche e le innovazioni modulari. Per innovazione architettonica si intende un cambiamento della struttura generale del sistema o del modo in cui i componenti interagiscono tra loro. Ad esempio con il passaggio dal velocipede a trazione anteriore alla bicicletta è stata introdotta la catena che ha cambiato il modo in cui i componenti interagiscono tra loro, inventando un nuovo modo di generare movimento. Per innovazione modulare si intende invece un'innovazione che prevede cambiamenti di uno o più componenti di un sistema di prodotto, senza modifiche sostanziali alla sua configurazione generale. Ad esempio potrebbe trattarsi dell'applicazione di una nuova tecnologia al sellino di una bicicletta, come un nuovo materiale, il che non richiede alcuna modifica della struttura dell'intera bicicletta.

1.2 CURVE TECNOLOGICHE A S

Dopo questa breve classificazione delle innovazioni, passiamo all'analisi delle curve tecnologiche a forma di S che spiegano il processo evolutivo di una nuova tecnologia, dalla sua introduzione fino a quando viene sostituita da nuove tecnologie emergenti. Queste curve tecnologiche sono rappresentative della traiettoria tecnologica di un'innovazione, ovvero il suo percorso nel tempo, e possono essere utilizzate per analizzare il tasso di miglioramento della performance della tecnologia e il suo tasso di diffusione nel mercato, entrambi i quali tendono a seguire l'andamento di una curva a S. Dopo aver introdotto la curva a S del miglioramento tecnologico per fornire al lettore una chiara esposizione dell'evoluzione della tecnologia, verrà approfondita la curva a S della diffusione di una tecnologia, la quale costituisce il riferimento base dell'elaborato.

1. Curva a S del miglioramento tecnologico

Il grafico della curva (figura 2) è costituito dalla performance della tecnologia che cresce all'aumentare dell'impegno dell'impresa nel migliorarla. La curva cresce fino al limite naturale della tecnologia.

Il grafico evidenzia come nella fase iniziale, il miglioramento della performance sia lento. Questo perché i principi di base della tecnologia sono stati compresi in maniera ancora parziale. Occorre tempo e maggior impegno da parte dell'impresa al fine di individuare il percorso di sviluppo più idoneo per la tecnologia. Quando infatti viene acquisita una conoscenza più approfondita della tecnologia, il miglioramento incomincia a essere più rapido. A questo punto si sono individuate le attività che, a parità di impegno, producono maggiori miglioramenti garantendo così un rapido incremento della performance. Quando poi il rendimento delle risorse e delle energie impiegate per lo sviluppo della tecnologia non offre più risultati soddisfacenti, in quanto il costo marginale di ciascun miglioramento aumenta, la tecnologia si avvicina al proprio limite naturale e la curva tende ad appiattirsi.

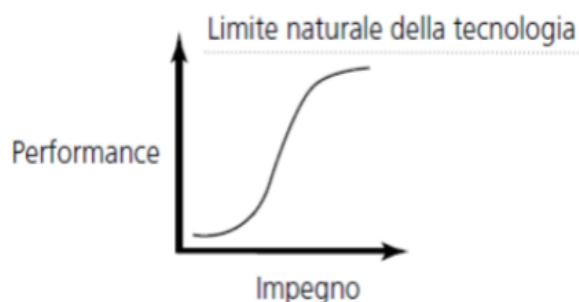


Figura 2: Curva a S del miglioramento tecnologico. Schilling (2017), *Gestione dell'innovazione*.

Questa curva ci è utile nello spiegare la complessità dello sviluppo delle innovazioni radicali. Essendo una tecnologia nuova saranno necessari tanto tempo e tanti investimenti per avere un piccolo ritorno in termini di performance. La curva del miglioramento tecnologico e la curva della diffusione di una tecnologia sono strettamente collegate tra loro, vedremo infatti ora come valga lo stesso discorso di tempo e conoscenze in termini di diffusione.

2. Curva a S della diffusione di una tecnologia

La curva a S della diffusione di una tecnologia (figura 3) esprime il rapporto tra il numero complessivo di utilizzatori di una tecnologia e il tempo. Anche in questo caso nella fase iniziale

l'adozione è lenta poiché la tecnologia è ancora poco conosciuta quando viene introdotta nel mercato e quindi vi saranno pochi consumatori che l'adottano. In seguito, quando gli utilizzatori ne acquisiscono una comprensione più approfondita, vi saranno più utilizzatori che l'adottano con la conseguente diffusione della tecnologia nel mercato di massa e così il tasso di adozione aumenta. In questo caso il limite della curva è rappresentato dalla saturazione del mercato, quindi quando esso tende a saturarsi, il tasso di adozione comincia a diminuire e la curva si appiattisce.

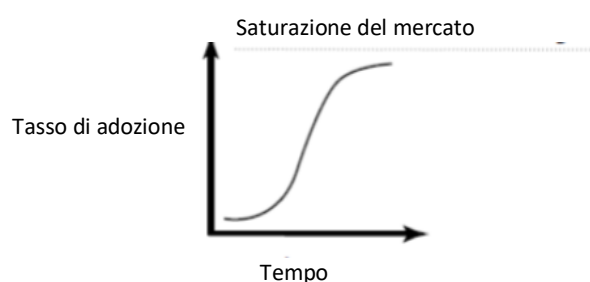


Figura 3: Curva a S della diffusione di una tecnologia. Schilling (2017), *Gestione dell'innovazione*.

Come per la curva a S del miglioramento tecnologico, la curva nella fase iniziale sarà tanto più lunga quanto sarà più complessa la tecnologia utilizzata e quindi più alta sarà la difficoltà per comprenderla. Dunque tanto più un'innovazione è radicale, tanto più lento sarà il tasso di adozione del mercato.

La curva della diffusione di una tecnologia è in parte funzione della curva del miglioramento tecnologico:

- Al crescere del suo grado di perfezionamento, i suoi benefici diventano più evidenti e la sua utilità si manifesta con maggiore chiarezza agli utilizzatori potenziali, incoraggiando così il processo di adozione;
- Quando gli effetti della curva di esperienza e i vantaggi delle economie di scala trasferiscono valore alla tecnologia, il prezzo dei prodotti per il consumatore finale tende a diminuire, accelerando ancor più il processo di adozione da parte degli utilizzatori.

(Schilling e Izzo, 2017)

1.3 MODELLO DI ROGERS

La curva a S della diffusione di una tecnologia può essere interpretata in relazione ai segmenti di mercato. Nello specifico, Everett Rogers ha identificato una classificazione delle categorie di adottanti che si manifestano lungo la curva.

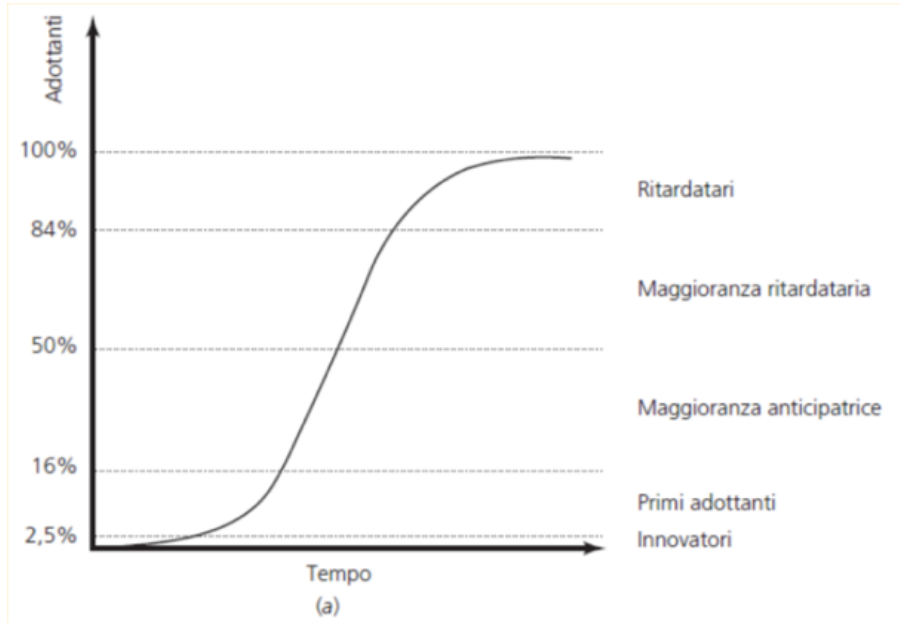


Figura 4: Curva a S di adottanti. Schilling (2017), *Gestione dell'innovazione*.

Il grafico (figura 4) riporta sempre il tempo su un asse e nell'altro, in questo caso, le categorie adottanti. Ogni categoria occupa una precisa percentuale del totale di adottanti. Se ciascuna di queste percentuali viene proiettata sull'asse verticale di un grafico cartesiano, si ottiene una curva che ha il tipico andamento a campana di una distribuzione normale (figura 5). Questa distribuzione è il modello di diffusione individuato da Rogers.

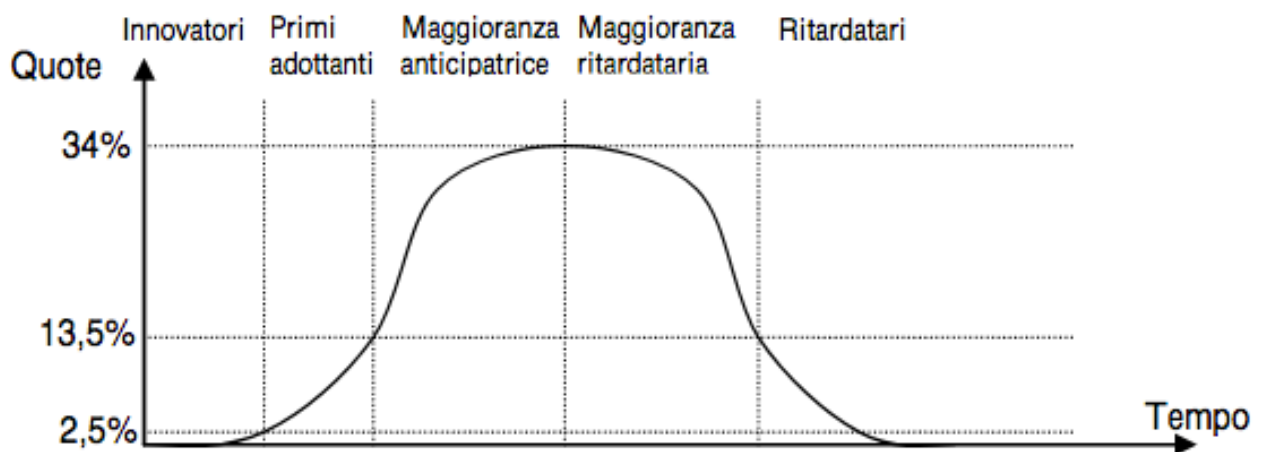


Figura 5: Distribuzione normale (andamento a campana) delle quote di mercato. Schilling (2017), *Gestione dell'innovazione*.

Il modello di diffusione intende descrivere il processo mediante il quale le innovazioni sono diffuse e adottate nelle comunità di consumo. Il modello identifica anche quali persone adottano prima e quali dopo (le categorie di adottanti). Descrive, inoltre, il processo decisionale che avviene quando si adotta un'innovazione (il processo di adozione) e spiega come il processo di diffusione dipenda dalle caratteristiche delle innovazioni (attributi percepiti).

Scomponiamo frase per frase questa breve introduzione partendo da una definizione di diffusione tratta dal manuale "Diffusion of Innovations" di Rogers (2003): "diffusione è il processo mediante il quale un'innovazione è comunicata attraverso determinati canali nel tempo tra i membri di un sistema sociale". Dal punto di vista comunicativo, la diffusione assume un carattere speciale in quanto il contenuto del messaggio che consegna è riferito a idee nuove. Pertanto nel processo di diffusione è incluso un certo grado di incertezza e di rischio percepito che è mutevole in relazione alla categoria di adottanti che si appresta ad adottare l'innovazione. Questo perché ogni categoria presenta caratteristiche socio-economiche, valori di personalità e comportamenti comunicativi differenti e Rogers ha raggruppato gli individui dai tratti comuni all'interno della stessa categoria identificandone cinque: gli innovatori, i primi adottanti, la maggioranza anticipatrice, la maggioranza ritardataria e i ritardatari. In questo capitolo verranno soltanto introdotte in linea generale in quanto nel capitolo due verranno illustrate declinandole al mercato high-tech.

1. Le categorie adottanti

All'inizio della curva ci si sta rivolgendo agli innovatori, i quali sono consumatori particolarmente disponibili ad imparare e non temono l'alto grado di complessità e incertezza solitamente associato ai nuovi prodotti. Prediligono essere alla frontiera e sono interessati ad acquistare prodotti che nessun altro ha. Poi troviamo i primi adottanti che non sono diffidenti nei confronti della tecnologia ma hanno bisogno di maggiori informazioni per conoscerne meglio le funzionalità. Caratteristica peculiare dei primi adottanti è che sono ben integrati nel proprio sistema sociale e per questo esercitano un alto potenziale di influenza sul comportamento di altri. Si dice infatti che fungano da opinion leaders, ovvero dei punti di riferimento a cui altri adottanti potenziali si rivolgono per ricevere informazioni e consigli. Proseguendo nella curva di adozione entriamo nella maggioranza anticipatrice, la quale è più lenta e prudente e si muove in un movimento di massa anticipando di poco il consumatore "medio" del mercato. Successivamente arriva la maggioranza ritardataria che si pone scettica nei confronti dell'innovazione, soprattutto perché risulta maggiormente sensibile al prezzo e attende che si attenui il grado di incertezza che caratterizza il nuovo prodotto. Infine vi sono i ritardatari, i quali se ne intendono poco di tecnologia e sono avversi ai cambiamenti. Di fatto non adottano un nuovo prodotto finché la tecnologia non è diventata uno standard e non hanno certezza della sua utilità.

2. Processo di adozione

Il processo di adozione dell'innovazione individuato da Rogers si articola in cinque fasi:

- Consapevolezza quando l'individuo è esposto all'innovazione senza detenere informazioni;
- Interesse quando l'individuo dispone di prime informazioni e mostra attitudine a ricercarne di nuove;
- Valutazione quando l'individuo applica mentalmente l'innovazione alla sua situazione presente e fa proiezioni per il futuro;
- Prova quando l'individuo sperimenta l'innovazione su piccola scala per determinarne l'utilità nella propria situazione;
- Adozione quando l'individuo decide di applicare completamente l'innovazione.

Ciascuno di questi stadi è influenzabile tramite strategie di marketing. Nell'analisi del caso studio vedremo come Apple abbia elaborato la sua strategia al fine di favorire il processo di adozione.

3. Attributi percepiti

La probabilità del cliente di adottare nuove tecnologie è influenzata dagli attributi percepiti dell'innovazione. Rogers ha distinto i seguenti attributi che possono accelerare o rallentare il processo di adozione: vantaggio relativo, compatibilità, complessità, sperimentabilità, osservabilità. Per una definizione più approfondita si rimanda al capitolo 2.

La teoria della diffusione di Rogers è un concetto ampiamente adottato anche dai marketers poiché seguendo la curva a S della diffusione è possibile elaborare campagne promozionali differenti a seconda della tipologia di adottanti che ci si trova di fronte. Abbiamo appurato che ognuna di queste categorie presenta dei tratti personali molto differenti per cui per convincerle è indispensabile rivolgersi a ciascuna di esse tramite una comunicazione specifica. Vedremo nel capitolo dedicato alle strategie comunicative quali tipologie di comunicazione sono più opportune per ciascuna categoria adottante.

1.4 CICLI TECNOLOGICI E DISEGNO DOMINANTE

Osservando il modello della curva a S si può presupporre che i cambiamenti tecnologici presentino un andamento ciclico: la fase iniziale di entrambe le curve è contraddistinta da un periodo di turbolenza, al quale segue un rapido miglioramento che tende a rallentare nella fase di rendimenti decrescenti per chiudersi infine con il superamento o la sostituzione della tecnologia. Secondo Anderson e Tushman (1990) questi effetti sono conseguenti all'avvento di una nuova discontinuità tecnologica³.

La teorizzazione dei cicli tecnologici più nota e consolidata è quella elaborata da Utterback e Abernathy (1975), i quali hanno individuato un percorso costituito da due fasi in successione:

- La prima chiamata fase fluida, caratterizzata da una forte incertezza sia sulla tecnologia sia sul suo mercato. In questa fase infatti le imprese sperimentano diversi fattori di forma e combinazioni delle caratteristiche del prodotto allo scopo di valutare la risposta del mercato;
- La seconda chiamata fase specifica, che comincia quando emerge un disegno dominante che fissa i principi base della tecnologia. Durante questa fase le imprese concentrano il

³ Quando una nuova tecnologia subentra ad una vecchia si ha una discontinuità tecnologica

proprio impegno sulle innovazioni di processo per rendere più efficace ed efficiente la produzione di quel disegno, oppure sulle innovazioni incrementali al fine di migliorare i singoli componenti all'interno dell'architettura totale (Schilling e Izzo, 2017).

I cicli tecnologici portano dunque all'emergere di un disegno dominante, il quale è un design che viene accettato da almeno il 50% dei produttori nel mercato. Non è necessariamente il prodotto tecnologicamente migliore, in genere è un design che soddisfa gli interessi di fornitori, utilizzatori e competitors. Le imprese sono propense a convergere verso un unico design quando il mercato è caratterizzato da intensità tecnologica, perché più è costoso fare innovazione più è conveniente per le imprese unire le forze e sviluppare un unico design dominante; oppure quando il numero di imprese nel settore è elevato perché la presenza di altre imprese aumenta la probabilità che si riesca ad innovare e quindi ad imporre un design dominante.

Un disegno dominante si afferma per due motivi:

1. Rendimenti crescenti d'adozione;
2. Provvedimenti governativi.

1. Rendimenti crescenti d'adozione

I rendimenti crescenti d'adozione si manifestano associati alla diffusione di una determinata tecnologia, ciò significa che al crescere del numero di adottanti, aumenta il valore della tecnologia (Arthur, 1994). Vi sono due fonti primarie che danno luogo ai rendimenti crescenti d'adozione: effetto dell'apprendimento ed esternalità di rete. L'effetto apprendimento deriva dal fatto che accumulando esperienza e competenza tecnica, chi adopera una determinata tecnologia impara a renderla più efficace ed efficiente. Quindi più un'impresa familiarizza con una certa tecnologia, più efficiente è la sua gestione. Questo spiega la propensione delle imprese a convergere verso un disegno dominante: a livello di singola impresa si genera questo effetto esperienza per il quale continuando a sviluppare lo stesso design di prodotto si diventa sempre più efficienti, ma questo vale anche per le altre imprese che fanno parte dello stesso network, cioè fornitori e produttori di beni complementari, nonché anche per i competitors. Quindi se si ha un design e processi produttivi in cui l'effetto di apprendimento ha un impatto importante sull'efficienza di impresa, vi è convenienza a convergere verso il design dominante. Di fatto l'effetto dell'apprendimento è spiegato dalla curva di esperienza (figura 6): all'aumentare del

volume cumulato di produzione diminuiscono i costi unitari medi e aumenta la performance per unità.

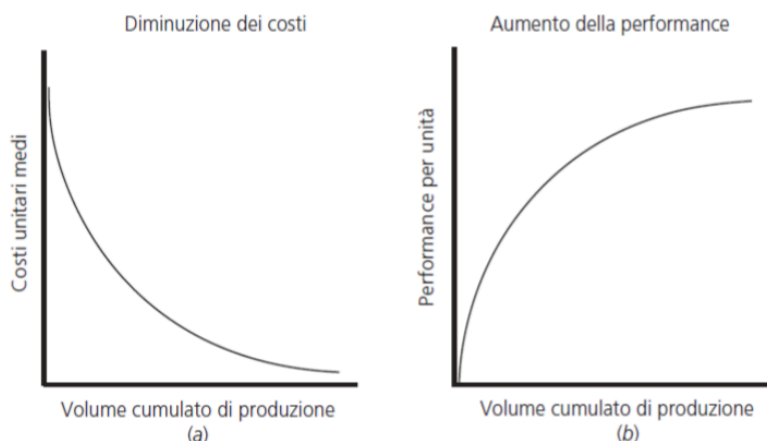


Figura 6: Curve di esperienza. Schilling (2017), Gestione dell'innovazione.

La seconda fonte sono le esternalità di rete che sono quei benefici derivanti dall'aumento del valore di una tecnologia all'aumentare del numero di utilizzatori che l'adotta. Sono tipiche dei mercati basati su reti fisiche, come per esempio servizi ferroviari e telecomunicazioni, ma si manifestano anche nei mercati in cui il valore di un prodotto è fortemente influenzato dalla presenza di beni complementari. Molti prodotti, infatti, acquisiscono valore soltanto se abbinati ad una serie di beni complementari che li rendono maggiormente interessanti e utili. Le esternalità di rete contribuiscono all'affermazione di un disegno dominante poiché una tecnologia con un'ampia base clienti attrae i produttori di beni complementari; a sua volta, la disponibilità di beni complementari attrae gli utilizzatori, aumentando la base clienti e così via in questo circolo virtuoso (figura 7) fino a quando la tecnologia non avrà conquistato l'intero mercato e di fatto si sarà configurata come disegno dominante.

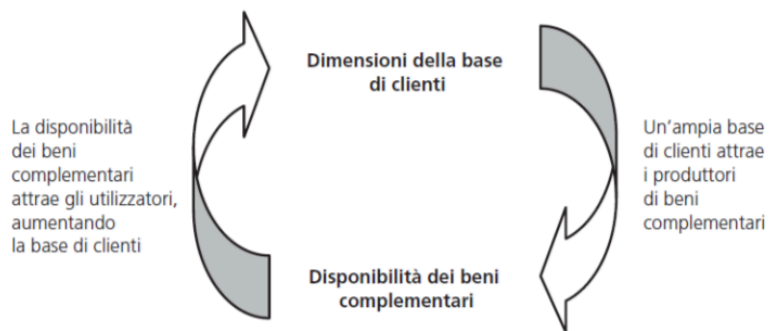


Figura 7: Circolo virtuoso della base di clienti e dei beni complementari. Schilling (2017), Gestione dell'innovazione.

2. Provvedimenti governativi

Un altro elemento che caratterizza un disegno dominante sono i provvedimenti governativi. Può capitare che, a fronte dei benefici risultanti dalla compatibilità tecnologica degli standard presenti, gli organismi governativi intervengano stabilendo l'adesione a un determinato disegno dominante tramite provvedimenti legislativi.

L'evoluzione di una tecnologia, quindi la sua traiettoria tecnologica, è caratterizzata da una natura di path dependency a causa dei rendimenti crescenti d'adozione. Con questa espressione si intende il fatto che il futuro di un'impresa è dipeso dal percorso intrapreso nel passato per giungere alla situazione attuale, ossia da tutte quelle scelte compiute o da eventi e circostanze del passato che hanno influenzato gli esiti di una decisione strategica. Un fattore condizionante la natura di path dependency di un'impresa è la scelta del tempo di ingresso nel mercato. Il momento giusto di entrata nel mercato può portare al successo della diffusione dell'innovazione, al contrario entrare troppo presto o troppo tardi può ostacolare la diffusione. Il percorso intrapreso dall'impresa è tanto importante perché entrando per primi è possibile conquistare una posizione di vantaggio rispetto ai competitors tanto da escluderli dal mercato, nonostante questi introducano tecnologie tecnicamente superiori. Delle scelte di timing parleremo meglio nel capitolo 3 e nell'analisi del caso vedremo come abbiano influito nel fallimento dell'introduzione di Newton.

1.5 DIMENSIONI DEL VALORE

Concludendo le nozioni teoriche, esaminiamo ora le componenti del valore di una tecnologia. Nei settori caratterizzati da rendimenti crescenti d'adozione il valore offerto al cliente da una nuova tecnologia è determinato dalla combinazione di due elementi:

1. Valore stand alone;
2. Valore delle esternalità di rete.

Questa combinazione di valori stabilisce quale soluzione tecnologica alternativa si affermerà come disegno dominante.

1. Valore stand alone

Il valore che una nuova tecnologia può offrire ai consumatori dipende da diversi fattori, come le funzionalità di utilizzo che consente di svolgere all'utente, il design e il suo aspetto estetico, la semplicità d'uso, ecc. È possibile identificare i diversi fattori di utilità che una tecnologia innovativa presenta tramite uno strumento di analisi ideato da Kim e Mauborgne (2000) chiamato "Buyer Utility Map" (figura 8). Con questo schema il management può analizzare le utilità conferite dal prodotto, partendo da un insieme di indicatori di utilità che caratterizzano le differenti fasi dell'esperienza di acquisto dell'utente. Le fasi del processo sono l'acquisto, la consegna, l'utilizzo, i servizi accessori, la manutenzione e la dismissione o smaltimento. Gli indicatori di utilità sono invece la produttività per il cliente, la semplicità della tecnologia, la praticità del prodotto, i rischi che può comportare, il divertimento e l'immagine che conferisce all'adottante, e, infine, la sostenibilità ambientale.

The Buyer Utility Map

By locating a new product on one of the 36 spaces shown here, managers can clearly see how the new idea creates a different utility proposition from existing products.

		The Six Stages of the Buyer Experience Cycle					
		Purchase	Delivery	Use	Supplements	Maintenance	Disposal
The Six Utility Levers	Customer productivity						
	Simplicity						
	Convenience						
	Risk						
	Fun and image						
	Environmental friendliness						

Figura 8: Mappa di utilità degli acquirenti. W. Chan Kim and Renee Mauborgne (2000, *Knowing a Winning Business Idea When You See One*).

2. Valore delle esternalità di rete

Nei mercati in cui i prodotti sono influenzati dalle esternalità di rete, il valore di una nuova tecnologia per i consumatori non dipenderà esclusivamente dal costo e dai benefici derivanti

dal suo valore stand alone, ma sarà anche funzione del valore generato dall'ampiezza della base clienti e dalla disponibilità di beni complementari. Questo spiega perché alcune innovazioni che offrono miglioramenti tecnologici significativi, spesso non riescano a prendere il posto di tecnologie esistenti che già vantano un'ampia diffusione. È il caso dei computer NeXT, lanciati da Steve Jobs nel periodo in cui non faceva parte di Apple Computer ma della sua nuova società chiamata NeXT Inc. I computer NeXT, sebbene fossero estremamente avanzati sotto il profilo tecnologico, non essendo compatibili con l'ormai consolidato design dominante dei pc di IBM, non riuscirono a competere con il valore della base di installazioni e beni complementari disponibili dei computer basati sul sistema operativo Windows. Per imporsi sul mercato e sostituire la tecnologia esistente, non è quindi sufficiente portare sul mercato una tecnologia con un valore stand alone superiore a quello dello standard vigente, occorre che offra un valore complessivo superiore (figura 9): o si migliora in maniera radicale l'utilità stand alone in modo tale che essa da sola sia superiore al valore totale dettato dalle due componenti del valore della tecnologia presente, oppure si incrementa marginalmente l'utilità tecnologica mantenendo la compatibilità con la base di installazioni e beni complementari esistenti.

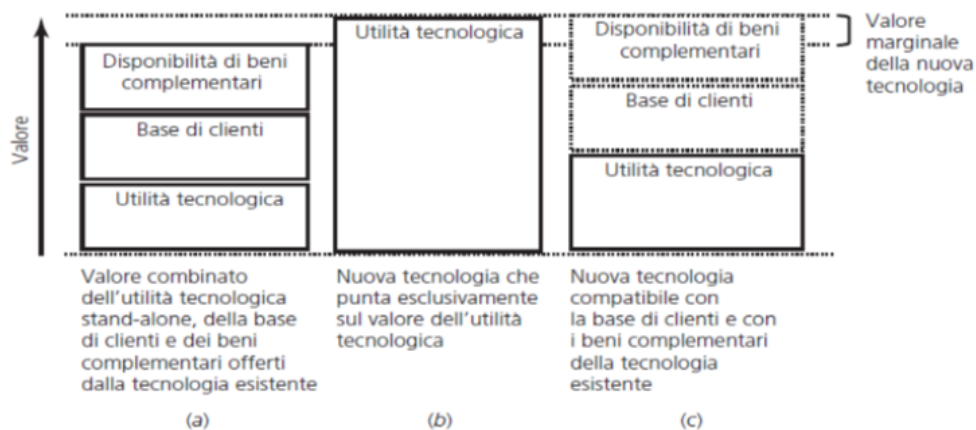


Figura 9: Componenti del valore. Schilling (2017), Gestione dell'innovazione.

Nella valutazione di una nuova tecnologia gli utilizzatori considerano tanto informazioni oggettive quanto informazioni soggettive (percezioni riferite ai benefici della tecnologia, alla base clienti e ai beni complementari) e aspettative per il futuro. Di fatto a volte si verificano situazioni in cui le dimensioni del valore percepito o atteso dal cliente non corrispondono a quelle effettive (figura 10). Sta nell'abilità strategica dell'impresa di influenzare le percezioni e le aspettative dei consumatori a proprio vantaggio.

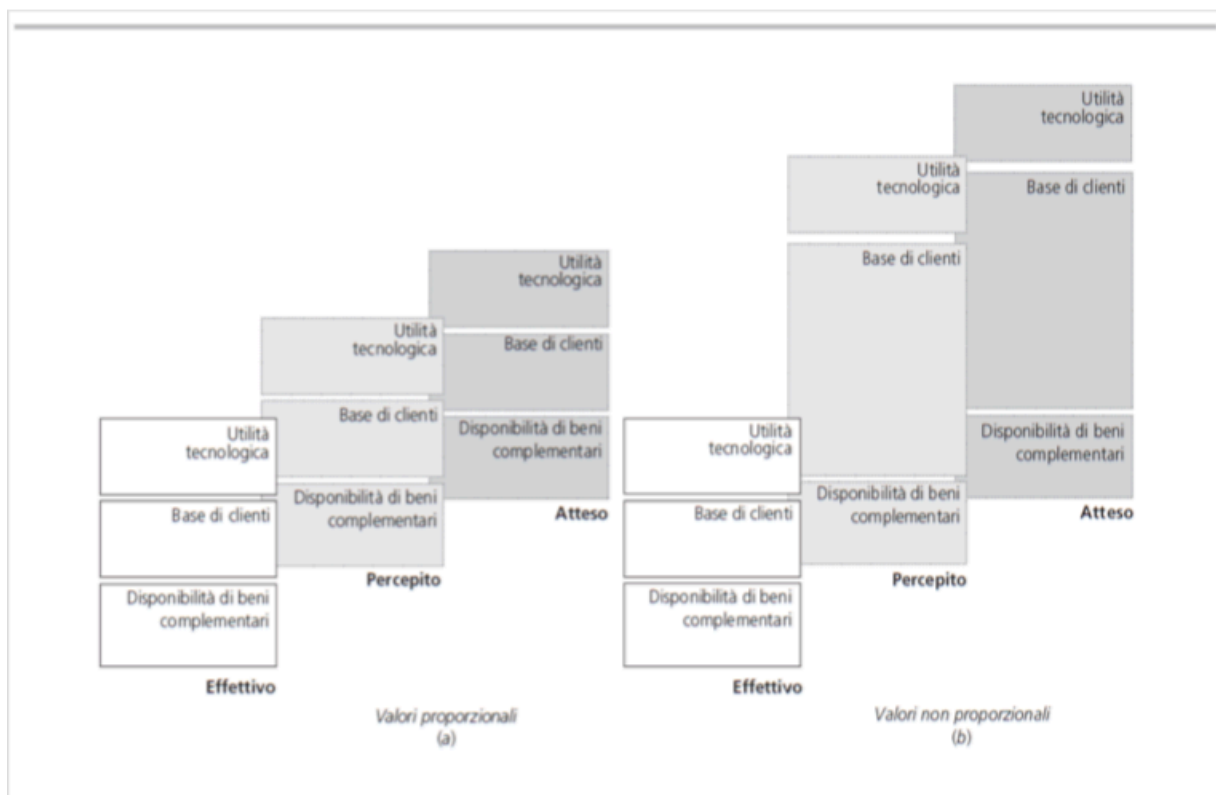


Figura 10: Componenti del valore effettivo, percepito e atteso. Schilling (2017), Gestione dell'innovazione.

Una tecnica ampiamente utilizzata in ambito di prodotti e software tecnologici è quella di annunciare anticipatamente un prodotto che ancora non è stato lanciato sul mercato o addirittura tantomeno esiste. Si tratta di prodotti fantasma, chiamati vaporwares, che affronteremo nel capitolo 3, andando poi a vedere nell'analisi del caso Newton come questa strategia si sia ritorta contro ad Apple, mentre abbia egregiamente funzionato per il caso iPhone.

Alla luce di quanto esposto finora, possiamo affermare che per quanto riguarda la diffusione di innovazioni radicali è requisito fondamentale la costruzione di un'infrastruttura che la supporti e l'educazione della domanda. A tal proposito sono stati individuati quattro elementi che caratterizzano tali requisiti: beni complementari, esternalità di rete, processo di apprendimento e costo di accesso. Tali elementi verranno esposti in relazione alle innovazioni radicali nel capitolo due e utilizzati come riferimenti alla diffusione dei prodotti analizzati nel caso oggetto di studio.

2. DEFINIZIONE HIGH-TECH MARKET

Per poter comprendere le strategie di marketing per le innovazioni, è necessario prima studiare l'ambiente fortemente tecnologico in cui hanno luogo tali innovazioni. Questo ambiente viene definito high-tech market. Partiamo pertanto da una definizione di "high-tech".

La tecnologia è un concetto ampio che può essere definito come il "know-how" proprio di un'impresa, ovvero strumenti e conoscenze utilizzate per produrre o vendere prodotti o servizi che possono essere funzionali alla soluzione di problemi (Capon e Rashj, 1987). L'alta tecnologia (high-tech) si riferisce generalmente a tecnologie all'avanguardia o avanzate, il che significa che la definizione cambia nel tempo: ciò che era "high-tech" negli anni '60, ad esempio una TV a colori, sarebbe stato considerato la tecnologia primitiva per gli standard odierni (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Data la mutevolezza della definizione, si tende ad attribuire la denominazione high-tech a quasi tutti i nuovi prodotti.

Tra i vari settori compresi all'interno dei domini tradizionali dell'alta tecnologia, troviamo l'elettronica di consumo, settore dei casi di studio analizzati, e per questo è doveroso studiare le dinamiche proprie degli ambienti high-tech. Questi ambienti sono connotati da un insieme di caratteristiche comuni: incertezza del mercato, incertezza tecnologica e volatilità competitiva. Ognuna di esse ha specifiche implicazioni per il marketing che, attraverso l'analisi del caso Apple, vedremo come vengono affrontate dai marketers.

Oltre queste caratteristiche comuni da considerare quando si elabora una strategia di marketing nel mercato high-tech, si deve tener conto anche delle condizioni che possono favorire od ostacolare la diffusione di un'innovazione radicale individuate nel capitolo uno: esternalità di rete, beni complementari, apprendimento, costo di accesso. Iniziamo dalle caratteristiche comuni (figura 1).

2.1 CARATTERISTICHE COMUNI DELL'AMBIENTE HIGH-TECH

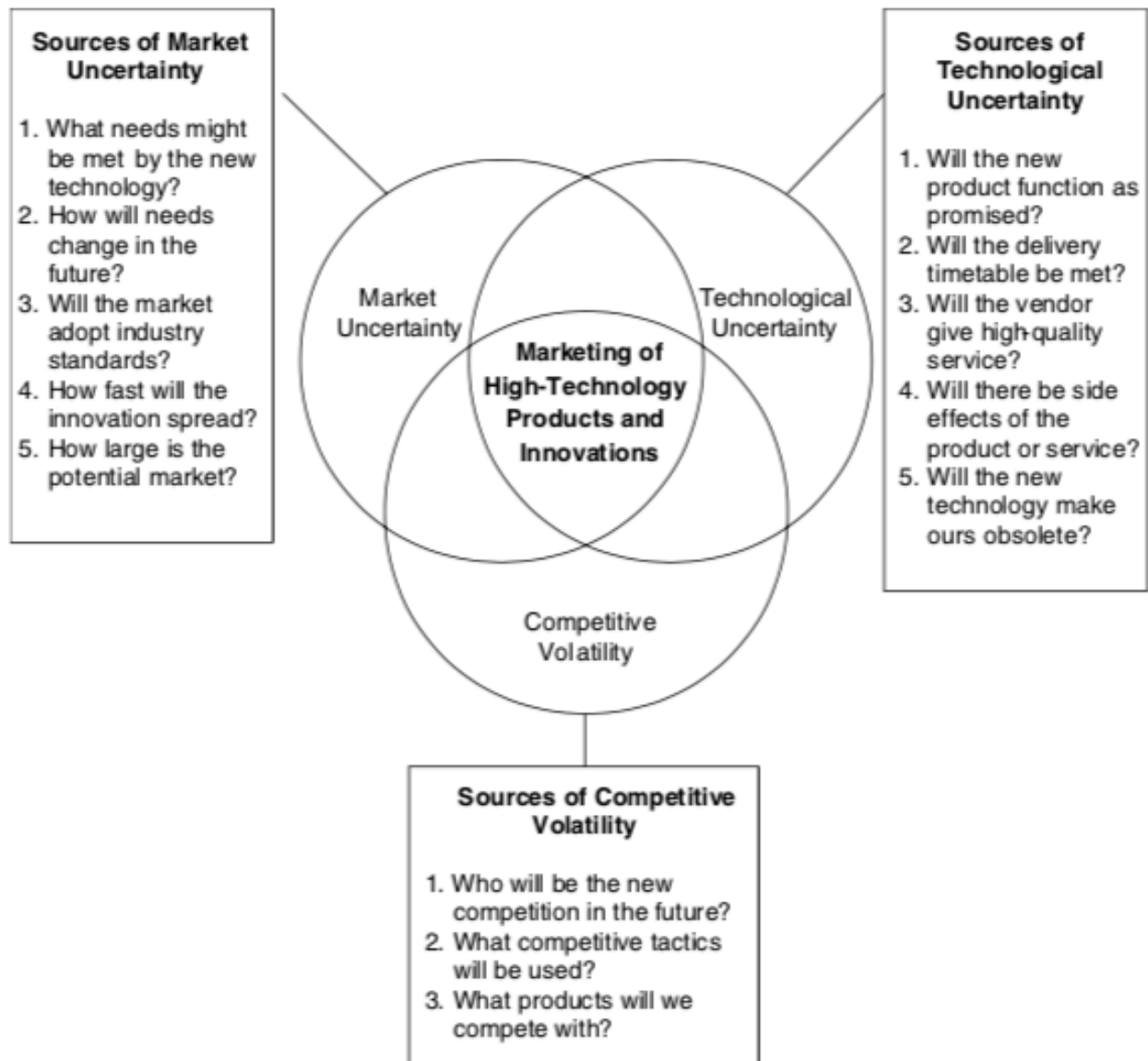


Figura 1: Caratteristiche dell'ambiente di marketing high-tech. Mohr, Sengupta, Slater (2010), *Marketing of High-Technology Products and Innovations*.

1. Incertezza del mercato

L'incertezza del mercato si riferisce all'ambiguità sul tipo e sull'entità delle esigenze dei clienti che possono essere soddisfatte da una particolare tecnologia (Moriarty e Kosnik, 1989). Secondo Mohr et al. (2010), l'incertezza deriva da cinque fonti:

- In primo luogo, l'incertezza del mercato deriva dalla paura, dall'incertezza e dal dubbio dei consumatori (noto come fattore FUD⁴) su quali esigenze o problemi affronterà la nuova tecnologia, nonché su come soddisferà tali bisogni. La preoccupazione per questi fattori ha come conseguenza un possibile ritardo nell'adozione di nuove innovazioni da parte dei clienti, una richiesta di un alto livello di istruzione e informazione sulla nuova innovazione e il bisogno di rassicurazione post-acquisto per alleviare qualsiasi dubbio persistente;
- In secondo luogo, in ambienti ad alta tecnologia, le esigenze dei clienti spesso cambiano rapidamente e in modo imprevedibile. Tali incertezze fanno sì che il soddisfacimento delle esigenze dei consumatori sia un obiettivo in continuo mutamento;
- In terzo luogo, la preoccupazione del cliente viene perpetuata da standard tecnologici concorrenti incompatibili per i nuovi prodotti; per questo è utile unire le forze per lo sviluppo del prodotto attorno a uno standard industriale comune in modo tale da ridurre il rischio percepito dai clienti: avere uno standard industriale comune, non solo massimizza il valore che i clienti ottengono dal loro investimento in prodotti ad alta tecnologia, ma stimola anche lo sviluppo di prodotti complementari per creare una solida infrastruttura industriale.
- Un quarto fattore, dovuto in gran parte ai precedenti tre fattori, è l'incertezza sia dei consumatori che dei produttori sulla rapidità con cui l'innovazione si diffonderà.
- La quinta dimensione dell'incertezza del mercato, correlata all'incertezza sulla velocità di adozione, è l'incapacità dei produttori di stimare le dimensioni del mercato.

A complicare ulteriormente la capacità di un'azienda di prevedere il ritmo e le dimensioni dell'adozione è ciò che Geoffrey Moore (2001) definisce l'abisso che i prodotti high-tech devono attraversare per attirare il mercato principale. Di questo ne parleremo in modo approfondito più avanti.

2. Incertezza tecnologica

L'incertezza tecnologica è non sapere se la tecnologia, o la società che la fornisce, può mantenere la sua promessa di soddisfare esigenze specifiche (Moriarty e Kosnik, 1989). Secondo Mohr et al. (2010), cinque fattori danno origine all'incertezza tecnologica:

⁴ Crossing the Chasm, Moore 2001

- Il primo nasce da domande sul fatto che la nuova innovazione funzionerà come promesso.
- La seconda fonte di incertezza tecnologica riguarda il calendario per lo sviluppo (e la successiva disponibilità sul mercato) del nuovo prodotto. Nelle industrie ad alta tecnologia, il tempo necessario per lo sviluppo del prodotto è difficile da prevedere poiché, comunemente, richiede più tempo del previsto.
- Un terzo fattore di incertezza tecnologica è legato alle preoccupazioni sulle capacità del fornitore della nuova tecnologia di fornire un servizio rapido ed efficace.
- In quarto luogo, le conseguenze imprevedute o gli effetti collaterali del prodotto creano anch'essi incertezza tecnologica.
- Infine, esiste la quinta dimensione dell'incertezza tecnologica derivante dall'incertezza del ciclo di vita del prodotto poiché non si è mai sicuri per quanto tempo la nuova tecnologia sarà utilizzabile prima che una nuova ancora più recente la renda obsoleta. Questa incertezza sulla durata di una particolare tecnologia è direttamente correlata alla volatilità competitiva, la terza caratteristica degli ambienti ad alta tecnologia, che vedremo ora.

3. Volatilità competitiva

La volatilità competitiva si riferisce sia all'intensità del grado di cambiamento nel panorama competitivo sia all'incertezza sui concorrenti e sulle loro strategie. Ad esempio, poiché diverse tecnologie iniziano a offrire le stesse funzionalità, si troverà una nuova concorrenza in diverse classi di prodotti; questa situazione è nota come convergenza (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).

Secondo Mohr et al. (2010), la volatilità competitiva ha tre dimensioni:

- In primo luogo, esiste incertezza su quali imprese saranno nuovi concorrenti in futuro. In alcuni casi - anche se certamente non tutti (Chandy e Tellis, 2000) - le nuove tecnologie sono commercializzate da aziende al di fuori del settore minacciato (Christensen e Clayton, 1997; Cooper e Schendel, 1976). In genere, poiché le minacce competitive più dirompenti utilizzano piattaforme / basi tecnologiche diverse, spesso non compaiono sullo schermo radar durante l'analisi dell'ambiente tradizionale e nelle indagini sulla concorrenza.
- La seconda dimensione ha a che fare con questi nuovi concorrenti che, provenendo da settori adiacenti, diversi da quello esistente, utilizzano strategie di mercato differenti;

strategie con cui gli operatori del settore esistente potrebbero non avere familiarità e quindi minano i loro modelli di business esistenti. Questi nuovi giocatori finiscono per riscrivere le regole del gioco, cambiando il volto del settore per tutti i giocatori.

- La terza dimensione della volatilità competitiva appare spesso come competizione sotto forma di prodotto: nuovi sviluppi tecnologici che forniscono un modo diverso di soddisfare lo stesso bisogno o problema di base del cliente.

L'elevato grado di incertezza del mercato, della tecnologia e della concorrenza che condiziona i prodotti e i mercati high-tech, rende necessaria e di fondamentale importanza l'elaborazione di un marketing efficace (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Spesso viene richiesto che gli strumenti di marketing standard vengano modificati e adattati all'ambiente ad alta tecnologia. Più specificamente definita come la teoria della contingenza del marketing ad alta tecnologia, le aziende devono abbinare la propria strategia di marketing specifica alla natura dell'innovazione commercializzata (Mohr, Slater e Sengupta, 2009). Sembra ovvio, ma così ovvio non è. La commercializzazione è un passo fondamentale nell'innovazione tecnologica. Tuttavia, molti studiosi ritengono che sia spesso l'attività meno ben gestita dell'intero processo di innovazione (Frattini, De Massis, Chiesa, Cassia e Campopiano, 2012). Lo dimostra il notevole tasso di fallimento che arriva al 40-50% dei nuovi prodotti completamente commercializzati (Chiesa e Frattini, 2011) e dal cospicuo numero di innovazioni che, nonostante siano tecnicamente e funzionalmente superiori a quelle concorrenti, si sono dimostrate molto meno efficaci soprattutto a causa di una scarsa strategia di lancio (Hartley, 2005). Questo evidenzia come le prestazioni commerciali di un nuovo prodotto possono essere fortemente influenzate dagli approcci utilizzati per commercializzarlo e introdurlo sul mercato (Schilling, 2005).

La natura instabile, rapida e incerta, la proliferazione di nuove tecnologie e la riduzione di molti cicli di vita dei prodotti, che restringono la finestra di opportunità durante la quale è possibile introdurre e stabilire l'innovazione, rendono difficoltoso per le imprese portare efficacemente l'innovazione tecnologica sui mercati ad alta tecnologia (Frattini, De Massis, Chiesa, Cassia e Campopiano, 2012). Inoltre, man mano che i mercati high-tech diventano sempre più interconnessi, diventa più difficile superare la resistenza dei clienti all'adozione di un nuovo prodotto (Chakravorti, 2004) il che porta il valore di un'innovazione a non dipendere esclusivamente dalle sue caratteristiche intrinseche, ma anche dall'esistenza di un'infrastruttura

che la supporti adeguatamente. Questa "rete di adozione" comprende aziende che forniscono prodotti o servizi complementari all'innovazione e imprese coinvolte nella distribuzione dell'innovazione o delle informazioni al riguardo. Le decisioni dei giocatori di questa rete di adozione e il supporto che forniscono all'innovazione è quindi in grado di influenzarne il successo commerciale.

Gli elementi che contraddistinguono questa rete di adozione sono: esternalità di rete, beni complementari, processo di apprendimento, costo di accesso. Possiamo definirli anche condizioni che favoriscono od ostacolano la diffusione di un'innovazione. Vediamoli nel dettaglio.

2.2 CONDIZIONI DI DIFFUSIONE DI UN'INNOVAZIONE RADICALE

1. Esternalità di rete

Le esternalità di rete si riferiscono a situazioni in cui il valore di un prodotto aumenta in base al numero di utenti che lo adottano. Questo significa che, affinché un'innovazione si diffonda, è fondamentale raggiungere un determinato numero di adottanti, chiamato massa critica, che conferiranno sempre più valore al prodotto. I consumatori e le imprese, dunque, ricevono benefici dal fatto che altri consumatori e/o imprese hanno scelto la loro stessa tecnologia (Fagerberg, Mowery e Nelson, 2007). Questi benefici sono di due tipi: diretti e indiretti. I benefici di rete diretti esistono quando il valore che un utente ottiene dal prodotto è direttamente correlato al numero di altri utenti che lo adottano: un telefono acquisisce più valore per un individuo all'aumentare del numero totale di utenti che ne utilizzano uno. Si pensi anche ai social network come LinkedIn o Facebook: se vi fosse un unico utente, egli non riceverebbe alcun valore poiché la rete non avrebbe alcun utilizzo; più persone sono connesse invece, più benefici ricava ciascun utente. Il valore di queste tecnologie deriva quindi dalle comunicazioni e dalla connettività tra gli utenti. Alla base di questi benefici vi è la Legge di Metcalfe, la quale illustra la potenza delle esternalità di rete dirette derivante dalla sua base installata: poiché il numero di utenti raddoppia, il valore della rete quadruplica. In altre parole, l'utilità ricevuta da un'innovazione è una funzione del quadrato del numero di utenti (la base installata); il rapido decollo è il punto in cui l'utilità o il valore dell'innovazione aumenta in modo esponenziale a causa dell'adozione da parte di una massa critica di utenti (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).

Le esternalità di rete indirette, invece, si manifestano quando il valore di un bene per un individuo aumenta all'aumentare dei prodotti o servizi ad esso complementari. Se più utenti adottano un determinato prodotto, è più probabile che gli sviluppatori di prodotti correlati creino prodotti complementari, il che a sua volta crea un valore ancora maggiore per ogni cliente, aumentando di conseguenza la base installata e così via in questo ciclo virtuoso (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Il che ci porta alla seconda condizione di diffusione.

2. Beni complementari

La presenza di beni complementari rende dunque decisivo il successo della diffusione di un'innovazione radicale. Gli utenti non acquisteranno la piattaforma tecnologica emergente (ad esempio lettore DVD Blu-ray) se non ci sono prodotti complementari da utilizzare su di essa (ad esempio film nel formato Blu-ray). È quindi cruciale entrare nel mercato disponendo già di beni complementari propri oppure stringendo solide alleanze strategiche con produttori di beni complementari.

3. Processo di apprendimento

Il processo di apprendimento rappresenta l'ostacolo più importante e impegnativo da superare. Quando si introduce sul mercato un'innovazione radicale è necessario prestare molta attenzione a come viene comunicata l'utilità e il funzionamento del prodotto. Se risulta troppo complesso da utilizzare o non vengono compresi i benefici che ne derivano dal suo utilizzo, si rischia di investire somme ingenti senza poi ottenere quei ritorni economici tanto attesi e indispensabili per la sopravvivenza del progetto.

4. Costo di accesso

L'ultima condizione che può ostacolare anche le innovazioni più brillanti è il costo di accesso. In taluni casi può succedere che un disegno dominante si sia radicato talmente profondamente nelle abitudini degli utilizzatori, che un nuovo prodotto che ne modifica la routine potrebbe risultare più dispendioso, rimanendo così consolidati al prodotto meno performante. È il caso della tastiera QWERTY. Il formato QWERTY fu sviluppato nel 1860 per le macchine da scrivere per rallentare le velocità di battitura separando i tasti le cui lettere apparivano frequentemente una accanto all'altra poiché le barre di quel tempo avevano la tendenza a scontrarsi e incepparsi se si digitavano lettere contigue rapidamente. Negli anni 1890 sono stati sviluppati nuovi formati

di tastiera per una digitazione più rapida che risolvevano il problema dell'inceppamento della barra, ma ormai i dattilografi, addestrati sulle tastiere QWERTY, erano talmente abituati a quel formato che cambiare metodo di digitazione li avrebbe rallentati incidendo negativamente sull'efficienza. Così la tastiera QWERTY divenne disegno dominante e lo è tuttora, oltre un secolo dopo.

Altri fattori utili da citare per meglio comprendere i casi studio analizzati sono gli accordi di alleanze strategiche e la gestione strategica del marchio.

Per favorire il processo di diffusione ed essere scelti come disegno dominante, abbiamo visto che può essere molto importante raggiungere una buona penetrazione del mercato in tempi brevi al fine di creare un'ampia base di installazioni e incoraggiare i produttori di beni complementari a sostenere la propria piattaforma tecnologica. Per accelerare questo processo di distribuzione, il management può ricorrere ad alleanze con i distributori. Le imprese che introducono sul mercato un'innovazione tecnologica possono avvalersi di alleanze strategiche o contratti di esclusiva per incoraggiare i distributori ad acquistare e promuovere i propri prodotti. Offendo loro una partecipazione al successo della nuova tecnologia, il management può convincere i propri distributori ad adottare una strategia di promozione più aggressiva (Schilling e Izzo, 2017). La scelta di Apple di una partnership strategica per la distribuzione è risultata uno dei fattori chiave per il successo del lancio dell'iPhone.

L'altro fattore che può favorire la diffusione, ma che spesso viene trascurato, è la gestione strategica del marchio. In questo capitolo verrà solo introdotta mentre nel capitolo 3 verrà approfondita. Alcune società high-tech ritengono che il marchio non si applichi a invenzioni scientifiche innovative ma che sia semplicemente un modo per nominare i propri prodotti. Tuttavia, nei mercati ad alta tecnologia, dove i prodotti cambiano rapidamente, un marchio forte può essere ancora più importante che in altri settori (Mohr, Sengupta e Slater, 2009). Uno studio ha scoperto che le immagini aziendali associate all'innovazione e all'affidabilità hanno un maggiore impatto positivo sulle valutazioni dei prodotti dei consumatori quando il rischio percepito di acquisto è elevato (piuttosto che basso); ciò implica che il marchio può essere più importante per i prodotti e le innovazioni ad alta tecnologia, e ancora di più per innovazioni rivoluzionarie rispetto alle innovazioni incrementali (Gürhan-Canli e Batra, 2004). Apple fin dall'inizio ha cercato di costruire una marca che rappresentasse affidabilità, qualità, design prestigioso e innovatività. Forte delle esperienze precedenti e del nome che si era creata, ha

potuto sfruttare particolarmente la gestione della marca, facendo leva su quegli attributi caratteristici dei prodotti Apple al fine di superare le barriere di incertezza legate all'introduzione di un'innovazione radicale.

Le decisioni di commercializzazione nel settore dell'alta tecnologia hanno, dunque, un impatto ancora maggiore sul successo delle innovazioni e sul vantaggio competitivo delle imprese rispetto a quelle dei mercati tradizionali (Nevens, Summe e Uttal, 1990). Pertanto, quando si lancia un'innovazione molto radicale, un'azienda deve adottare specifici approcci di commercializzazione per superare queste barriere di incertezza e massimizzare le probabilità di successo commerciale. Per poter fare ciò, è necessario prima di tutto conoscere le caratteristiche dei consumatori del mercato high-tech.

2.3 ADOZIONE DI INNOVAZIONI RADICALI HIGH-TECH

Un fondamento di base del mercato high-tech è che, mentre altre industrie introducono innovazioni radicali solo occasionalmente e con molta trepidazione, le imprese high-tech lo fanno abitualmente e con estrema sicurezza. Nasceva, quindi, l'esigenza di un modello di marketing in grado di far fronte efficacemente a questo tipo di introduzione di prodotto innovativo. Così Geoffrey Moore (1991) ha adattato il più influente modello di adozione delle innovazioni di Everett Rogers (1962), al mercato high-tech al fine di spiegare le peculiarità intrinseche dell'adozione di prodotti high-tech, introducendo la nozione di "divario", ovvero un abisso esistente tra il mercato iniziale e il mercato principale, che costituisce il principale motivo di fallimento delle innovazioni radicali high-tech.

Abbiamo detto nel capitolo 1 che il modello di Rogers descrive la penetrazione nel mercato di qualsiasi nuovo prodotto tecnologico in termini di una progressione nelle tipologie di consumatori che attrae per tutta la sua vita utile. Dunque sulla base del modello di Rogers, analizzeremo dapprima i fattori critici che ha individuato, influenzanti la potenziale adozione da parte del cliente di una nuova innovazione, adattati al mercato high-tech da Jakki Mohr et al. (2010). Successivamente tratteremo le varie categorie di adottanti che adottano nel tempo un'innovazione che nel mentre si diffonde in un mercato, analizzando il modello adattato di Moore.

2.3.1 Attributi percepiti dell'innovazione

Il processo di adozione è determinato dal tasso di adozione, il quale è la velocità relativa con cui un'innovazione viene adottata dai membri di un sistema sociale (Rogers, 2003) ed è influenzato dagli attributi percepiti dell'innovazione. I marketer di alta tecnologia devono essere in grado di articolare la loro visione in base a come i loro prodotti sono condizionati da questi fattori: più una nuova innovazione soddisfa questi fattori, più è probabile che venga adottata rapidamente e si diffonda in tutto il mercato (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Così Mohr ha applicato tali attributi alle innovazioni del mercato high-tech, facendo le dovute considerazioni relative alle caratteristiche proprie di questo mercato.

Secondo Rogers vi sono cinque fattori che influenzano la probabilità del cliente di adottare nuove tecnologie:

1. **Vantaggio relativo.** Il vantaggio relativo si riferisce ai vantaggi che può conferire l'adozione della nuova tecnologia rispetto ai costi (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Nel caso dei prodotti radicali high-tech, l'incertezza che li accompagna non riguarda soltanto il costo in termini di prezzo del prodotto, può portare anche a preoccupazioni emotive, definite come un tipo di costo psichico. Trattandosi di un'innovazione radicale, abbiamo visto nel paragrafo dell'incertezza del mercato che il cliente sperimenta paura, incertezza e dubbi, i quali sono legati al se la tecnologica fornirà i vantaggi promessi e se il cliente stesso avrà le competenze e le capacità necessarie per realizzare tali vantaggi. Molti imprenditori high-tech credono che la loro invenzione sia la migliore in assoluto. Tuttavia, il fattore di vantaggio relativo suggerisce che non è sufficiente per l'inventore credere di avere veramente un prodotto migliore; è necessario che i vantaggi vengano realmente percepiti dal cliente e che valgano i costi monetari e gli altri tipi di costi dell'adozione (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).
2. **Compatibilità.** La compatibilità è il grado in cui un'innovazione viene percepita come coerente con i valori esistenti, le esperienze passate e le esigenze dei potenziali utenti (Rogers, 2003). Se un'innovazione è più compatibile con i modi esistenti di fare le cose e non richiede l'apprendimento di nuovi comportamenti per adottare e utilizzare l'innovazione, è più probabile che venga favorita la sua adozione e diffusione. Se al

contrario il prodotto risulta incompatibile con i valori e le credenze socioculturali, precedenti innovazioni introdotte o bisogni del cliente riguardo l'innovazione, sarà necessario più tempo per educare il mercato e quindi maggiori sforzi da parte del marketer. Questo succede soprattutto nei mercati high-tech, dove è comune l'insorgenza di problemi di compatibilità in termini di interfacce differenti e in termini di compatibilità con prodotti complementari (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).

3. **Complessità.** La complessità è il grado in cui un'innovazione viene percepita come relativamente difficile da comprendere e utilizzare (Rogers, 2003). Alcune innovazioni sono chiare nel loro utilizzo, altre, soprattutto quelle high-tech essendo più complesse, risultano più difficili e più un prodotto è complesso, più il suo tasso di adozione e diffusione è lento rispetto ai prodotti meno complessi. Costituendo un'importante barriera all'adozione, è necessario che i marketer considerino in modo proattivo il livello di complessità dei loro prodotti durante il processo di sviluppo, nonché il modo in cui comunicano la complessità ai clienti quando decidono le strategie di comunicazione di marketing (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).
4. **Sperimentabilità.** La sperimentabilità è il grado in cui un'innovazione può essere provata su base limitata (Rogers, 2003) prima dell'acquisto effettivo. Quando i clienti percepiscono un nuovo prodotto come rischioso (a causa della complessità percepita o dell'incompatibilità con le tecnologie precedenti), la possibilità di provarlo personalmente è un modo per l'individuo di dare un significato all'innovazione e di scoprire come funziona alle proprie condizioni e ridurre così il rischio percepito. Nuovi prodotti che possono essere provati per un periodo di tempo limitato senza impegno o che possono essere provati su base modulare sono generalmente adottati più rapidamente rispetto ai prodotti che richiedono un acquisto irrevocabile o che non sono divisibili (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).
5. **Osservabilità.** L'osservabilità si riferisce, in primo luogo, a quanto siano visibili i vantaggi per il consumatore che utilizza il nuovo prodotto e, in secondo luogo, a quanto sia facile per altri consumatori cogliere i benefici che il prodotto offre a un utente che ha già adottato il prodotto (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).

A questi cinque fattori, Mohr et al. ne aggiungono un sesto che risulta fondamentale nel mercato high-tech:

6. Capacità di comunicare i vantaggi del prodotto. Dai precedenti attributi si evince il ruolo che giocano i vantaggi del prodotto nel favorire l'adozione se essi vengono comunicati in modo semplice e di facile comprensione. La capacità di comunicare tali vantaggi risulta quindi fondamentale in un mercato in cui le scelte di acquisto sono dettate proprio dalla comprensione del prodotto. Vi sono però due questioni che la rendono impegnativa: la prima è che per molti prodotti high-tech, essendo piuttosto complessi, i vantaggi sono difficili da trasmettere ai clienti; in secondo luogo, molto spesso le innovazioni high-tech vengono comunicate con un linguaggio troppo tecnico, in cui viene posta maggior attenzione alle caratteristiche e alle specifiche del prodotto, piuttosto che sul reale vantaggio che il cliente riceverà, il che diventa un ostacolo all'adozione.

Al fine di favorire l'adozione di un'innovazione radicale high-tech, è requisito fondamentale educare gli acquirenti a superare il fattore "FUD" (paura, incertezza e dubbio), evidenziando i vantaggi di cui possono beneficiare. Questo perché i prodotti innovativi, specialmente quelli radicali, difficilmente si ricollegano alle aspettative degli acquirenti, pertanto gli approcci tradizionali al marketing, che presumono che i clienti comprendano l'utilità del prodotto e abbiano il know-how per valutarne le caratteristiche, sono spesso insufficienti. Per poter elaborare una strategia marketing che favorisca il superamento delle incertezze del mercato è necessario conoscere le categorie adottanti e capire le motivazioni di acquisto di ciascuna di esse.

2.3.2 Categorie adottanti

La distribuzione delle categorie adottanti segue un andamento a campana come abbiamo visto nel capitolo 1. Essendo in successione, conquistare la prima categoria costituisce il primo passo per raggiungere le altre, quindi capire quali clienti potrebbero essere i primi ad abbracciare una nuova tecnologia è la chiave per padroneggiare il marketing high-tech.

Nell'approcciarsi alle varie categorie adottanti bisogna tener presente che di solito i primi clienti ad adottare una nuova tecnologia (noti come "innovatori") non sono rappresentativi dei clienti "tipici" (la maggioranza) (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Secondo l'ampia rassegna di ricerche svolte da Rogers, ogni categoria presenta delle caratteristiche proprie ma in linea generale si

può dire che gli adottanti anticipatori (innovatori, primi adottanti e maggioranza precoce) tendono ad essere meglio istruiti, ad avere uno status sociale più alto, un'attitudine al cambiamento più favorevole, una miglior abilità di far fronte a incertezza e rischio, sono più esposti ai canali dei mass media e ai canali comunicativi interpersonali, nonché sono più in contatto con gli agenti del cambiamento e hanno una maggiore conoscenza delle innovazioni, rispetto agli adottanti successivi (tarda maggioranza e ritardatari).

Come anticipato precedentemente, Geoffrey Moore ha adattato la teoria dell'adozione e della diffusione di innovazioni per l'adozione di prodotti high-tech (figura 2). La sua intuizione chiave su come modificare la tradizionale teoria per tenere conto dell'ambiente unico dei prodotti ad alta tecnologia è il grande divario, o abisso, tra il mercato iniziale (composto da innovatori e primi utilizzatori) e il mercato principale (maggioranza precoce, maggioranza tardiva e ritardatari) (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). La ragione di questo abisso risiede nelle caratteristiche opposte tra i primi adottanti e la maggioranza anticipatrice che vedremo ora analizzando le varie categorie adottanti tradizionali rivisitate per il mercato high-tech.

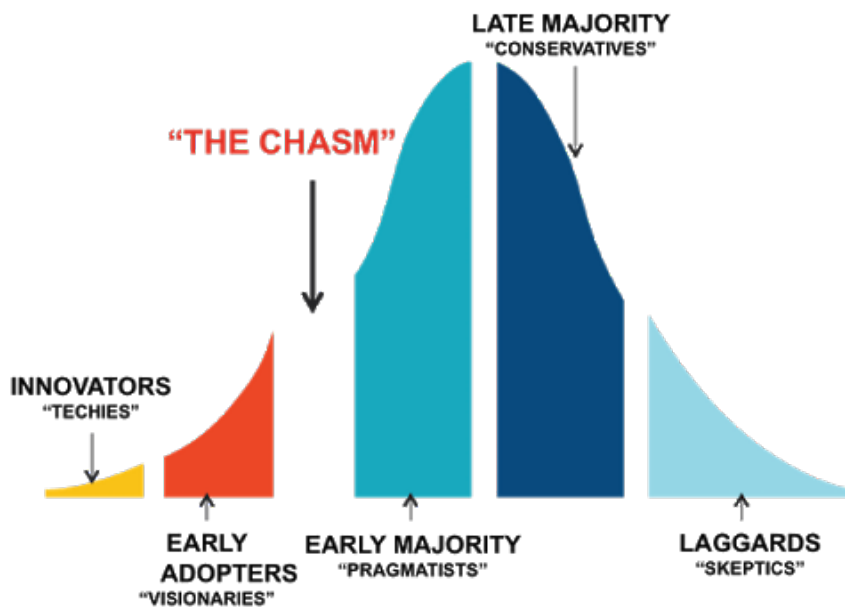


Figura 2: Ciclo di vita dell'adozione di una tecnologia. Adattato da Moore (2001), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*.

- **Early Market**

Vi sono tre grandi blocchi, ognuno dei quali prevede specifiche strategie di marketing. Il primo di questi che entra a contatto con la nuova tecnologia è chiamato primo mercato ed è composto da innovatori e primi adottanti. Nel settore high-tech, gli innovatori sono meglio conosciuti come appassionati di tecnologia mentre i primi adottanti sono definiti visionari. Quest'ultimo gruppo domina le decisioni di acquisto di questo mercato, ma i primi a realizzare il potenziale del nuovo prodotto sono gli appassionati di tecnologia. Pertanto, il marketing high-tech comincia con gli innovatori.

1. **Appassionati di tecnologia**

Il mercato iniziale dei prodotti ad alta tecnologia è composto da appassionati di tecnologia: clienti che apprezzano la tecnologia per sé stessi e sono motivati dall'idea di essere agenti di cambiamento nei loro gruppi di riferimento (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Sono i primi ad apprezzare l'architettura del prodotto e a capire il perché abbia un vantaggio competitivo rispetto ai tanti altri prodotti già presenti sul mercato (Moore, 2001). Dispongono di competenze tecniche sufficienti per far fronte alle difficoltà iniziali di utilizzo e alla eventuale scarsa affidabilità di un prodotto appena lanciato sul mercato (Pratesi e Giovanni, 2002), nonché agli alti livelli di incertezza. Infatti sono quelli che più propendono per il rischio: possono essere avventati ma hanno sufficienti risorse finanziarie per assorbire eventuali errori nei loro acquisti e sono disposti ad accettarli e a sviluppare soluzioni alternative per tali errori. Proprio perché sono caratterizzati da una forte curiosità intellettuale per le innovazioni e le prestazioni avanzate in sé, sono i meno sensibili al prezzo. Il ruolo che giocano gli innovatori è importante sotto due punti di vista: in primo luogo, nonostante rappresentino solo il 2.5% della popolazione e non siano popolari o rispettati dagli altri membri del sistema sociale, possono favorire l'adozione importando innovazioni dai confini esterni del sistema sociale (Kitchen, 1999); in secondo luogo, non solo possono fornire lo stimolo al cambiamento, ma possono anche fare da cavia per nuovi prodotti, scoprendo e suggerendo tutti i possibili miglioramenti e individuando le applicazioni più utili di una nuova invenzione (Pratesi e Giovanni, 2002). Risultano quindi particolarmente utili alle aziende per acquisire indicazioni critiche relativamente al gradimento complessivo dell'innovazione e al suo probabile successo futuro (Pratesi e Giovanni, 2002). Infatti, sebbene non si ottengano molti ricavi da questo gruppo, sono la prima chiave per qualsiasi sforzo di

marketing high-tech poiché permettono di ridurre le resistenze all'adozione e soprattutto di accedere al gruppo successivo.

2. Visionari

La prossima categoria, i primi adottanti, sono visionari nel loro mercato. Cercano di adottare e utilizzare le nuove tecnologie per ottenere una svolta rivoluzionaria al fine di conquistare un notevole vantaggio competitivo nei loro settori. Questi clienti sono attratti da progetti ad alto rischio e ad alto rendimento e, poiché prevedono grandi opportunità in termini di vantaggio competitivo grazie all'adozione di nuove tecnologie, non sono molto sensibili ai prezzi (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Il punto chiave dei visionari è che non cercano un miglioramento ma cercano una svolta fondamentale per i propri affari e pertanto non trovano valore nella tecnologia in sé, quanto invece nel salto di qualità strategico che gli consente di compiere nel business. Sono rispettati all'interno del sistema sociale e per questo possono essere ricercati per un consiglio (Kitchen, 1999). Essendo estroversi e ambiziosi come gruppo, di solito sono più che disposti a fungere da riferimenti altamente visibili, motivo per cui in genere sono l'obiettivo di comunicazione per gli agenti di cambiamento che li vedono come potenziali missionari nel sistema sociale, in grado di promuovere il processo di diffusione (Kitchen, 1999). Rappresentano il 13.5% della popolazione. Secondo la teoria adattata di Moore, conquistare i visionari permette di attraversare l'abisso e raggiungere il mercato principale, di cui parliamo nel prossimo paragrafo.

- **Mainstream Market**

Il mercato principale è dominato dalla maggioranza anticipatrice, che in alta tecnologia è meglio conosciuta come i pragmatici, i quali tendono ad essere accettati come leader dalla maggioranza tardiva, chiamati conservatori e respinti dai ritardatari o scettici, l'ultimo gruppo della curva di adozione.

3. Pragmatici

Entrando nel mercato principale troviamo il prossimo gruppo, i cosiddetti pragmatici o maggioranza anticipatrice. Piuttosto che cercare cambiamenti rivoluzionari, questo gruppo è motivato da cambiamenti evolutivi al fine di ottenere miglioramenti della produttività nelle loro

attività (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Si evince già quanto questo gruppo differisca dai precedenti e per tal motivo sia indispensabile adottare strategie marketing differenti per conquistarli. Molto spesso le aziende non considerano invece le differenze sostanziali tra le varie categorie adottanti e le loro diverse motivazioni di acquisto e adottano le medesime strategie, finendo inevitabilmente per cadere nel divario tra i due mercati. Quando ci si avvicina al gruppo dei pragmatici è necessario considerare la loro emotività e riluttanza al rischio. Essi infatti rifiutano di sperimentare subito il nuovo prodotto e, pur non negandone a priori i benefici, ne usufruiscono solo quando sono convinti che le sue caratteristiche sono state perfezionate e il prezzo è sceso (Pratesi e Giovanni, 2002). Al contrario degli innovatori, vedono il rischio come possibilità di perdere tempo e denaro, non come opportunità o entusiasmo. Desiderano infatti prodotti comprovati, assistenza affidabile e risultati. Quando i pragmatici acquistano, si preoccupano dell'azienda da cui acquistano, della qualità del prodotto che stanno acquistando, dell'infrastruttura dei prodotti di supporto e delle interfacce di sistema e dell'affidabilità del servizio che riceveranno (Moore, 2001). Sono per questo difficili da conquistare ma leali una volta vinti perché pianificano di convivere con la nuova tecnologia per molto tempo e soprattutto rappresentano il 34% della popolazione, nonché il segmento della curva da cui derivano i più importanti profitti.

4. Conservatori

I conservatori rappresentano l'altra fetta di mercato importante per le aziende determinando il 34% della popolazione. Come segmento commerciabile, tuttavia, non sono sviluppati nel modo più proficuo possibile poiché sono contrari alle innovazioni discontinue: credono molto più nella tradizione che nel progresso e quando trovano qualcosa che funziona per loro, ci restano legati a lungo (Moore, 2001). Solitamente adottano per necessità economiche o per restare al pari con gli altri quando si sentono più a loro agio con il rischio che ne deriva (Kitchen, 1999), ma molto tempo dopo che si è stabilito il nuovo paradigma. Essi sono infatti avversi al rischio e temono un po' l'alta tecnologia (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Pertanto, tendono a investire solo alla fine di un ciclo di vita tecnologico, quando i prodotti sono estremamente maturi, quando la concorrenza basata sulla quota di mercato determina prezzi bassi e i prodotti stessi possono essere trattati come beni di prima necessità (Moore, 2001). Sono quindi molto attenti al prezzo, alle condizioni di pagamento e danno particolare importanza alla marca in quanto garanzia di qualità (Pratesi e Giovanni, 2002).

5. Scettici

Gli scettici, il gruppo che costituisce l'ultimo segmento del ciclo di vita dell'adozione tecnologica, costituiscono il 16% della popolazione e sono i più tradizionalisti. Si aggrappano alle tecnologie più vecchie per lealtà, soddisfazione, paura di aggiornamenti che richiedono tempo e persino per inerzia (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).

Si avvicinano al nuovo prodotto soltanto quando non ci sono più incognite (o quasi) perché esso è del tutto collaudato (Pratesi e Giovanni, 2002) e se ritengono che tutte le loro alternative sono peggiori. È una categoria molto difficile da conquistare perché vogliono mantenere lo status quo e tendono a non credere che la tecnologia possa migliorare la produttività e per questo bloccano gli acquisti di nuove tecnologie (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).

- **I divari e l'abisso**

Come abbiamo visto finora, ogni categoria di adottanti ha caratteristiche uniche. Moore descrive il grado di queste differenze come divari tra ciascun gruppo all'interno del mercato. Ogni divario rappresenta la potenziale difficoltà che un gruppo avrà nell'accettare un nuovo prodotto se viene presentato allo stesso modo del gruppo alla sua immediata sinistra. Per riuscire ad attraversare ogni divario e conquistare la totalità del mercato high-tech, Moore afferma che si deve lavorare la curva da sinistra a destra, concentrandosi prima sugli innovatori, facendo crescere quel mercato, quindi passando ai primi adottanti, facendo crescere a sua volta quel mercato e così via per maggioranza anticipatrice, maggioranza tardiva e persino per i ritardatari (Moore, 2001). Secondo la logica del modello di Moore, ogni gruppo conquistato funge da base di riferimento per accedere al gruppo successivo. Di qui l'importanza innanzitutto di ottenere l'approvazione degli innovatori che diventa uno strumento importante per lo sviluppo di credibilità per i primi adottanti, i quali costituiscono il ponte per raggiungere il mercato principale e successivamente ottenere la leadership di mercato.

L'origine alla base dell'abisso, che separa i segmenti iniziali dal resto del mercato, risiede nel fatto che conquistato il mercato iniziale l'impresa osserva un incremento delle vendite dando l'impressione di aver superato l'abisso e raggiunto il mercato di massa. In realtà in quel momento si trova proprio sull'orlo del precipizio in quanto il mercato iniziale è ormai saturo, mentre il segmento dei pragmatici non è ancora pronto all'adozione. In questa fase i ricavi

subiscono un arresto, il che comporta una riduzione delle vendite in un momento in cui risulta essenziale aumentare la capacità di produzione e migliorare il livello di efficienza al fine di diffondere il prodotto nel mercato principale. Se l'impresa non riconosce prontamente questa discontinuità, finirà per precipitare nell'abisso dal quale non riuscirà più ad uscire. Molte aziende, infatti, non riconoscono questa situazione pericolosa, non considerando a sufficienza le differenze tra i vari gruppi e soprattutto l'importanza di conquistare ciascuno di essi per poter passare al gruppo successivo. Gli innovatori costituiscono soltanto il 2.5% della curva di adozione e sono pertanto spesso sottovalutati. In ottica di ottenere profitti consistenti le aziende si concentrano sui segmenti più redditizi ma non pongono l'attenzione necessaria sulla diversità della strategia di comunicazione indispensabile per raggiungerli, rispetto a quella già utilizzata per conquistare il mercato iniziale, e cadranno nei divari fallendo. Possono infatti verificarsi due distinti scenari:

- L'impresa punta direttamente al mercato principale, trascurando i segmenti degli appassionati di tecnologia e dei visionari. In questo scenario, non conquistando i primi segmenti che sappiamo essere decisivi nella diffusione dell'innovazione, il prodotto cadrà nei divari ancora prima di intravedere l'abisso (figura 3).
- L'impresa adopera le medesime strategie comunicative sia per il mercato iniziale che per il mercato principale. In questo caso, considerando le differenze sostanziali che contraddistinguono l'adozione tra i visionari e i pragmatici esposte precedentemente, la medesima comunicazione non potrà risultare efficace per il mercato principale con la conseguente caduta del prodotto nell'abisso (figura 4).

L'insuccesso derivante da una errata strategia di marketing, specialmente dall'aspetto comunicativo nei confronti degli innovatori e dei primi adottanti, lo vedremo nel caso studio analizzato.

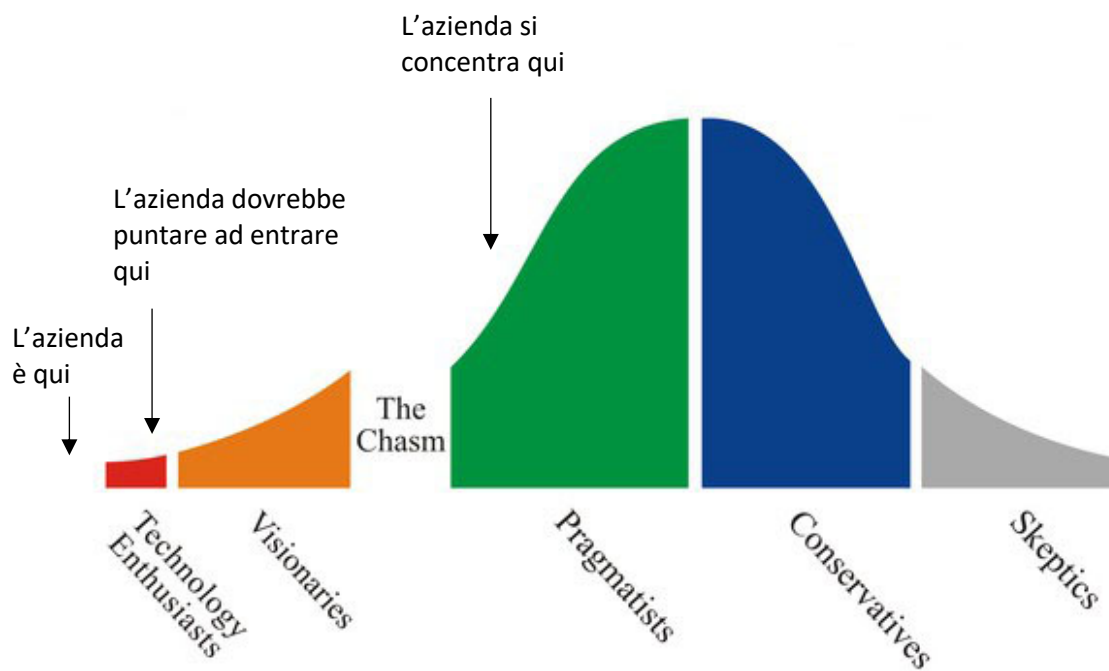


Figura 3: Scenario 1 nell'attraversare l'abisso. Adattato da Moore (2001), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*.

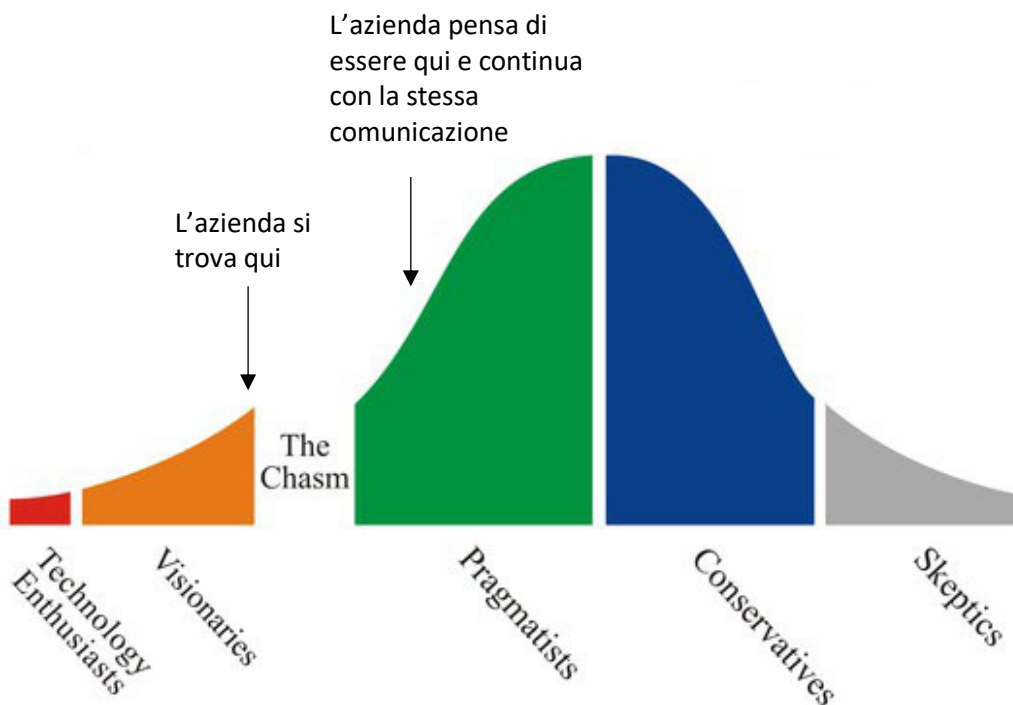


Figura 4: Scenario 2 nell'attraversare l'abisso. Adattato da Moore (2001), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*.

3. STRATEGIE DI MARKETING PER L'INNOVAZIONE

La commercializzazione di un'innovazione è un aspetto fondamentale poichè il valore di essa è condizionato dall'essere per l'utilizzatore semplice da capire, di facile accesso e integrabile nella propria vita. Lo scopo delle strategie di marketing è proprio quello di influenzare le reazioni e il gradimento dei clienti, dei distributori e dei fornitori di beni complementari così da superare le barriere legate all'adozione e giungere al potenziale utilizzatore. Senza una strategia di marketing efficace, anche le innovazioni tecnologiche più brillanti possono risultare un insuccesso.

La strategia di marketing dell'innovazione è caratterizzata da cinque elementi fondamentali: le scelte di timing, il licensing e il grado di compatibilità, le scelte di prezzo e di distribuzione, la comunicazione.

Dopo una breve panoramica sui primi quattro elementi, ci concentreremo sull'aspetto della comunicazione, approfondendo le tematiche legate al mondo high-tech.

3.1 SCELTE DI TIMING

La scelta di quando entrare nel mercato svolge un ruolo decisivo nelle strategie di innovazione. Si potrebbe pensare che prima si introduce un'innovazione meglio è, in realtà essere il first mover (colui che per primo offre una nuova categoria di prodotto o servizio) comporta una serie di svantaggi che se non gestiti adeguatamente portano all'insuccesso. A volte essere un early follower (colui che si affaccia sul mercato ancora in una fase iniziale senza però essere il primo) può risultare più vantaggioso poiché non si sono dovuti sostenere gli alti costi di ricerca e sviluppo, l'infrastruttura molto probabilmente è già sviluppata quindi sono presenti beni complementari e canali di fornitura e distribuzione e dal punto di vista della domanda c'è meno incertezza. D'altro canto se il first mover riesce a gestire la rete di adozione, entrando per primo nel mercato ottiene dei vantaggi difficilmente replicabili dagli altri entranti (noti anche come path dependency) e gli consentono un ampio margine di manovra, come ad esempio la leadership tecnologica e la fedeltà di marca, il diritto di opzione su risorse scarse, lo sfruttamento degli switching cost dell'acquirente e i vantaggi derivanti dai rendimenti crescenti. Ci sono una serie di fattori chiave da considerare nella scelta di entrata ottimale che non

approfondiremo in questa sede, ma in linea generale si può fare affidamento sulla comprensione dei benefici che un prodotto offre: se una tecnologia offre vantaggi evidenti per i consumatori, entrare rapidamente nel mercato consente al primo entrante quel vantaggio di path dependency difficile da replicare per i concorrenti; se però l'impresa entra troppo presto in un mercato dove i vantaggi della nuova tecnologia sono ancora poco visibili, è molto probabile che l'innovazione incontri una resistenza iniziale. Questo lo vedremo nel caso di Newton: uno dei fattori che ha portato al fallimento è stata proprio una scelta di ingresso errata.

Un altro aspetto da considerare nella scelta è l'effetto cannibalizzazione, il quale consiste nell'erosione delle vendite di un prodotto a favore di un altro della stessa azienda⁵. Questo si verifica quando un'impresa lancia un nuovo prodotto che sottrae quote di mercato a un altro prodotto già presente nella gamma. Al fine di ottimizzare i flussi di cassa o dei profitti generati da ciascuna generazione di prodotto spesso si sceglie di posticipare l'introduzione del prodotto di nuova generazione finché non cominciano a ridursi in modo significativo i profitti del prodotto esistente. Tuttavia, nei mercati guidati dall'innovazione tecnologia, posticipando l'introduzione si rischia di concedere ai concorrenti un ampio vantaggio tecnologico difficile da colmare in futuro. Una delle maggiori preoccupazioni relative all'introduzione di iPhone è stato proprio il rischio di cannibalizzazione delle vendite di iPod. Nell'analisi del caso vedremo come Apple lo ha gestito.

3.2 LICENSING E GRADO DI COMPATIBILITÀ

Per licensing si intende l'attività di commercializzazione delle licenze con la quale il licenziante (licensor) accorda al licenziatario (licensee) il diritto di utilizzare un brevetto, un marchio, un certo know-how o un elemento fondamentale per la produzione e/o la commercializzazione di un prodotto o un servizio. Scegliere se condividere o meno la propria tecnologia comporta vantaggi e svantaggi da entrambe le parti: se l'impresa applica meccanismi rigidi di protezione rischia di ostacolare lo sviluppo di beni complementari e dal capitolo 2 sappiamo quanto siano fondamentali per favorire la diffusione dell'innovazione; al contrario una strategia di eccessiva apertura può condurre allo sviluppo di beni complementari di bassa qualità o cloni che ridurranno le vendite dell'azienda. Per non ostacolare la diffusione è bene trovare la giusta via

⁵ Definizione tratta da <https://www.glossariomarketing.it/significato/cannibalizzazione/>

di mezzo: Apple inizialmente adottò un modello di business chiuso, ben presto però si accorse che tutta quella rigidità stava compromettendo la diffusione di iPhone e pertanto concesse un'apertura, sempre molto limitata, a sviluppatori di terze parti che gli permisero di accelerare l'adozione del prodotto.

Oltre a decidere quanto condividere la propria tecnologia, l'impresa deve stabilire anche se e in quale misura rendere il nuovo prodotto compatibile con quello dei concorrenti, al fine di agevolare l'utilizzo del prodotto per i clienti e quindi favorire l'adozione, e se rendere i nuovi prodotti retrocompatibili, ossia compatibili con le precedenti generazioni tecnologiche dell'impresa. Una strategia particolarmente efficace consiste nel combinare un'innovazione continua con una piena compatibilità del nuovo prodotto rispetto alle tecnologie esistenti. Questo è quanto è stato fatto da Apple nell'introduzione di iPhone sfruttando l'ecosistema esistente di prodotti e servizi Apple. In tal modo ha potuto permettere all'innovazione tecnologica di far leva sul valore d'uso per il cliente che discende dalla disponibilità nel mercato di una base estesa di prodotti complementari. Inoltre, così facendo è possibile stabilire un collegamento efficace tra le generazioni tecnologiche e guidare i clienti per mano e con successo nella transizione da una generazione alla successiva, senza rischiare di concedere ai concorrenti una finestra temporale che consenta loro di accedere al mercato (Schilling e Izzo, 2017).

3.3 SCELTE DI PREZZO

La definizione del prezzo rappresenta un elemento cruciale della strategia di marketing dell'innovazione, poiché tale scelta influenza sia il posizionamento del prodotto nel mercato, sia il suo tasso di adozione, sia infine i flussi di cassa dell'impresa (Schilling, 2013). Al fine di stabilire la strategia di prezzo più opportuna è necessario fissare gli obiettivi per il proprio modello di prezzo: i quali possono consistere nella sopravvivenza, nel caso in cui i prezzi siano mirati a coprire i costi nel breve termine, nella massimizzazione dei profitti, che consente di massimizzare i flussi di cassa o il tasso di redditività dell'investimento, o infine nella massimizzazione della quota di mercato al fine di raggiungere un alto volume di vendita.

Come vedremo nel caso studio un prezzo adeguato aiuta a costruire relazioni positive con i propri clienti e mostra se essi sono disposti ad acquistare i prodotti ad un determinato prezzo. Apple per i suoi prodotti ha sempre, o quasi, adottato la strategia di scrematura, in cui l'impresa stabilisce un prezzo iniziale elevato per segnalare al mercato il grande potenziale innovativo del

nuovo prodotto e la sua capacità di offrire prestazioni di gran lunga superiori rispetto ai prodotti esistenti. Vedremo come in entrambi i casi studio questa scelta non sia stata gestita adeguatamente da Apple, più per Newton che per iPhone, e come abbia influenzato l'adozione dei prodotti.

3.4 SCELTE DI DISTRIBUZIONE

Anche la scelta del canale distributivo può accelerare o rallentare la diffusione di un'innovazione. Vi sono due tipologie di vendita: diretta, tramite cui l'impresa decide di vendere i propri prodotti agli utilizzatori finali mediante il proprio personale di vendita o il proprio sito web, oppure la vendita tramite intermediari quali rappresentanti, grossisti e dettaglianti. La vendita diretta consente sicuramente un maggior controllo sul processo di vendita, sulle strategie di prezzo e sul servizio offerto, nonché permette di raccogliere maggiori informazioni sui clienti e così favorire la personalizzazione del prodotto ma può risultare troppo costosa o poco pratica. Pertanto, rinunciando a buona parte del controllo sul prodotto, si può optare per la vendita tramite intermediari che conferisce una maggior efficienza dal punto di vista dell'attività di servizio e può offrire servizi correlati garantendo vantaggi superiori anche in termini di praticità. Per accelerare il processo di distribuzione si può ricorrere a un ampio ventaglio di opzioni strategiche che risultano particolarmente utili soprattutto nei settori che tendono a selezionare un unico disegno tecnologico dominante, in quanto, come abbiamo detto nel capitolo 2, raggiungere una buona penetrazione del mercato in tempi brevi al fine di creare un'ampia base di installazione e incoraggiare i produttori di beni complementari a sostenere la propria piattaforma tecnologica costituisce un elemento chiave per il successo della commercializzazione dell'innovazione. Queste opzioni strategiche includono alleanze con i distributori, accordi di bundling, sponsorizzazioni e garanzie e contratti di vendita in conto deposito. Nel capitolo 2 abbiamo accennato che gli accordi di alleanze strategiche con i distributori sono stati decisivi nel successo di iPhone, questo aspetto lo approfondiremo nel corso dell'analisi del caso.

3.5 COMUNICAZIONE

Abbiamo già appurato nel capitolo 2 quanto sia fondamentale comunicare l'innovazione in modo adeguato affinché essa possa essere compresa e di conseguenza adottata. Ora

illustreremo i principali strumenti di comunicazione di marketing declinati alle innovazioni radicali ed esporremo le strategie comunicative atte ad influenzare le percezioni e le aspettative dei consumatori high-tech. In seguito si evidenzieranno le strategie di comunicazione più opportune in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di adottanti quando si introduce un'innovazione radicale. Infine verranno esposte delle considerazioni strategiche sulla comunicazione di marketing che impattano particolarmente la diffusione dei prodotti radicali high-tech.

Nell'elaborare una strategia di comunicazione per il lancio di un nuovo prodotto si deve considerare sia la natura del target di mercato sia le caratteristiche dell'innovazione. Gli aspetti principali di cui si deve tener conto sono: se il mercato obiettivo sarà composto essenzialmente da grandi imprese o da consumatori finali; se l'innovazione risulterà attrattiva solo per gli appassionati di tecnologia o anche per il mercato di massa; se i benefici della tecnologia saranno immediati o se, per conoscerli, occorrerà "formare" l'utilizzatore al nuovo prodotto; se il cliente sarà più sensibile alle caratteristiche tecniche o a un'immagine di marca di maggior prestigio; se l'evoluzione del mercato potrà attenuare lo stato di incertezza degli utilizzatori nei confronti dell'innovazione (Schilling e Izzo, 2017). Tutti aspetti che possono essere gestiti tramite adeguati strumenti di comunicazione di marketing: tra i più diffusi troviamo la pubblicità, la promozione e le relazioni esterne.

3.5.1 Strumenti di comunicazione di marketing

1. Pubblicità

La pubblicità è una forma di comunicazione a pagamento, non personale, che utilizza canali di mass-media come stampa, radio, televisione, cartelloni pubblicitari e così via, o riviste commerciali più mirate (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Molte imprese adoperano la pubblicità per far conoscere e diffondere nel mercato la propria innovazione tecnologica. Perché una campagna pubblicitaria abbia successo e attiri l'attenzione dello spettatore rispetto ad altre pubblicità concorrenti, occorre costruire un messaggio efficace e scegliere i mezzi pubblicitari che più risultano in sintonia con il target di mercato del nuovo prodotto. Nell'elaborare la propria strategia pubblicitaria, molte imprese ricercano un compromesso fra un messaggio divertente e semplice da ricordare e un messaggio che fornisca un elevato contenuto informativo. Il rischio,

se non raggiunge un equilibrio fra i due opposti obiettivi, è quello di realizzare pubblicità facilmente memorizzabili ma banali (che non “comunicano” nulla del prodotto), oppure pubblicità di taglio scientifico o informativo (che però non riescono a catturare l’attenzione dell’audience) (Schilling, 2013). La migliore pubblicità è quindi quella che riesce a differenziarsi dalle altre e attirare l’attenzione e che offre in modo rapido ed efficace il vantaggio chiave del prodotto senza perdersi nei dettagli.

Nel caso di innovazioni tecnologiche radicali, uno studio condotto da Yikuan Lee e Gina Colarelli O’Connor (2003) ha portato all’individuazione di due tipologie di strategie pubblicitarie basate sul contenuto del messaggio pubblicitario. Prendendo in riferimento il modello della probabilità di elaborazione di Richard Petty e John Cacioppo (1986) che descrive due modi diversi di elaborazione delle informazioni in relazione alla motivazione e alla capacità cognitiva del ricevente, sono arrivati a distinguere pubblicità funzionali e pubblicità emozionali. Le prime fanno leva sulla razionalità al fine di dimostrare in modo obiettivo le caratteristiche e gli attributi del prodotto. Queste corrispondono al percorso centrale di elaborazione dell’informazione del consumatore, in cui il focus è sul contenuto e il messaggio è caratterizzato dalla forza degli argomenti e da un alto livello informativo. Le seconde invece fanno affidamento sui benefici soggettivi e simbolici del prodotto, in linea con il percorso periferico, il quale è contraddistinto da una maggiore attenzione sugli aspetti superficiali e formali del messaggio e da un basso livello informativo. Capire quando utilizzare l’una o l’altra risulta fondamentale nel costruire un atteggiamento favorevole da parte delle categorie adottanti. Considerando le caratteristiche dei potenziali adottanti enunciate nel capitolo 2, si può affermare che gli annunci funzionali sono più opportuni per il primo mercato: gli appassionati di tecnologia e i visionari hanno le conoscenze e competenze tecnologiche necessarie per valutare le informazioni tecniche e soprattutto le ricercano quindi questa tipologia è più efficace con loro. Per quanto riguarda il mercato principale che generalmente ha poca conoscenza della tecnologia e ricerca soluzioni semplici, gli annunci emotivi che evocano i sentimenti positivi dei consumatori ed enfatizzano come il prodotto soddisfi i loro bisogni, impattano maggiormente sui pragmatici, conservatori e scettici. C’è da considerare però che l’impatto sulla performance dell’annuncio pubblicitario differisce in base alla percezione dell’innovazione da parte del consumatore: se il nuovo prodotto fornisce superiorità in termini di benefici rispetto a quelli attuali ed è percepito come unico e nuovo, Lee e O’Connor hanno appurato che l’annuncio funzionale porta a una redditività maggiore rispetto a quello emotivo. Mentre se il prodotto richiede un lungo processo di

apprendimento o un cambiamento nelle abitudini di utilizzo, allora gli annunci emotivi portano a maggiori prestazioni nell'estensione del mercato rispetto agli annunci funzionali. L'impresa deve quindi valutare il grado di radicalità della sua innovazione e la categoria adottante alla quale si rivolge al fine di adattare al meglio il suo messaggio pubblicitario.

Nel caso di iPhone vedremo come Apple sia riuscita a padroneggiare eccellentemente questo strumento attuando un giusto mix tra contenuti razionali e contenuti emotivi.

2. Promozione

La promozione comprende numerose tecniche di marketing che sono spesso utilizzate tatticamente per fornire valore aggiunto a un'offerta con lo scopo di accelerare le vendite e raccogliere informazioni di marketing (Fill, 1995). Le imprese, infatti, possono avvalersi di strategie di promozione rivolte all'utente finale o al distributore al fine di incentivare l'acquisto o la prova del prodotto. In genere, le promozioni hanno carattere temporaneo e possono basarsi su un'ampia varietà di tecniche:

- Le riduzioni di prezzo;
- Le vendite con premi e omaggi;
- Le prove e i campioni di prodotto;
- I giochi e i concorsi;
- Le esposizioni presso i punti vendita per la dimostrazione delle caratteristiche del prodotto (Schilling e Izzo, 2017).

Per i prodotti radicali poter testare con mano il prodotto aiuta gli utenti a prendere confidenza con le funzionalità dell'innovazione. Questo può ridurre la percezione di complessità associata a questo tipo di innovazione, soprattutto se nel punto vendita è presente personale qualificato che accompagna l'utente alla comprensione dell'utilizzo e può quindi portare ad un atteggiamento favorevole nell'adozione del prodotto. Le riduzioni di prezzo sono un'ottima strategia per conquistare i segmenti di mercato successivi, quelli appartenenti al mercato principale, che sono i più sensibili al prezzo. Infine per stimolare il passaparola, potente mezzo di comunicazione personale che favorisce la diffusione dell'innovazione, è molto utile fornire dei campioni di prodotto gratuiti ai visionari, i quali abbiamo detto svolgere un ruolo di opinion leader, in modo tale che li recensiscano e generino così commenti positivi, ai quali il mercato principale farà affidamento nella scelta di adozione.

Punto di forza nella strategia comunicativa di Apple per iPhone sono state le esposizioni dei prodotti negli Apple Store, punti vendita dall'atmosfera ineguagliabile, e i modelli gratuiti consegnati a recensori appositamente per recensire il prodotto e stimolare il passaparola positivo.

3. Relazioni esterne

Le pubbliche relazioni (PR) comprendono le attività che un'impresa intraprende al fine di stabilire e rinforzare la buona volontà tra l'azienda e tutto il suo pubblico, il quale comprende clienti, dipendenti, fornitori, azionisti, pubblici finanziari, mass media, funzionari pubblici, ecc. Molte imprese ricorrono alle relazioni esterne (per esempio, promuovendo la pubblicazione di articoli in giornali o riviste dedicati all'impresa o al nuovo prodotto) per generare effetti di "passaparola". In alcuni casi, le imprese cercano di raggiungere e influenzare il proprio target mediante pubblicazioni "interne", inviate poi in forma di newsletter a potenziali clienti (Schilling e Izzo, 2017). È possibile ottenere una copertura giornalistica favorevole anche organizzando conferenze stampa, inviando comunicati stampa od organizzando eventi (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Il tutto contribuisce a generare una maggiore conoscenza e predisposizione del mercato nei confronti del prodotto (Kotler 2003). Da tenere in considerazione anche gli effetti nel coltivare rapporti positivi con i media in quanto costituiscono la chiave nel costruire un'immagine positiva dell'azienda.

Mantenere un'immagine pubblica positiva assume rilievo particolare nel caso dei prodotti radiali high-tech poiché quando si cerca di attraversare l'abisso tra il primo mercato e il mercato principale, se il prodotto presenta difetti e i media lo evidenziano in modo consistente, questo può provocare la caduta nell'abisso in quanto il mercato principale, che si affida al passaparola, sarà scoraggiato dai commenti negativi riguardo il prodotto. Mentre la costruzione di buone relazioni con i media e di un'immagine positiva, può indurre i media a non enfatizzare i difetti del prodotto e invece di pubblicarli in prima pagina, potrebbero relegarli in alcuni paragrafi di una pagina interna di un giornale o di una rivista.

Negli ultimi anni, con l'espansione di Internet e i social network, ha preso sempre più forma il marketing virale, il quale è *"un tipo di marketing non convenzionale che sfrutta la capacità comunicativa di pochi soggetti interessati per trasmettere un messaggio a un numero elevato di*

*utenti finali*⁶. Le informazioni vengono infatti inviate direttamente a un gruppo specifico di consumatori che in qualche modo è ben posizionato all'interno dei social network al fine di innescare una rapida diffusione delle informazioni (Schilling, 2013), come fosse un virus che contagia gli utenti che ne vengono a contatto diretto. Il meccanismo alla base di tale strategia è infatti il medesimo del passaparola: si cerca di sfruttare il fatto che per questo tipo di innovazioni radicali le persone fanno maggior affidamento sulle informazioni che provengono da contatti personali quindi andando ad influire sui gruppi di consumatori che fungono da influenzatori si pongono le basi per raggiungere buona parte del mercato.

Un aspetto molto rilevante nella strategia di comunicazione di Apple è stata l'abilità nell'organizzare eventi promotori di successo mondiale e la capacità di generare un elevato passaparola nonché di instaurare rapporti positivi con i media, che però nel caso di Newton non sono bastati ad evitare la ridicolizzazione del prodotto.

3.5.2 L'impiego delle strategie di comunicazione per influenzare le percezioni e le aspettative

Nell'attribuire un valore alle innovazioni tecnologiche, i distributori e i clienti sono influenzati non solo dalle dimostrazioni tangibili del valore effettivo dell'innovazione, ma anche dalle percezioni che hanno riguardo a tale valore e dalle aspettative sulla sua evoluzione futura (Schilling, 2013). Dal capitolo 1 sappiamo infatti che il valore di una tecnologia è funzione del valore generato dall'ampiezza della base clienti e dalla disponibilità di beni complementari, oltre che dal valore stand-alone. Tramite i tre strumenti di marketing esposti nel paragrafo precedente, si può agire su questi elementi creando l'impressione che il prodotto sia già largamente diffuso e abbia buone probabilità di successo, favorendone così la sua diffusione. Al fine di generare interesse e curiosità per un nuovo prodotto si può ricorrere alla strategia degli annunci, di cui parleremo in modo più approfondito più avanti, che insieme alla diffusione di brillanti previsioni di vendita agli organi di comunicazione, può convincere clienti e distributori che la base di installazioni andrà incontro a una rapida crescita (Schilling e Izzo, 2017). Si può anche far leva sulle proprie chance di successo segnalando al mercato (ossia ai distributori, agli utilizzatori finali, ai produttori di beni complementari e persino ad altri potenziali concorrenti in lotta per conquistare la posizione dominante) la volontà di vincere la sfida modellando così le

⁶ Definizione tratta da https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_virale

aspettative future sulla tecnologia. La probabilità di successo può essere indicata efficacemente anche dalla reputazione di cui gode l'impresa. Infine, assumere un impegno strategico aumentando gli investimenti in capitale fisso e fornendo altre garanzie credibili, può convincere gli stakeholder che l'impresa ha le competenze per ottenere la leadership di mercato.

1. La strategia dell'annuncio

Uno strumento molto utilizzato dalle imprese che introducono prodotti tecnologici è l'annuncio poiché attraverso un'intensiva campagna di promozione è possibile estendere sia la base di installazioni effettiva sia quella percepita. Estendendo la base clienti percepita, si può creare nel mercato una percezione molto più favorevole rispetto alla realtà e aumentare la quota di "ricordo" tra i potenziali acquirenti (share of mind). Se i clienti percepiscono una base di installazioni sviluppata, è più probabile che siano propensi all'adozione del prodotto perché come abbiamo detto nel capitolo 2 ne trarranno maggior beneficio. Questo significa che un'ampia base percepita può convertirsi in un'ampia base effettiva di installazioni. Questa logica è alla base del vaporware (o "prodotto fantasma"), ossia un prodotto pubblicizzato molto prima del lancio sul mercato o che a volte addirittura non esiste che dà al cliente l'impressione che il prodotto sia già molto diffuso (Schilling e Izzo, 2017). In questo modo le imprese possono incentivare un'adozione in tempi rapidi al momento della reale introduzione nel mercato e guadagnare tempo fino a quando non verrà effettivamente commercializzato il prodotto, nonché convincere i clienti a rinviare l'acquisto di prodotti concorrenti. Questa strategia è stata ampiamente utilizzata da Apple per l'introduzione dei suoi prodotti. Preannunciare un prodotto però non è sempre vantaggioso, comporta degli svantaggi importanti che vedremo più avanti.

2. La reputazione dell'impresa

Quando un'impresa è pronta a introdurre un'innovazione tecnologica, la reputazione che ha acquisito nel tempo in termini di competenze tecnologiche e di marketing eserciterà un'influenza decisiva circa le aspettative che il mercato ha sulle probabilità di successo del nuovo prodotto (Chandy e Tellis, 2000). Clienti, distributori e produttori di beni complementari si lasceranno guidare infatti dagli esiti delle precedenti innovazioni tecnologiche, dalla "striscia" di risultati positivi⁷ come indicatori delle potenzialità e del valore del nuovo prodotto (Schilling e

⁷ Track record dell'impresa

Izzo, 2017). L'ottenimento di successi nel passato, sarà interpretato come una dimostrazione dell'abilità dell'impresa di costruire e coordinare la rete di adozione del mercato, necessaria per sostenere la fase di decollo nell'adozione di un'innovazione tecnologica e a innescare il circolo virtuoso base di clienti-disponibilità di beni complementari.

Grande appoggio per l'introduzione di iPhone è stato fornito dalla reputazione dell'impresa acquisita con i precedenti prodotti, specialmente Mac e iPod, che hanno conferito ad Apple comprovati successi e credibilità. Della gestione strategica della marca ne parleremo più approfonditamente nel prossimo paragrafo.

3. L'irreversibilità degli impegni strategici

Per dimostrare il proprio impegno (commitment) in un determinato settore, l'impresa può effettuare ingenti investimenti difficilmente reversibili (Schilling e Izzo, 2017). Se un'impresa investe elevate quantità di denaro nello sviluppo di una tecnologia, darà prova dell'impegno profuso e di quanto creda nel suo successo futuro, convincendo così anche la rete di adozione aumentando le chance di affermarsi nel mercato.

3.5.3 Considerazioni strategiche sulla comunicazione di marketing

Un aspetto strategico che incide sull'uso di strumenti di pubblicità e promozione da parte dell'azienda l'abbiamo introdotto nel capitolo 2 e ora l'approfondiamo: la gestione strategica della marca. A questo aggiungiamo anche un'altra questione strategica che vedremo poi: i preannunci di nuovi prodotti.

1. Gestione strategica della marca

Innanzitutto la marca è *“un nome, un simbolo, un disegno, o una combinazione di tali elementi con cui si identificano prodotti o servizi di un venditore al fine di differenziarli da altri offerti dalla concorrenza”*.⁸

La marca può essere considerata anche come un complesso di attributi (tangibili o intangibili, razionali o emozionali, reali o illusori) che i consumatori acquistano e dai quali scaturisce la loro soddisfazione.

⁸ Definizione tratta da American Marketing Association (AMA)

Oltrechè di una immagine (ciò che i consumatori pensano) la marca gode, al tempo stesso, di una identità (ciò che l'impresa vuole rappresentare sul mercato), e riveste un ruolo strategico nel definire il posizionamento del prodotto (Pratesi e Giovanni, 2002). Infatti dal punto di vista del cliente, una marca oltre a costituire un impegno, una promessa che quella azienda fa tramite i suoi prodotti, ne comunica la sua personalità. In base al tipo di posizionamento dell'azienda, può rappresentare affidabilità, qualità, semplicità, modernità, divertimento e così via. Quindi quando il cliente compra un prodotto, non acquista soltanto il prodotto materiale, ma anche il contenuto emozionale della marca. Di fatto le marche forti fungono da status quo per i clienti, sono un simbolo dell'immagine di sé stessi e consentono a coloro che usano una determinata marca di comunicare agli altri il tipo di persona che si credono di essere. Questo porta inevitabilmente a un attaccamento emotivo da parte del cliente all'azienda, chiamato fidelizzazione, e come vedremo in seguito Apple ne ha potuto giovare sfruttando l'ecosistema creato con iPod.

Le strategie di marca si riferiscono alle attività specifiche che un'impresa intraprende nel suo programma strategico di gestione del marchio, con l'obiettivo di creare consapevolezza e importanza nel proprio mercato. A livello base, le strategie di branding potrebbero includere la scelta degli elementi del marchio (ad es. loghi, simboli, slogan), l'esperienza d'uso (comprese le attività di marketing e i programmi di supporto che creano associazioni forti, favorevoli e uniche per la marca) e associazioni con altre entità (ad es. paese di origine, canali di distribuzione, co-branding, sponsorizzazione di eventi, sponsorizzazioni di celebrità) per aiutare a costruire il marchio (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).

Vi sono molteplici vantaggi derivanti da una competenza ben sviluppata nella gestione strategica del marchio:

- I marchi noti generalmente hanno un prezzo premium, con conseguente aumento dei margini per le aziende che li vendono;
- I marchi forti vengono utilizzati come simbolo conferendo credibilità e il livello di qualità da aspettarsi, nonché attributi o associazioni particolari;
- I marchi noti possono attirare l'attenzione su nuovi mercati, riducendo così i rischi che le aziende devono affrontare nell'introdurre nuovi prodotti, poiché i clienti si fidano che la nuova introduzione sarà coerente con gli sforzi dell'azienda in passato.

- Caratteristica dei prodotti ad alta tecnologia è che prevede una relazione a lungo termine tra cliente e azienda, dunque creare un marchio aziendale forte che durerà nel tempo costituisce sicuramente un vantaggio;
- Infine, marchi forti possono attrarre dipendenti di qualità più elevata, ottenere un maggiore supporto da parte dei partner di canale e della catena di fornitura, acquisire ulteriori opportunità di licenza e così via (Mohr, Slater, Sengupta 2009).

Gli sforzi compiuti da Apple nel creare una marca forte sono stati sicuramente ripagati, vedremo nel capitolo 4 come l'ha utilizzata a suo favore e i vantaggi che ne ha ricavato.

2. Preannunci di nuovi prodotti

La seconda questione strategica trattata in questo capitolo è quando e come un'azienda high-tech annuncia i nuovi prodotti che non sono ancora disponibili sul mercato. Lo fa ricorrendo ai preannunci, i quali sono una forma di segnalazione che trasmette informazioni a concorrenti, clienti, azionisti, dipendenti, membri del canale, aziende che producono prodotti complementari, esperti del settore e osservatori delle intenzioni future dell'azienda (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Molti prodotti high-tech e innovazioni vengono annunciati prima di essere pronti per il mercato, questo perché un preannuncio generalmente è utile nel favorire l'interesse del mercato iniziale verso la nuova tecnologia e nell'influenzare le loro decisioni di adozione, nel promuovere i nuovi prodotti e nell'accelerare il processo di diffusione. La tempistica delle comunicazioni può ricoprire un ruolo di vitale importanza in ambito high-tech proprio perché, avvisando i clienti di un nuovo prodotto in arrivo, può avere come conseguenza per il cliente il posticipo dell'acquisto di un prodotto concorrente in previsione dell'arrivo di un altro nel prossimo futuro. Tuttavia, i preannunci spesso suggeriscono ai concorrenti le strategie di un'azienda e in tal senso rappresentano un'arma a doppio taglio. È bene quindi considerare attentamente i pro e i contro dei preannunci che ora vediamo in dettaglio.

Vantaggi

Secondo Mohr et al. (2010) le aziende scelgono di preannunciare nuovi prodotti per molte ragioni:

- Preannunciando, un'azienda potenzialmente può trarre un vantaggio pionieristico, creando barriere all'ingresso per gli entranti successivi. Inoltre, annunciando i prodotti prima che siano completamente disponibili, un'azienda può prevenire comportamenti

competitivi. Secondo la ricerca di Kim Schatzel e Roger Calantone (2006), i preannunci di nuovi prodotti creano aspettative di mercato o un passaparola a livello di settore che permette all'azienda di allocare più risorse allo sviluppo del nuovo prodotto con conseguente maggior successo del nuovo prodotto. Questo vantaggio pionieristico è legato a un altro fattore che fa propendere l'azienda al preannuncio, la ricerca di una posizione di leadership di alto profilo all'interno del suo settore (Calantone e Schatzel, 2000). In effetti, questo potrebbe essere uno dei motivi per cui Apple ha annunciato il nuovo iPhone con tale clamore.

- I preannunci possono anche stimolare la domanda. Aiutando a sviluppare il passaparola e il supporto dei leader di opinione, i preannunci possono accelerare l'adozione e la diffusione dell'innovazione quando il prodotto arriva sul mercato.
- Oltre a creare interesse per il prodotto tra i membri del canale e i clienti, un altro fattore correlato al comportamento dei consumatori è quello di incoraggiare i clienti a ritardare gli acquisti di prodotti concorrenti fino a quando non sarà disponibile il nuovo prodotto che la società ha annunciato.
- I preannunci possono inoltre essere utili quando aiutano i clienti a pianificare le loro esigenze future o quando gli permettono di avere input per sviluppare un prodotto più utile. Gli utenti spesso hanno bisogno di conoscere in anticipo i piani di un produttore di software poiché il software è critico nel loro business. A tal fine ai clienti chiave possono venire inviati dei prototipi mesi prima che il programma sia commercialmente disponibile per dargli tempo di preparare le loro operazioni per il nuovo prodotto e fornire così ai produttori un prezioso feedback sul mercato. In effetti, è più probabile che le aziende utilizzino i preannunci per i nuovi prodotti che comportano costi di commutazione per i clienti in modo da concedere loro il tempo sufficiente per pianificare il passaggio (Eliashberg e Robertson, 1988).
- I preannunci vengono anche utilizzati per stimolare lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti complementari. Nei mercati caratterizzati da esternalità di rete indirette, in cui il valore che i clienti ricevono da un prodotto specifico dipende dalla disponibilità di prodotti complementari, le società devono effettuare una sorta di preannuncio per informare gli sviluppatori dei prodotti complementari.

- I preannunci possono anche aiutare nell'ottenere accesso alla distribuzione. Se un'azienda ben nota annuncia l'intenzione di entrare in un nuovo mercato, ciò potrebbe contribuire a generare richieste da potenziali partner del canale.
- Ricerche recenti hanno collegato l'uso dei preannunci a un maggior valore per gli azionisti. Le società hardware e software ad alta tecnologia che utilizzano i preannunci aumentano il valore degli azionisti di circa il 13% dopo un anno rispetto a quelli che non lo fanno (Sorescu, Shankar e Kushwaha, 2007).

Svantaggi

I vantaggi di una strategia di preannuncio devono essere bilanciati con i costi che comporta il preannunciare, i quali secondo Mohr et al. (2010) sono:

- I preannunci possono suggerire ai concorrenti ciò che sta per accadere, offrendo loro l'opportunità di reagire al nuovo prodotto. Ad esempio, entro una settimana dal preannuncio di Apple del gennaio 2007 del rilascio di iPhone del giugno 2007 negli Stati Uniti, con touchscreen, LG ha annunciato che avrebbe lanciato il telefono LG Prada con touchscreen in Europa. In effetti (e nonostante il desiderio di utilizzare i preannunci per ottenere un vantaggio pionieristico), il rischio di informare i concorrenti è uno dei motivi per cui la propensione di un'azienda a essere un pioniere è negativamente correlata all'uso da parte dell'azienda di preannunci (Calantone e Schatzel, 2000).
- Poiché il processo di sviluppo di prodotti ad alta tecnologia è così complesso, a volte i ritardi sono inevitabili, il che può danneggiare la reputazione dell'azienda. Uno studio sui ritardi nel lancio di prodotti dopo i preannunci nel settore dell'hardware, del software e delle telecomunicazioni per computer ha rilevato che i ritardi sono dovuti a (1) preannunci che sono una reazione affrettata alle azioni dei concorrenti, (2) la paura della cannibalizzazione di prodotti esistenti e (3) l'innovatività o la complessità del prodotto (Wu, Balasubramanian e Mahajan, 2004). D'altra parte, i ritardi hanno meno probabilità di verificarsi quando (1) un'azienda partner ha un alto potere che può usare per dettare le scadenze (ad es. i fornitori di Apple hanno meno probabilità di ritardare la consegna e rischiare l'ira di Apple), (2) l'azienda ha un efficace coordinamento interfunzionale e (3) il vertice sottolinea il rispetto delle scadenze.
- I preannunci possono comportare la cannibalizzazione dell'attuale linea di prodotti dell'azienda, causata quando i clienti ritardano gli acquisti dei prodotti attuali in

previsione di quelli nuovi. Alcuni analisti hanno espresso preoccupazione per il fatto che il preannuncio di iPhone di Apple a gennaio 2007 avrebbe cannibalizzato le vendite della sua linea di successo di iPod, ma ciò non è avvenuto in quanto i due prodotti erano ben differenziati e posizionati per diversi segmenti di consumatori.

- Altri svantaggi includono il rischio che i preannunci possano anche confondere i clienti che provano ad acquistare il prodotto, pensando che sia già disponibile.
- I preannunci potrebbero anche causare conflitti interni tra i reparti.
- Infine, le preoccupazioni per l'antitrust possono indurre un'azienda a evitare strategie di preannuncio, in particolare per le aziende dominanti.

Considerazioni tattiche

Quando un'azienda elabora una strategia di preannunci per nuovi prodotti deve considerare le implicazioni tattiche riguardanti la tempistica del messaggio e la natura e quantità di informazioni contenute. Molte aziende commettono errori su questi fattori che risultano fatali e determinano il fallimento anche di prodotti tecnologici altamente performanti.

1. Tempo

Nella scelta della tempistica dei preannunci si devono considerare diversi aspetti, tra cui i pro e i contro del preannuncio in relazione al grado di innovazione e di complessità del nuovo prodotto, alla natura dei costi di commutazione del cliente, alla durata del processo di acquisto e alla tempistica della determinazione finale degli attributi del prodotto.

Mohr et al. (2010) affermano che i preannunci anticipati (più lontani dall'effettivo lancio del prodotto) sono particolarmente utili quando per il successo del nuovo prodotto sono necessari complementi, per prodotti altamente innovativi o complessi che genereranno incertezza nell'acquirente, per prodotti che hanno un lungo processo di acquisto o per quelli in cui i costi di transizione dell'acquirente sono elevati. I preannunci successivi invece (più vicini al lancio effettivo del prodotto) sono più opportuni quando l'impresa deve conservare le informazioni sul nuovo prodotto da potenziali concorrenti, quando le funzionalità del prodotto vengono congelate in ritardo nel processo e quando l'impresa cerca di minimizzare i rischi di cannibalizzazione. Indipendentemente da ciò, i preannunci devono essere programmati per coincidere con il ciclo di acquisto dei clienti. Ad esempio, se i clienti impiegano circa sei mesi per

decidere un nuovo acquisto, sarebbe accettabile un preannuncio con un termine di sei mesi (Eliashberg e Robertson, 1988).

L'errore più comune che fanno molte aziende è annunciare una data di lancio e poi non rispettarla. Di per sé questo ritardo non genera gravi conseguenze, purché quando poi il prodotto arriva sul mercato rispecchia le aspettative. Può succedere anche che un prodotto venga preannunciato in anticipo e sia lento a materializzarsi o, in alcuni casi, non appaia proprio sul mercato. Stiamo parlando dei prodotti vaporware di cui abbiamo accennato precedentemente, i quali sono software o hardware annunciati da uno sviluppatore prima del loro rilascio, ma che non emergono sul mercato, con o senza un lungo ciclo di sviluppo. Il termine *"implica un ingiustificato ottimismo, o talvolta persino un inganno, ovvero l'annunciatore sa che lo sviluppo del prodotto è in una fase troppo precoce per supportare dichiarazioni responsabili circa la data di completamento, il set di funzionalità o persino la fattibilità"*⁹. Il vaporware mina la credibilità dell'azienda high-tech che potrebbe persino guadagnare pubblicità negativa.

2. Informazioni

Il secondo fattore determinante l'efficacia del preannuncio è il contenuto. Le imprese devono valutare la quantità e il tipo di informazioni da includere in esso. Alcuni preannunci di nuovi prodotti contengono informazioni sugli attributi del nuovo prodotto, su come esso funziona e su come si confronta con i prodotti esistenti sul mercato, mentre altri contengono informazioni molto limitate. Anche le informazioni su prezzi e data di consegna possono essere importanti. I veicoli di comunicazione possono includere fiere, pubblicità, comunicati stampa o conferenze stampa. Il pubblico di destinazione delle informazioni potrebbe includere clienti, concorrenti, azionisti o partner (Mohr, Sengupta e Slater, 2010).

È importante che la campagna di preannuncio sia focalizzata esclusivamente su quelle caratteristiche dell'innovazione che saranno disponibili al momento del lancio. Errore comune è evidenziare funzionalità che non saranno accessibili o che non funzioneranno perfettamente. La mancata realizzazione dei benefici promessi si traduce in una reazione molto negativa dei primi adottanti che può avere come effetto il congelamento dell'ulteriore diffusione del nuovo prodotto nel mercato principale.

⁹ Definizione tratta da <http://en.wikipedia.org/wiki/Vaporware>

Uno studio condotto da Lee e O'Connor (2003) sull'impatto delle strategie comunicative dei nuovi prodotti ha individuato tre tipologie di preannunci basati sul contenuto del messaggio: prelazione mercato, educazione cliente, creazione anticipazione. Per educazione del cliente, Lee e O'Connor si riferiscono a quando un messaggio descrive le funzionalità del prodotto e genera così un senso di familiarità con esso. L'attenzione del messaggio si focalizza dunque sul prodotto in sé e su come utilizzarlo. La creazione dell'anticipazione invece fa riferimento a quando un messaggio crea entusiasmo e domanda per il prodotto intensificando le aspettative e incoraggiando le persone a parlarne. Per prelazione del mercato si intende invece un messaggio il cui obiettivo è scoraggiare i concorrenti dall'ingresso nel mercato. Dai risultati dello studio si evince che quando un prodotto è difficile da adottare, i preannunci che enfatizzano l'educazione del cliente portano a performance migliori. Quindi nel caso di prodotti radicali che richiedono importanti sforzi di apprendimento e cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, questa tipologia di preannuncio è associata ad un tasso di penetrazione del mercato più alto e in modo marginale è associato positivamente anche alla quota di mercato di breve termine e di lungo termine. Rispetto alle altre due tipologie di preannuncio, con questa i clienti rispondono meglio quando affrontano prodotti complessi come quelli radicali. Lee e O'Connor hanno osservato però che quando il nuovo prodotto fornisce superiorità in termini di benefici, si registrano performance migliori se si focalizza l'attenzione sulla creazione di anticipazione riguardo l'arrivo del nuovo prodotto. Gli annunci orientati all'anticipazione portano infatti a un miglioramento marginale della soddisfazione del cliente. Quindi anche in questo caso, come per i messaggi pubblicitari trattati precedentemente, l'impresa deve fare i conti con le caratteristiche della sua innovazione. Entrambi i prodotti di Apple che analizzeremo sono contraddistinti da un alto coinvolgimento da parte dei consumatori nell'apprendimento del prodotto e da un'importante superiorità in termini di benefici rispetto ai prodotti esistenti. Al fine di massimizzare l'efficacia della strategia dei preannunci sarà opportuno, anche in questo caso, combinare le due tipologie educando la domanda ed evidenziando i benefici, così da catturare entrambi i mercati. Apple nella sua campagna di preannunci per iPhone e Newton, entrambi prodotti nuovi per l'impresa appartenenti a mercati nuovi per l'impresa, non ha incentrato il messaggio sulla prelazione del mercato, questo perché, come dimostrano i risultati ottenuti nello studio di Lee e O'Connor, quando un'impresa introduce un prodotto che è nuovo per l'impresa stessa o quando il mercato in cui entra l'impresa è nuovo, i preannunci orientati alla prelazione sono associati negativamente con il tasso di penetrazione del mercato e con la quota di mercato di breve

termine, oltre a portare a una peggiore performance di soddisfazione del cliente. Soddisfare il cliente tramite l'educazione o l'anticipazione risulta dunque molto più efficace che contrastare i concorrenti con messaggi di prelazione.

3.5.4 L'adeguamento del piano di marketing alle categorie di adottanti

Nel capitolo 1 abbiamo detto che osservando l'andamento della curva a S della diffusione di una tecnologia è possibile elaborare campagne marketing mirate per ciascuna categoria adottante. Dunque, delineati gli strumenti di comunicazione di marketing utili per raggiungere i consumatori ed osservate le strategie comunicative che si possono applicare per influenzare le percezioni e le aspettative del mercato, riprendiamo il modello adattato di Moore (figura 1) per identificare la tipologia di comunicazione più opportuna per ciascuna categoria.

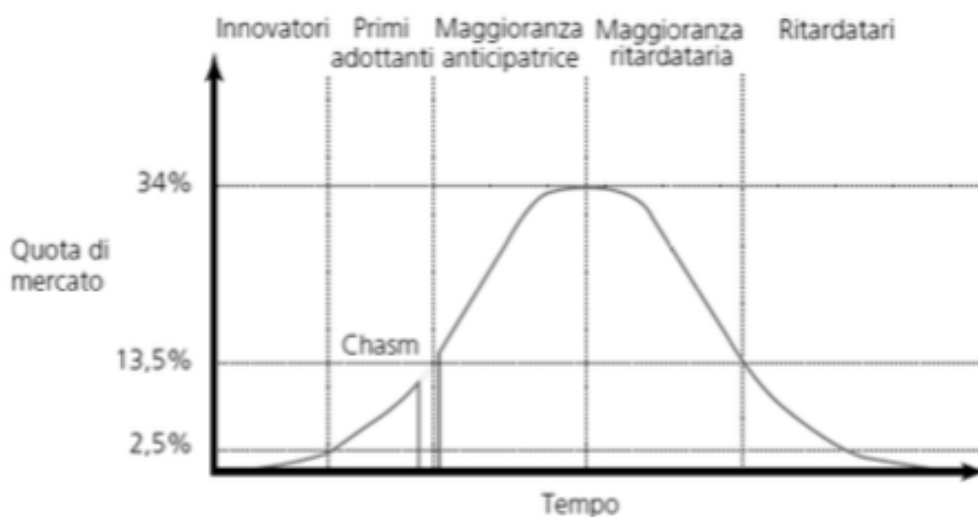


Figura 1: Frattura tra i primi adottanti e la maggioranza anticipatrice. Schilling (2017), *Gestione dell'innovazione*.

L'obiettivo dell'impresa, ai fini del successo del suo prodotto, è raggiungere il mercato principale. Per farlo si deve attraversare quell'abisso identificato da Moore tra il primo mercato e il mercato principale, che abbiamo osservato avere caratteristiche ben distinte, pertanto risultano più influenzabili differenziando la strategia di comunicazione.

Gli innovatori e i primi adottanti, di norma, ricercano tecnologie molto avanzate, in grado di offrire vantaggi rilevanti rispetto alle generazioni precedenti. Si tratta di clienti in genere più

sensibili a messaggi pubblicitari ricchi di elementi tecnici, che pongano l'accento sul contenuto tecnologico e le prestazioni di frontiera del prodotto (Schilling e Izzo, 2017). Gli strumenti di comunicazione capaci di trasmettere messaggi con elevato contenuto informativo e di raggiungere un target ben definito sono i più efficaci per questo segmento di potenziali utilizzatori (Schilling, 2013).

Di fatto utilizzare pubblicità con immagini fantasiose costituisce una perdita di tempo per gli innovatori; mentre le e-mail dirette risultano un ottimo strumento per raggiungerli. Prediligono, infatti, la pubblicità a risposta diretta e affinché il messaggio arrivi efficacemente è necessario collocarlo in uno dei loro punti di ritrovo, ovviamente sul Web. La peculiarità dei visionari, invece, è che, in termini di comunicazione, non si trovano ma sono loro a trovare: mantenendo relazioni con gli innovatori che fungono da punto di sbarco (Moore, 2001). In quest'ottica gli innovatori rappresentano una fonte di riferimenti iniziali dei prodotti o servizi che, in relazione al gradimento o riluttanza del prodotto, ne determinano l'apprezzamento o meno per i visionari. Questo è uno dei motivi per cui è così importante catturare il segmento degli innovatori.

Per conquistare la maggioranza anticipatrice, invece, il management deve riuscire a comunicare il prodotto nella sua globalità, la sua facilità d'impiego, la sintonia con lo stile di vita del cliente e la sua validità. Per questo segmento di mercato, le strategie di comunicazione dovranno puntare non tanto sulla ricchezza del contenuto informativo, quanto sulla scelta di canali che permettano una diffusione capillare e godano di un'elevata credibilità (Schilling e Izzo, 2017). Guadagnare una reputazione per qualità e servizio è infatti d'obbligo affinché i pragmatici considerino il prodotto. Per acquisire credibilità si può presenziare alle conferenze specifiche del settore e alle fiere cui partecipano; essere menzionati negli articoli di riviste che leggono; aver sviluppato applicazioni per il prodotto specifiche per il settore; avere partnership e alleanze con gli altri fornitori che servono il loro settore (Moore, 2001).

Per orientare il nuovo prodotto verso la maggioranza ritardataria e i ritardatari, in molti casi il management privilegia gli stessi canali impiegati per rivolgersi alla maggioranza anticipatrice, seppur riducendo i costi per contatto (Schilling, 2013). In questa fase, non è più necessario trasmettere messaggi con un elevato contenuto informativo, bensì si deve porre l'accento sull'affidabilità, sulla semplicità e sui vantaggi del rapporto costi/benefici del prodotto. Inoltre, per raggiungere i conservatori è indispensabile fornire un pacchetto completo, cioè una

soluzione intera comprovata, di qualità elevata, priva di ogni sorta di difetto e a prezzo scontato. Questo segmento costituisce un enorme valore per l'industria high-tech in quanto estende il mercato dei componenti high-tech che non sono più all'avanguardia e rappresenta quindi una nuova classe di clienti da soddisfare con una soluzione completa di elementi riassemblati (Moore, 2001).

Dalla seguente tabella¹⁰ riassuntiva si evince come la comunicazione indirizzata ai due mercati sia totalmente diversa. Si può chiaramente intuire, a conferma di quanto individuato da Moore, che adottare la medesima strategia per conquistare entrambi i mercati non è efficace e porterà inevitabilmente alla caduta nell'abisso.

	TIPOLOGIA PUBBLICITÀ	CONTENUTO INFORMAZIONE	TIPOLOGIA PREANNUNCIO	TIPO DI APPROCCIO
APPASSIONATI DI TECNOLOGIA	Funzionale	Tecnico	Educazione/ anticipazione/ prelazione	Diretto, web
VISIONARI	Funzionale	Tecnico	-	Sono loro a trovare
PRAGMATICI	Emotiva	Benefici	-	Passaparola / reputazione
CONSERVATORI	Emotiva	Benefici	-	Passaparola / reputazione
SCETTICI	-	-	-	-

Tabella 1: Strategie di comunicazione mercato high-tech. Elaborazione personale.

3.6 CONSIDERAZIONI FINALI

Nell'elaborazione della strategia di comunicazione, quando l'impresa si avvicina al mercato è necessario innanzitutto che consideri come il contenuto del prodotto tecnologico soddisfi i bisogni del cliente. Ad esempio focalizzare la comunicazione sulle caratteristiche tecniche del

¹⁰ La casella sulla tipologia di preannuncio per i visionari, pragmatici e conservatori è vuota poiché quando ci si avvicina a questi segmenti di mercato, il prodotto è già stato lanciato e non si tratta più di preannunci. La riga degli scettici è vuota perché questa categoria adotta soltanto se le altre alternative di prodotto non sono più valide, pertanto non c'è una vera e propria comunicazione indirizzata a loro.

prodotto, piuttosto che sui benefici che offre, risulta fallimentare nei confronti del mercato principale perché, come abbiamo visto nel capitolo 2, le motivazioni di acquisto di questi segmenti si basano principalmente sulla semplicità di utilizzo. Nel valutare un prodotto guardano come esso possa incontrare i loro bisogni dunque enfatizzare cosa il prodotto gli possa offrire è la chiave per conquistarli. Dal capitolo 2 sappiamo inoltre che il ciclo di vita di un prodotto tecnologico è molto rapido e la concorrenza molto elevata quindi informare i clienti chiave della disponibilità di nuovi prodotti o nuovi modelli del prodotto tramite strategie di preannunci risulta vincente. Infine nell'introduzione di innovazioni radicali, l'azienda deve educare il mercato sulla nuova tecnologia e definire la visione del suo futuro, nonché esplicitare il valore aggiunto che la tecnologia può offrire al consumatore e lo può fare incentrando il messaggio del preannuncio sull'educazione della domanda e sulla creazione dell'anticipazione. Un altro aspetto importante da considerare è che uno dei principali criteri, oltre al prezzo, che maggiormente influenza i consumatori nell'acquisto dei prodotti tecnologici è l'affidabilità dell'azienda venditrice, il che richiede uno stile comunicativo particolare che enfatizzi quelle caratteristiche dell'azienda che possono incidere sulla fiducia da parte dei clienti. Apple si è infatti sempre posta come un'azienda innovativa e dal design prestigioso, attributi che si riscontrano in tutti i suoi prodotti e che vengono evidenziati nei messaggi pubblicitari generando percezioni positive.

Attraverso l'analisi del caso Apple del prossimo capitolo, capiremo nella pratica quanto sia determinante una comunicazione efficace e una errata nel successo e fallimento nell'introduzione di prodotti radicali, come iPhone e Newton.

4. IL CASO APPLE INC.

Apple Inc. è una società multinazionale americana con sede a Cupertino, in California, che progetta, sviluppa e vende elettronica di consumo, software e servizi online. Al 2019 è considerata la più grande compagnia tecnologica con un fatturato pari a \$265,595 miliardi ottenuto nell'anno fiscale del 2018¹¹ e il secondo marchio più valutato a livello mondiale con un valore di \$309,527 milioni nel 2019, dopo Amazon (\$315,505m) e prima di Google (\$309,000m) e Microsoft (\$251,244m)¹². Dei \$265 miliardi, l'82% delle entrate deriva dalla vendita di iPhone¹³. A distanza di 11 anni¹⁴ dalla sua introduzione nel 2007, iPhone continua a rappresentare il progetto di punta di Apple. Ad oggi conta oltre 500 negozi nel mondo e 137.000 dipendenti. Il suo enorme successo è dovuto all'introduzione di molteplici prodotti innovativi che hanno rivoluzionato lo stile di vita di tutti noi, le abitudini di consumo e i mercati stessi. La crescita di Apple, come si può vedere dal grafico (figura 1), è sempre stata positiva fino al 2016, in cui ha subito un lieve declino ma recuperato immediatamente l'anno dopo.

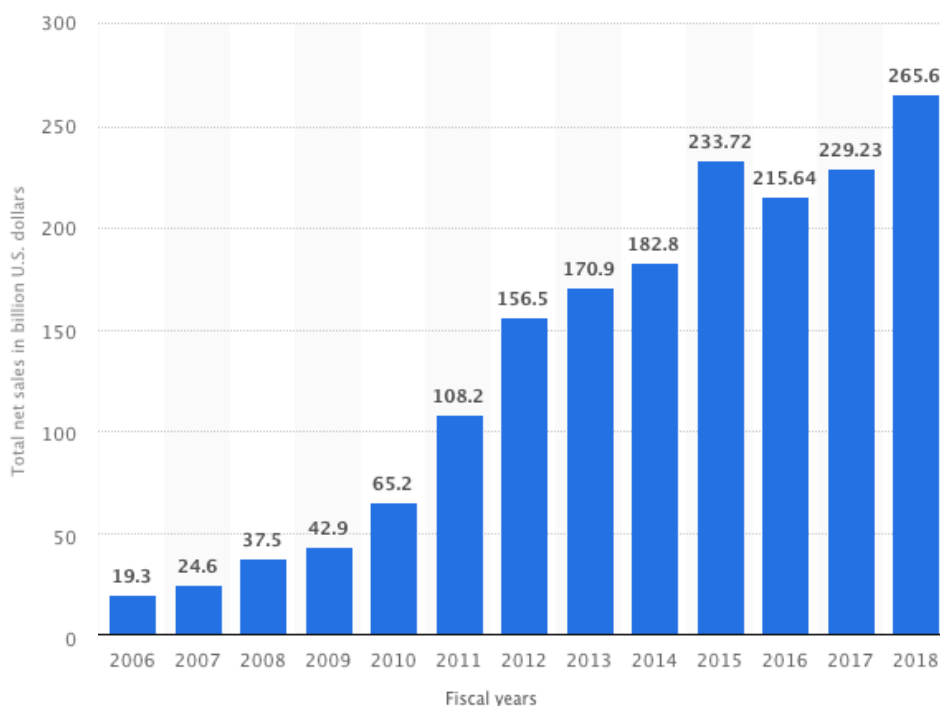


Figura 1: Entrate globali di Apple dal 2006 al 2018 (in miliardi di dollari). Adattato da Statista.com

¹¹ Fortune global 500

¹² BrandZ top 100 most valuable global brands 2019, by Kantar

¹³ Statista.com

¹⁴ I dati fanno riferimento all'anno fiscale del 2018

Apple vanta un ampio portafoglio prodotti (tabella 1) che va dagli hardware ai software ai servizi online. Ogni prodotto hardware è corredato infatti da uno specifico software e servizi online dedicati, il che conferisce all'utente un'esperienza di utilizzo a tutto tondo e rappresenta il principale vantaggio competitivo dell'industria Apple Inc.

Hardware	Software	Servizi online	Altri servizi
iPhone (smartphone)	iOS	iOS App Store	Apple Store
iPad (tablet computer)	iPadOS	iTunes Store	Genius Bar
Mac (personal computer)	macOS	Mac App Store	AppleCare
iPod (portable media player)	iTunes	iTunes Store	Apple Pay
Apple Watch (smartwatch)	watchOS	Apple Music	Apple Pay Cash
Apple TV (digital media player)	tvOS	Apple TV+	Apple Card
AirPods (wireless earbuds)	Safari	iMessage	
HomePod (smart speaker)	iLife e iWork	iCloud	

Tabella 1: Portafoglio prodotti Apple.

Considerando le dinamiche del mercato high-tech esposte nel capitolo 2, in cui hanno luogo le innovazioni di cui tratteremo in questo capitolo, e le strategie comunicative per i prodotti radicali illustrate precedentemente, ora, sulla base di una serie di articoli scientifici raccolti e siti online, analizzeremo la strategia di comunicazione adottata da Apple nell'introduzione dello smartphone iPhone e del computer palmare Newton, facendo riferimento al modello di diffusione dell'innovazione adattato da Moore.

I due prodotti appartengono a decenni diverse, pertanto nell'analisi verranno considerati due distinti periodi: gli anni 1993-1994 per Newton e 2007-2008 per iPhone. Dopo una breve panoramica sul background dell'azienda, dalla sua nascita all'evoluzione del suo business, necessaria per comprendere e analizzare il suo enorme successo, ed esposte le basi del suo ingresso nel mercato dei telefoni cellulari, entreremo nel dettaglio della strategia di marketing per iPhone, approfondendo le strategie comunicative adottate che hanno comportato il

successo del prodotto, e in seguito per Newton, illustrando gli errori strategici che ne hanno determinato il fallimento.

4.1 BACKGROUND

Apple è stata fondata il 1° Aprile 1976 con il nome di Apple Computer Company da Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne ed è stata incorporata come Apple Computer, Inc. il 3 Gennaio 1977. Il primo prodotto di Apple è stato l'Apple I, un circuito funzionante venduto come scheda madre, interamente costruito a mano da Wozniak. Nel 1977 fu introdotto Apple II che marcò un importante punto di svolta per l'azienda poiché questo prodotto disponeva di molte funzionalità rivoluzionarie come un display a colori e un'unità disco floppy per l'archiviazione dei dati. Di fatto, nel 1980 la società aveva raccolto oltre 100 milioni di dollari e contava 1000 dipendenti e fece il suo ingresso in borsa proprio a fine di quell'anno (Purkayastha e Rao, 2008). Ben presto però dovette affrontare la forte concorrenza da parte del leader di mercato International Business Machine corporation (IBM) che, con l'introduzione dei propri personal computer basati su MS-DOS, insieme alla rivoluzionaria applicazione per fogli di calcolo Lotus 1-2-3, sottrasse gli utenti aziendali ad Apple, che a quel tempo costituivano il segmento di mercato più redditizio per i computer.

Apple ci mise ben quattro anni per contrattaccare IBM con l'introduzione dei computer Macintosh ma non ebbero un gran successo commerciale. In seguito, l'ultimo fondatore rimasto, Jobs, fu espulso dalla società dall'allora CEO John Sculley dopo un dibattito. Così Jobs fondò un'altra società, NeXT Computer Inc., che si concentrava su alcuni segmenti di nicchia come la creazione di potenti postazioni di lavoro per computer per il mercato dell'istruzione. Nel frattempo Apple si riprese sotto la guida di Sculley con l'aumento delle vendite dei computer Macintosh. Vennero introdotti ulteriori prodotti e venne posta sempre maggiore enfasi sulla qualità e sul design. Fece anche irruzione nel mercato dell'elettronica di consumo con prodotti come Newton (il primo computer palmare, oggetto di analisi successiva) ma con scarso successo.

Nonostante l'introduzione di nuovi prodotti che migliorarono le vendite, nel 1996 Apple era ancora un attore marginale nel settore informatico e stava perdendo molti soldi. La situazione cambiò quando Gil Amelio, allora CEO di Apple, acquisì la società di Jobs e ne segnò il suo ritorno

in Apple. Di fatto il primo passo rivoluzionario fu l'incursione nel settore del commercio al dettaglio con la creazione della catena di negozi Apple Store. Fu una mossa strategicamente vincente che nel corso degli anni portò Apple a presidiare tutto il mondo con i suoi negozi fisici (a dicembre 2007 c'erano più di 200 Apple Store in tutto il mondo). Jobs, nell'ottica di rendere Apple nuovamente redditizia, tagliò molti progetti che erano in fase di implementazione ma che erano in perdita (come Apple Newton) e diede ulteriore enfasi al design con l'introduzione del rivoluzionario iMac nel 1998 che secondo gli analisti segnò l'inizio dell'ossessione dell'azienda per il design. In seguito al successo commerciale di iMac, Apple si concentrò sull'affermarsi come produttore di beni di consumo, piuttosto che come puro produttore di computer e software. A questo punto Apple non era più un attore marginale, bensì con il suo design mozzafiato era riconosciuto come un marchio potente, il che divenne il segno distintivo di Apple.

Il momento decisivo della transizione dell'azienda verso la produzione di prodotti di elettronica di consumo avvenne nel 2001 con l'introduzione del lettore musicale digitale portatile, iPod. Caratteristica distintiva, come nel caso dei personal computer con la ghiera cliccabile, è la semplicità di utilizzo tramite la ghiera cliccabile centrale che, insieme al design, costituiva l'applicazione killer¹⁵ di iPod. Vincente è stata anche la strategia marketing che ha permesso ad iPod di essere posizionato sul mercato come aspirante lettore musicale. La diversificazione nel settore della musica è stata cruciale per il successo di Apple: i suoi prodotti relativi alla musica rappresentavano il 49,5% di \$19,3 miliardi di entrate nel 2006¹⁶ ed era riuscita a detenere all'incirca il 62% di quote unitarie nel mercato statunitense dei lettori musicali e il 29% del mercato globale (Wolverton, 2006). Di fatto gli iPod hanno vinto elogi per l'eleganza e la facilità d'uso, così come i siti di download del software iTunes e del negozio di musica. L'adozione diffusa ha portato un'ampia offerta di hardware e accessori complementari, come custodie, impianti stereo domestici e adattatori per automobili.

Sin dai suoi primi giorni Apple ha avuto la reputazione di proteggere in modo aggressivo il suo marchio, i diritti d'autore e altre proprietà intellettuali, adottando un modello di business "chiuso". Allo stesso tempo però l'azienda ha cercato a lungo di coltivare un vivace ecosistema.

¹⁵ "Applicazione killer" identifica quella caratteristica vincente del prodotto

¹⁶ Apple Computer, 2006

Gli sviluppatori di software sono stati fondamentali nell'adozione del Macintosh da parte degli utenti, mentre sia i fornitori di contenuti che i fornitori di componenti aggiuntivi di terze parti hanno contribuito a favorire il successo della sua attività musicale per iPod e iTunes. Come vedremo in seguito, questo ecosistema creato e divenuto sempre più imponente è uno dei fattori chiave nella strategia marketing per l'iPhone, in quanto Apple ha potuto generare fiducia nei consumatori facendo affidamento sui già affermati prodotti innovativi e affidabili presenti sul mercato.

In un gesto simbolico rappresentante l'avvenuta transizione, il 9 gennaio 2007, la società tolse la parola "Computer" dal suo nome e divenne Apple Inc. Lo stesso giorno Jobs annunciò l'introduzione di un altro prodotto rivoluzionario: il primo cellulare dell'azienda, nonché il primo Smartphone come noi tutti lo conosciamo, l'iPhone. Oltre ad essere riconosciuta per il suo distintivo design, Apple si era anche affermata come una società altamente innovativa ed esperta in marketing, tanto era il brusio che riusciva a creare attorno ai suoi prodotti. L'abilità di suscitare grande entusiasmo nei consumatori vede il suo inizio con la pubblicità "1984" per Macintosh, che è ampiamente ricordata come una delle pubblicità di Super Bowl di maggior successo nella storia. Questo è dovuto alla genialità di Jobs che ha sempre saputo trasformare il lancio di un prodotto in un evento misterioso e spettacolare, tanto che il marketing stesso diventava notizia. Nell'analisi successiva vedremo quanto questa abilità abbia inciso in modo significativo sul successo di iPhone.

4.2 INGRESSO NEL MERCATO DEL TELEFONO CELLULARE

Uno degli aspetti più sorprendenti del successo di iPhone è come sia riuscito a competere in un mercato saturo presieduto da forti concorrenti con anni e anni di esperienza in questo settore, al contrario suo che era alle prime armi. Questo mercato è stato redditizio ma appunto anche molto competitivo: Nokia, Motorola, Samsung Electronics, Sony Ericsson Mobile Communications AB e LG Electronics erano i primi cinque migliori giocatori nel mercato, il quale era stimato di essere 816,5 milioni di unità nel 2005 (Purkayastha e Rao, 2008).

Le basi per lo sviluppo dell'iPhone sono state gettate nel 2003, quando Jobs, in una conferenza esecutiva "D: All Things Digital", ha dichiarato che il futuro della comunicazione mobile e dello scambio di informazioni sarebbe stato con i telefoni cellulari. Alcuni fan di Apple avrebbero

desiderato lo sviluppo di un altro PDA sulle linee del Newton MessagePad ma Jobs ha ritenuto che il mercato dei PDA non fosse abbastanza grande da giustificare gli investimenti in un nuovo PDA. Così la società ha iniziato ad elaborare i preparativi per entrare nel mercato della telefonia mobile (Purkayastha e Rao, 2008).

Per poter sopravvivere in un mercato ultra competitivo, Apple sapeva che avrebbe dovuto introdurre un prodotto innovativo che avesse una serie di funzionalità. Forte dell'esperienza nello sviluppo di iPod e del software iTunes, gli ingegneri di Apple stavano già lavorando alla futura generazione di touchscreen che Apple voleva utilizzare nel suo nuovo telefono cellulare. Come per le precedenti innovazioni Jobs è riuscito a introdurre un'applicazione killer, come nel caso dell'iMac il mouse e dell'iPod la ghiera cliccabile di cui parlavamo nel paragrafo precedente, così in iPhone Apple ha sviluppato lo schermo multi-touch per una facile interfaccia utente. Oltre a ciò, altre innovazioni incluse in iPhone sono il browser Safari di Apple che ha fornito un accesso completo a Internet e che ha rappresentato il motivo per cui fosse un prodotto così innovativo. Il telefono includeva inoltre la possibilità di ascoltare musica e salvare le canzoni internamente. La rivoluzione dell'innovazione di iPhone sta proprio nella combinazione di tre differenti prodotti: un rivoluzionario telefono cellulare, un iPod con widescreen e touch control, e un rivoluzionario dispositivo di comunicazione Internet con email di livello desktop, web browsing, funzionalità di ricerca e mappe¹⁷. Durante la presentazione ufficiale del giugno 2007 Steve Jobs ha comunicato che questi tre prodotti non sarebbero più stati singoli ma che le funzionalità di ognuno di essi sarebbero state disponibili in un unico dispositivo. L'iPhone così ha cambiato il modo in cui le persone vivono la propria vita nel moderno mondo tecnologico in cui viviamo oggi. L'iPhone consente di avere tutto ciò che è necessario nelle attività quotidiane, tutto compatto in un piccolo e leggero dispositivo portatile. Lo scopo di Steve Jobs era proprio quello di portare la tecnologia che deve essere utilizzata quotidianamente sul palmo della mano del suo utente, e possiamo affermare che lo ha pienamente realizzato.

In soli 3 mesi dal lancio Apple vendette 1,389,00 unità di iPhone. Era stato fissato un obiettivo di vendite pari a 10 milioni entro la fine del 2008, il che si sarebbe tradotto nell'1% del totale delle quote di mercato per i telefoni cellulari (Purkayastha e Rao, 2008). Dai grafici sottostanti

¹⁷ Apple.com

(figura 2 e figura 3) possiamo appurare che l'obiettivo di Apple non solo venne raggiunto ma anche superato, arrivando a un totale di vendite pari a 11.63 milioni nel 2008, dimostrando la capacità di riuscire ad entrare in un mercato saturo come quello dei telefoni cellulare e conquistarne una fetta.

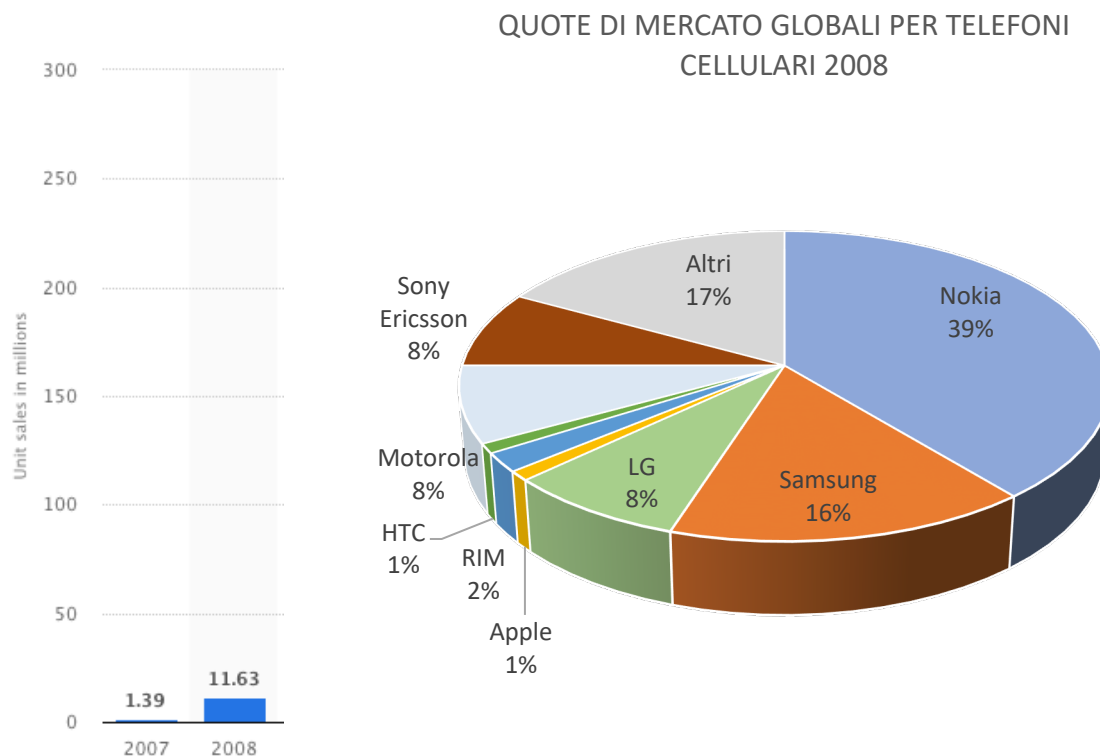


Figura 2: Unità di iPhone vendute globalmente. Adattato da Statista.com

Figura 3: Quote di mercato globali per telefoni cellulari 2008. phonearena.com

Nello spiegare i motivi del successo di iPhone, all'innovatività del prodotto bisogna affiancare il geniale ecosistema creato da Steve Jobs e la piena compatibilità tra computer e software Apple, nonché con i computer che utilizzano il sistema operativo Microsoft, resa possibile tramite l'uso di iTunes. In un periodo in cui si faceva sempre più importante l'esigenza dei consumatori di poter personalizzare il proprio dispositivo e la sua modalità di utilizzo, Apple ha ridefinito anche il mercato delle applicazioni di telefonia mobile. Fino a quel momento pensare di poter personalizzare il telefono cellulare collegato alla rete in base alle preferenze dell'utente era qualcosa di veramente difficile e soprattutto molto scomodo. Lo scenario tipico consisteva nello scaricare le applicazioni, in particolare i giochi, tramite siti Internet mobili (WAP) o tramite contenuti mobili premium e così renderle disponibili sul dispositivo (Goggin, 2009). Alcuni utenti mobili scaricavano regolarmente tali applicazioni (prova di un settore in espansione) ma è

evidente quanto il processo non fosse particolarmente semplice da utilizzare. Così Jobs, con l'introduzione dell'App Store, utilizzando l'interfaccia iTunes e l'esperienza utente, ha reso molto più semplice conoscere, scegliere, pagare e scaricare applicazioni per l'iPhone (Goggin, 2009). Due delle più rimarchevoli frasi pubblicitarie per l'App Store sono state: *"Applications unlike anything you've seen on a phone before"* (applicazioni diverse da qualsiasi cosa tu abbia mai visto su un telefono) e *"There's an app for that"* (c'è un'applicazione per quello). La prima ad evidenziare la rivoluzione di Apple, la seconda ad esplicitare la comodità e la facilità di utilizzo. Sebbene dal 2009 l'iPhone fosse divenuto una piattaforma più aperta, c'è da evidenziare il fatto che al momento del lancio fu rilasciato senza consentire l'accesso a sviluppatori di terze parti. Il modello di business dei prodotti Apple è risaputo essere di tipo "chiuso", lo conferma anche la scelta di utilizzare un unico operatore telefonico come proprio partner per commercializzare l'iPhone. Questa chiusura è stata oggetto di innumerevoli critiche e, se da un lato gli ha permesso di mantenere il controllo sul suo prodotto e difenderlo dagli attacchi hacker, dall'altro ne ha limitato la diffusione iniziale. Jobs se ne accorse e vi porse rimedio successivamente rendendo disponibile l'accesso agli sviluppatori di applicazioni facendo fiorire sia questo settore che quello della telefonia mobile, offrendo una serie di vantaggi ai consumatori, sviluppatori, produttori e ai gestori stessi. La potenza dei vantaggi dell'iPhone non dipende quindi solo da Apple o dagli sviluppatori di applicazioni, ma anche dallo stesso settore della telefonia mobile che è stato rivoluzionato.

4.3 STRATEGIA MARKETING IPHONE

Apple ha elaborato una strategia di marketing globale molto forte per l'iPhone e ha dimostrato tutta la sua abilità nel gestire efficacemente ogni aspetto del suo lancio riuscendo a trasformare errori commessi nello sviluppo della strategia e svantaggi del prodotto in punti a favore. È stata in grado di sviluppare un prodotto unico per i consumatori esperti di tecnologia che combinasse le loro maggiori esigenze del momento e di sensibilizzare tali clienti sul prodotto attraverso l'efficace impiego delle strategie per influenzare le percezioni e gli strumenti di comunicazione che abbiamo trattato nel capitolo 3.

4.3.1 Processo adozione e diffusione

L'introduzione di un'innovazione abbiamo visto essere determinata dal processo di adozione e di diffusione: pertanto partendo dagli elementi che compongono il processo di adozione, analizzati sulla base delle caratteristiche dell'iPhone, ed esaminando gli attributi percepiti legati al processo di diffusione del modello di Rogers, con l'aggiunta delle modifiche apportate da Mohr, arriveremo all'analisi della strategia di marketing per iPhone.

Il processo di adozione che Apple ha strutturato per l'iPhone è il seguente:

- Consapevolezza: tramite la pubblicità di Apple e le pubbliche relazioni il cliente acquisisce le prime conoscenze sul prodotto;
- Interesse: acquisendo conoscenze, queste evocano interesse da parte del cliente che lo suscitano a cercare ulteriori informazioni, le quali sono facilmente rintracciabili dato l'enorme buzz creatosi sul web, all'interno di blog, siti web social, sito web di Apple, ecc;
- Valutazione: prima di pianificare l'investimento il cliente valuta l'importanza dei benefici che ne trarrebbe, il prezzo, eventuali prodotti concorrenti, ecc;
- Prova: Apple ha sapientemente adoperato i negozi Apple Store come punti di esperienza in cui permettere ai clienti di testare i suoi prodotti e ricevere tutta l'assistenza necessaria dal personale altamente preparato;
- Adozione: se la prova è stata soddisfacente per il cliente, acquista il prodotto e lo adotta completamente. A conferma della soddisfazione dei clienti, il giorno del lancio di iPhone si sono formate lunghe file fuori dai negozi Apple tanto era forte la frenesia di acquistarlo per primi.

Apple ha saputo trasferire gli attributi percepiti della diffusione del modello di innovazione di Rogers in modo tale da ridurre l'incertezza legata ad un'innovazione radicale come quella dell'iPhone e così favorire il processo di diffusione:

- Vantaggio relativo: risiede nel fatto che iPhone è una combinazione di tre distinti dispositivi: un telefono cellulare dotato di touchscreen, un dispositivo Internet con un browser web che permetteva di navigare in rete come da un computer e un iPod con una buona memoria di archiviazione. Il tasso di diffusione iniziale ha probabilmente sofferto per la mancanza della compatibilità del 3G ma Apple introducendo il nuovo iPhone

migliorato 3G, con un buon mix di marketing di prodotto e di prezzo, è riuscita ad aumentare considerevolmente il suo vantaggio relativo rispetto al primo lancio.

- **Compatibilità:** l'iPhone sebbene sia una innovazione radicale, è di tipo continua poiché è un'evoluzione degli smartphone e non comporta alcuna modifica sostanziale nel comportamento, pertanto ha una maggiore compatibilità e quindi tende a diffondersi nel mercato a un ritmo maggiore. Il fatto che negli Stati Uniti sia stato venduto da un solo operatore telefonico potrebbe aver rallentato il tasso di diffusione in quanto non tutti sono favorevoli a cambiare operatore.
- **Complessità:** i prodotti Apple sono riconosciuti per il loro facile utilizzo. Apple è stata la prima a commercializzare l'interfaccia grafica utente e il mouse per i computer portatili, e in genere dispositivi che funzionano "out of the box", con istruzioni minime (Moore 2001). Importante punto di forza di Apple, che approfondiremo meglio nel paragrafo della promozione, è la sua capacità di ideare pubblicità in modo tale da rimuovere qualsiasi complessità percepita del prodotto. Apple riesce infatti ad accelerare il tasso di diffusione grazie ad un buon marketing mix di prodotto e promozione ben pianificato.
- **Affidabilità:** anche su questo Apple ha applicato un marketing mix di promozione e luogo che ha permesso di accelerare la diffusione mettendo in mostra gli iPhone nei negozi Apple, dando così al cliente la possibilità di provare le sue applicazioni, verificarne le prestazioni e prenderci mano. Per conferire ai potenziali acquirenti un'esperienza di utilizzo il più vicina possibile alla realtà, Apple ha dotato i suoi negozi di ripetitori cellulari in modo che si potessero testare gli iPhone in mostra in condizioni di vita reale.
- **Osservabilità:** essendo gli Stati Uniti la nazione mediatica principale del mondo, la dispersione di mass media al di fuori dei confini è così grande che educa i consumatori delle altre nazioni sulle innovazioni ancora prima che queste siano disponibili (Maloney, 2010).
- **Capacità di comunicare i vantaggi del prodotto:** l'esperienza accumulata nel tempo nell'introdurre innovazioni radicali gli ha permesso di comunicare in modo semplice, chiaro e memorabile i benefici che gli utenti avrebbero tratto dall'utilizzo di iPhone. Senza scendere nei dettagli tecnici che non sarebbero stati efficaci, Apple ha esposto le caratteristiche di iPhone tramite degli annunci demo in cui dimostrava direttamente come utilizzare determinate funzioni del prodotto e come queste avrebbe migliorato la

vita dei suoi clienti, educando così la domanda favorendone il processo di apprendimento.

Possiamo quindi concludere che, in merito agli attributi percepiti del processo di diffusione, Apple è riuscita a gestire ognuno di essi in modo tale da favorirne il tasso di diffusione dell'iPhone.

4.3.2 Marketing mix – 4P

Analizzando la strategia marketing per l'introduzione di iPhone sul mercato, sono stati individuati tre elementi chiave che hanno fatto sì che il lancio di questo prodotto sia riconosciuto, con molta probabilità, come il migliore di qualsiasi prodotto:

- Accordi di alleanze strategici;
- Gestione del marchio;
- Pre-annunci.

Ora li vedremo nel dettaglio attraverso l'analisi delle 4P del prodotto, evidenziando anche come siano state gestite le quattro condizioni per la diffusione dell'innovazione.

1. Prodotto

La strategia di prodotto è fondamentale nella strategia di marketing per iPhone ed è molto articolata. Abbiamo detto nel capitolo 2 che il mercato high-tech è soggetto alla volatilità competitiva, ossia all'intensità del grado di cambiamento nel panorama competitivo e all'incertezza sui concorrenti, e per questo il ciclo di vita del prodotto è breve. Ogni uno o due anni viene infatti proposta una versione aggiornata dell'iPhone, consentendo ad Apple di tenere il passo con le tendenze del mercato in rapida evoluzione offrendo sempre funzionalità nuove e desiderate dal mercato, rinnovando così costantemente l'interesse dei consumatori. Una scelta particolare adottata da Apple è stata la varietà limitata del prodotto. Restringendo la scelta dei consumatori a due o tre varianti di iPhone, a differenza di altri produttori che riempiono il mercato con molteplici varietà di smartphone, l'azienda ha potuto semplificare l'esperienza del cliente, riducendo anche i processi e le strategie volte a supportare e incrementare le vendite di iPhone (Yeung, 2017). Un'altra mossa astuta è stata la scelta del target: invece di concentrarsi sul segmento corporate come i propri competitors, Apple ha scelto una nicchia specifica ad alto potenziale, coerentemente con il fatto che il 61% dell'utilizzo di iPhone è ad uso personale,

mentre solo il 15% è effettivamente ad uso lavorativo (Liao, 2008). Il pubblico di iPhone include quindi persone di età dai 18 ai 35 anni, principalmente di sesso maschile, studenti universitari e giovani professionisti ad alto reddito. Questa scelta gli ha permesso anche di impostare un prezzo alto per il prodotto, in linea con il posizionamento premium di Apple, ma oggetto di critiche di cui ne parleremo nel prossimo paragrafo. Altre critiche che sono state mosse nei confronti di iPhone sono la mancanza del supporto 3G e dell'accesso per gli sviluppatori di terze parti. Con l'annuncio di febbraio 2008 del rilascio di una piattaforma che consentiva l'accesso per i programmatori di terze parti al software bloccato di iPhone e la successiva versione di iPhone migliorata con l'integrazione della connessione rete 3G, Apple ha reso interessante il prodotto anche per i clienti aziendali, risolvendo la limitazione dovuta all'assenza di Outlook e di altri software di comunicazione, come applicazioni per chat, su cui facevano affidamento le aziende per la sicurezza dei propri messaggi aziendali (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013). La motivazione del software chiuso è prettamente legata a questioni di sicurezza, sia per quanto riguarda l'azienda in sé, sia per conferire ai clienti confidenza tramite l'approvazione da parte di Apple di tutte le applicazioni presenti su iPhone (Dai e Palvia, 2008). Ma accortosi della grande limitazione che ne derivava e dell'enorme potenziale che il mercato emergente delle applicazioni poteva riservare (di fatto come sostenuto da Kedrosky: *"il futuro della telefonia mobile si basava su una piattaforma e questo richiede sviluppatori"*) (West e Mace, 2007), Jobs ha deciso che la sicurezza dell'iPhone sarebbe stata revisionata e che la piattaforma software fornita ai programmatori avrebbe avuto funzionalità che proteggevano l'iPhone da programmi malware (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013). Così facendo ha aperto le porte per la rivoluzione del settore delle applicazioni mobile e di conseguenza della telefonia cellulare.

In termini di costo di accesso, una delle quattro condizioni di diffusione che abbiamo identificato nel capitolo 2, essendo iPhone un'innovazione radicale continua come detto nel paragrafo precedente, non comporta modifiche sostanziali nel comportamento dei consumatori e dunque questa condizione è stata facilmente sormontata. Nella strategia di prodotto di iPhone rientrano anche altre due condizioni di diffusione che sono strettamente collegate in questo caso: esternalità di rete e beni complementari. Apple ha mantenuto un portafoglio prodotti consistente ma controllato che promuove l'unicità e l'uniformità dell'utilizzo e l'esperienza del consumatore (Yeung, 2017). Di fatto esiste una complementarità tra i prodotti Apple come iPhone, iPad o anche la linea Mac di computer desktop macOS e portatili, che permette di

utilizzare servizi come iCloud, FaceTime, iMessage, Game Center, iTunes e App Store, su qualsiasi dispositivo Apple. Questo crea un effetto alone della tecnologia talmente elevato per cui alcuni consumatori per comodità preferiscono acquistare prodotti da un singolo produttore, il che aumenta il valore di ciascuno di essi. In più questa stretta integrazione di successo tra iOS e OS X implica che i clienti Apple esistenti trarrebbero beneficio da un aumento del numero di acquirenti in quanto la qualità e la quantità di utilizzo di tali funzionalità si espanderebbe: ad esempio quando un gran numero di persone usa iMessage, il suo valore per un proprietario di iPhone aumenta, poiché il costo della comunicazione si riduce (Lempidakis, 2015), e questa è proprio la definizione di esternalità di rete diretta. Come evidenziato nel paragrafo 4.2, Apple rappresenta un'opportunità finanziaria significativa per sviluppatori e fornitori di servizi che si traduce in un'esternalità di rete autosufficiente: gli effetti indiretti derivanti dalla doppia fonte cliente-sviluppatore tramite App Store e iTunes sono di grande importanza per Apple. Abbiamo visto nel capitolo 2 che le esternalità di rete indirette portano alla creazione di un circolo virtuoso, in questo caso la doppia fonte di valore cliente-sviluppatore mette in moto il circolo virtuoso di Apple (figura 4), facendo sì che la piattaforma software e il dispositivo aumentino di valore per tutti gli utenti attuali e futuri. Come sostiene Ioannis Lempidakis (2015) e illustrato nelle figure, il numero crescente di proprietari di dispositivi Apple accelera il valore per gli sviluppatori, portando a un aumento degli sviluppatori che accedono all'App Store / iTunes. Di conseguenza, ciò porta a un numero maggiore di app disponibili che crea quindi più valore per l'utente.

Il ruolo che ricoprono le applicazioni è di vitale importanza nel successo di iPhone, di fatto costituiscono il principale bene complementare, insieme ad iTunes, dal quale Jobs ha tratto doppio vantaggio perché facendo leva su iPhone vede supportato il suo sistema di entrate musicali online favorendo l'utilizzo dell'ecosistema iPod.

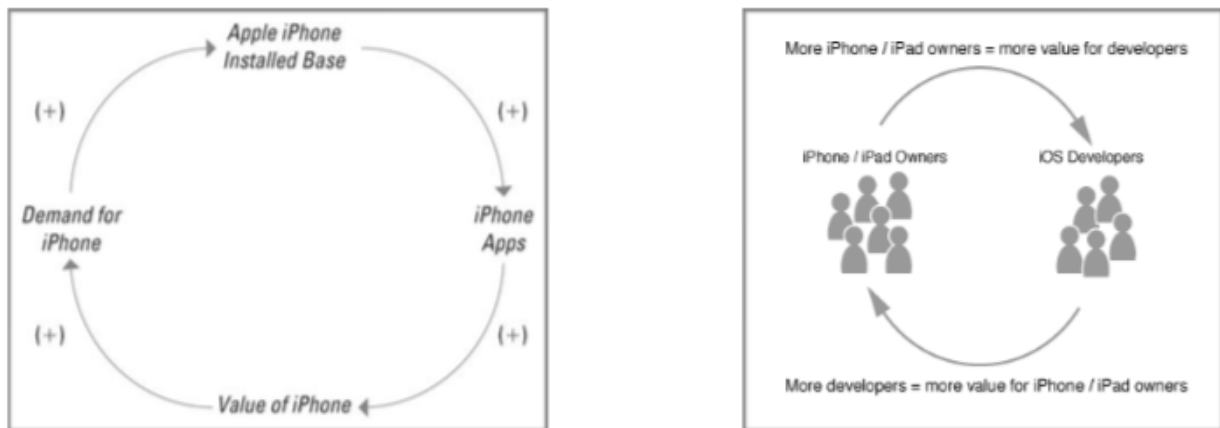


Figura 4: Esternalità di rete dirette e indirette. Lempidakis (2015), *Apple's Network Effects and Disruptive Innovation: tools for sustainable development*.

2. Prezzo

Avendo puntato su un target ad alto reddito, Apple ha potuto applicare un prezzo alto per il suo iPhone. Anche se oggetto di critiche, la specifica strategia di prezzo premium per l'iPhone rafforza il posizionamento del marchio e i messaggi di marketing, creando percezioni positive o ipotesi favorevoli che suggeriscono collettivamente la superiorità del prodotto e la qualità eccezionale (Yeung, 2017) che quindi, unite alla reputazione consolidata costruita nel tempo, giustificano il prezzo esageratamente alto rispetto ai prodotti rivali dei concorrenti¹⁸.

Il prezzo di partenza di iPhone al momento del lancio era di \$599 per la versione a 8GB e \$499 per la versione a 4GB. Apple ha adottato la strategia di prezzo del segmento "best fit", in cui sono stati presi di mira i primi utenti (Rodrigo, 2012) (gli innovatori e i primi adottanti) che, come abbiamo spiegato nel capitolo 2, sono meno sensibili al prezzo e sono più interessati a ricevere i vantaggi della nuova tecnologia. Siccome era riuscita ad ottenere da subito alti volumi di vendita e al fine di conquistare il mercato principale più sensibile al prezzo, da cui deriva il vero profitto come abbiamo visto nel capitolo 2, Apple ha deciso di ridurre il prezzo della versione da 8GB a \$399 due mesi dopo il lancio, interrompendo la produzione del modello da 4GB. Questo è stato l'unico errore commesso nella strategia di marketing per iPhone e ha infatti provocato numerosi reclami da parte di clienti arrabbiati che avevano acquistato da subito l'iPhone al

¹⁸ Allo stesso prezzo di iPhone si potevano acquistare dai due ai tre smartphone Android di fascia media: es. Samsung BlackJack \$199, BlackBerry 8800 \$299, Palm Treo 700p \$299.
<http://allthingsd.com/20070626/the-iphone-is-breakthrough-handheld-computer/>

prezzo iniziale. Questo spiacevole incidente, se non gestito adeguatamente, avrebbe potuto comportare la caduta nell'abisso tra il mercato iniziale e il mercato principale, con il conseguente insuccesso del prodotto, ma Jobs è riuscito a trasformare questo episodio negativo in un punto positivo per la società: sotto forma di lettera pubblica ha spiegato i motivi della riduzione del prezzo e ha espresso ai clienti quanto essi siano importanti per il successo e il futuro di Apple, offrendo a tutti quelli che avevano acquistato un iPhone prima della riduzione, \$100 di credito da utilizzare presso un Apple Store o l'Apple Store Online¹⁹. Questo ha dimostrato quanto fosse importante la soddisfazione dei clienti Apple e così si è riuscito a minimizzare il possibile danno. Da questa situazione Apple ha appreso che si dovrebbe attribuire maggiore importanza al prezzo poiché non è solo questione di entrate per l'azienda, ma un prezzo adeguato aiuta a costruire relazioni positive con i propri clienti e mostra se essi sono disposti ad acquistare i prodotti ad un determinato prezzo (Capatina e Draghescu, 2015).

3. Luogo

Per quanto riguarda la scelta della distribuzione, Apple ha adottato una novità cambiando i canali distributivi tradizionali ed evitando così i fornitori tipici come Best Buy (Capatina e Draghescu, 2015), al fine di avere più controllo possibile anche nella distribuzione. Ha preferito dunque appoggiarsi ad un unico partner specifico, decisione che ha sollevato numerose critiche e dubbi da parte degli analisti. Alla fine si è rivelata una scelta di successo.

È stato deciso di perseguire una strategia di distribuzione di massa intensiva e ibrida che ha coinvolto i negozi del fornitore di servizi di telecomunicazione, AT&T, e i negozi propri Apple Store insieme al canale online. Il motivo delle critiche consiste nella costrizione di stipulare un contratto per 18-24 mesi con il gestore AT&T. È chiaro che questo ha dissuaso molti potenziali acquirenti che magari erano già vincolati ad altri gestori o per motivi di ricezione quell'operatore non faceva al caso loro, ma la scelta di stringere legami esclusivi con AT&T è stata ben ponderata e deriva dal fatto che il gestore aveva una base di clienti di 58 milioni e di cui circa 18 milioni possedevano già un iPod (Rodrigo, 2012), sapendo che Apple gode di un elevato tasso di fidelizzazione, è evidente quanto l'accordo esclusivo fosse conveniente per entrambe le società. Tra l'altro, almeno uno studio riferì che il 12 per cento degli intervistati aveva indicato di aver posticipato l'acquisto del telefono wireless o del lettore MP3 per attendere il rilascio di iPhone,

¹⁹ <https://www.macworld.com/article/1059878/credit.html>

evidenziando che questo ostacolo potesse essere superato (Sharma e Wingfield, 2007). Inoltre, questo accordo permise ad Apple di non dover affrontare i problemi di rete e tutti i reclami dei consumatori che ne conseguirono, potendosi così concentrare maggiormente sul prodotto (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013) consentendo all'operatore di ottenere nuovi clienti e quindi ricavi incrementali, motivo per cui fu una scelta conveniente anche per AT&T che per questo concesse di condividere le entrate con Apple.

Altro punto di forza nella strategia distributiva fu che a livello globale Apple non solo strinse collaborazioni con intermediari primari, che includevano gli operatori di rete e i distributori ufficiali Apple, ma anche con rivenditori di terze parti provenienti da mercati geografici chiave (Yeung, 2017), consentendo così una disponibilità globale dei prodotti. Questa rete mondiale di distributori ufficiali, non solo rendeva gli iPhone disponibili ma anche riparabili. La strategia distributiva includeva infatti anche lo sviluppo e il mantenimento di canali globali per fornire assistenza clienti e servizi post-vendita, il che costituisce uno dei motivi fondamentali per cui gli iPhone sono preferiti rispetto agli smartphone Android (Yeung, 2017).

Il vantaggio che ne ricava Apple dall'accordo esclusivo non si limitava alla sola utenza, ma ben più importante gli consentiva di avere quasi tutto il controllo sullo sviluppo di iPhone al punto in cui, grazie al successo di iPod e anche alle doti persuasive di Steve Jobs, riuscì ad ottenere che solo tre dirigenti AT&T avessero visto l'iPhone prima che fosse annunciato (Sharma, Wingfield e Juan, 2007). In un settore caratterizzato da un'elevata volatilità competitiva come quello delle comunicazioni wireless, la capacità di essere il più autonomo e riservato possibile costituisce un grande vantaggio per lo sviluppo di un prodotto come iPhone, e di fatto il controllo quasi totale ha dato ad Apple la libertà di svilupparlo alle proprie condizioni e di mantenere le sue caratteristiche sotto stretto controllo (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013).

Questo accordo rappresenta uno dei tre elementi chiave nella strategia marketing di iPhone. Dal capitolo 2 sappiamo che gli accordi di alleanze strategiche permettono di accelerare il processo di distribuzione in quanto, offrendo ai distributori una partecipazione al successo della nuova tecnologia è possibile convincerli ad adottare una strategia di promozione più aggressiva. Grazie alla scelta strategica di entrare nel mercato del retail nel 1998 con i negozi Apple Store, l'iPhone è stato venduto nei 317 negozi di proprietà presenti in tutto il mondo, che uniti ai 1.800 negozi di AT&T (Capatina e Draghescu, 2015) e una spesa di \$18 miliardi in pubblicità da parte del gestore, ha permesso all'azienda di ottenere ricavi di vendita simili alla fase di maturità del ciclo di vita del prodotto, anche se il prodotto era ancora in fase di introduzione (Rodrigo, 2012).

Gli accordi di alleanza non si sono limitati a AT&T. Altre aziende hanno tratto vantaggio dalla produzione di iPhone, tra cui i fornitori di componenti e le aziende che li assemblano, molte delle quali si ipotizzano essere taiwanesi. Assumendo specialisti di produzione all'estero, è una situazione win-win poiché i fornitori beneficiano dei ricavi generati da un aumento delle attività commerciali e Apple è libera da operazioni di produzione complicate e ad alta intensità di manodopera (Dean e Pilling, 2007). Traggono beneficio anche le società terze che producono accessori per iPhone perché i clienti vorranno proteggere il loro nuovo investimento e arricchirlo per renderlo unico e mostrarlo.

Infine, in linea con il posizionamento del marchio Apple, sono stati strategicamente scelti partner visibili e potenti per aggiungere funzionalità Internet su iPhone, come Viacom, Disney, Google e Yahoo. Questi partner li si trovano principalmente negli annunci TV per iPhone in cui vengono mostrate le funzionalità di ricerca in Internet tramite Google o la possibilità di visualizzare film come Pirati dei Caraibi della Disney (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013).

4. Promozione

Apple ha brillantemente utilizzato gli strumenti di comunicazione che abbiamo affrontato nel capitolo 3 e sfruttato la potente reputazione di cui godeva, consolidata negli anni come marchio affidabile e innovativo. C'è da dire che per quanto riguarda la pubblicità, Apple non ha esagerato con campagne promozionali eclatanti e dispendiose, rispetto a quanto ci si sarebbe aspettato per l'introduzione di un prodotto rivoluzionario (Purkayastha e Rao, 2008); questo perché godendo di una reputazione già consolidata, l'unica strategia promozionale per iPhone prevede la costruzione e il mantenimento di relazioni pubbliche attraverso l'organizzazione di eventi commerciali e aziendali per il lancio del prodotto e annunci o anteprime. Il budget pubblicitario dedicato è infatti molto basso (Yeung, 2017), questo anche perché Apple ha lasciato che fossero altre aziende a promuovere il suo prodotto: di fatto buona parte della mole pubblicitaria avvenuta su supporti di trasmissione e stampa è stata realizzata e pagata dai gestori di rete o dai distributori ufficiali Apple (Smith). Questi intermediari primari hanno perseguito anche altre strategie promozionali per includere specifiche tattiche di promozione delle vendite come sconti, vantaggi e privilegi e offerte speciali, nonché servizi post-vendita come garanzie e assistenza clienti (Yeung, 2017). Inoltre secondo quanto affermato da Kelly O'Keefe, direttore esecutivo dell'educazione al centro pubblicitario dell'università di Virginia Commonwealth, "il

prodotto stesso è abbastanza innovativo che dimostrarne il suo utilizzo nelle pubblicità è sufficiente per generare entusiasmo” (Purkayastha e Rao, 2008).

Dunque l'introduzione dell'iPhone è uno degli esempi più eclatanti di gestione strategica del marchio. Apple si è da subito posizionata come un'azienda all'avanguardia, rivoluzionaria e l'ha dimostrato con più d'uno dei suoi prodotti. La continua ricerca di innovazione ha creato un'attitudine positiva nei confronti del brand perché è ciò che i clienti si aspettano in cambio della loro lealtà. Inoltre, ha sempre, o quasi, consegnato loro ciò che gli aveva promesso. Nella strategia di marca è importante incentrare la pubblicità sul posizionamento e sul valore del marchio, piuttosto che sul prezzo o sulle promozioni che tendono ad erodere la brand equity (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Come vedremo nel prossimo paragrafo, nelle pubblicità di Apple non viene mai menzionato il prezzo né tantomeno delle promozioni, il messaggio pubblicitario si concentra nel trasferire i benefici che derivano dall'utilizzo del prodotto e il valore intrinseco associato all'azienda di prestigio, innovatività e affidabilità. La mossa vincente di Steve Jobs è stata influenzare gli influenzatori e stimolare il passaparola. Molte aziende high-tech fanno affidamento sul programma "influenzare gli influencers" per generare pubblicità e incoraggiare il passaparola favorevole tra esperti di tecnologia, appassionati e opinion leader (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Questa è anche una forma di buzz marketing, punto cardine della strategia Apple, in cui un gruppo di appassionati desiderosi di parlare del prodotto con i loro colleghi genera "buzz" o passaparola favorevole. A dimostrazione di ciò, la promozione più importante eseguita da Apple è stata la presentazione del prodotto al MacWorld Trade Show il 9 gennaio 2007 ed è stata talmente efficace che in meno di due mesi dall'annuncio la parola "iPhone" compariva su circa 60 milioni di pagine sul web (West e Mace, 2007). A questi eventi vi partecipano regolarmente membri dei media principali, giornalisti e blogger indipendenti, appassionati di tecnologia e influencer online (Yeung, 2017). Questi sono i primi che vengono a contatto con il prodotto e la loro opinione influenza significativamente il mercato. Per questo è tanto importante mantenere relazioni positive con i media: nel caso in cui qualcosa andasse storto saranno loro a determinarne l'entità mediatica.

Nel prossimo paragrafo approfondiamo la strategia pubblicitaria messa in atto da Apple che è sicuramente degna di nota e le ha permesso di generare un passaparola tale da far diventare il marketing stesso del prodotto motivo di pubblicità.

4.3.3 Approfondimento sulla strategia di comunicazione

L'obiettivo della strategia comunicativa era mostrare al consumatore che l'iPhone era semplice da usare e alla portata di tutti, indipendentemente dall'età. Dunque la comunicazione si è incentrata nella semplicità di utilizzo e nei benefici che ne derivano. Strategia che rispecchia i pilastri fondamentali nell'introduzione di un'innovazione.

Nel promuovere il prodotto sono stati impiegati tutti i canali del marketing mix della comunicazione. Per la fase del pre-lancio Apple ha fatto affidamento al passaparola tramite pubbliche relazioni, blogs online, sneak peaks, buzz e viral marketing. Durante il lancio invece ha unito la comunicazione online del sito web Apple.com e dei social media alla comunicazione cartacea e cartellonistica posizionandosi in riviste, giornali ecc e nei cartelloni pubblicitari esterni nonché in televisione. Mentre per la fase del post-lancio ha lasciato agli operatori telefonici occuparsi della pubblicità, la quale derivava gratis anche dalle recensioni sul web, pur mantenendo una presenza digitale tramite il sito web e campagne online.

Buona parte della promozione di iPhone da parte di Apple è avvenuta dunque digitalmente. Ha infatti impiegato quasi tutti i canali digitali conosciuti nel 2007:

- Email marketing: tramite il quale è stato mandato un messaggio a tutti i clienti Apple settimane prima del lancio di iPhone;
- Display Ads: tramite banner Ads e annunci interattivi;
- Social media advertisement: tramite Facebook e MySpace;
- Blogs: blog industriali, forum di discussione;
- Apple.com: tramite il sito web con un'estensiva introduzione ai vantaggi che l'utilizzo di iPhone può offrire e ospitando il centro per l'acquisto delle app di iPhone;
- Crowdsourcing e online communities: tramite il passaparola, siti web dei fan club di Apple;
- Search engine marketing: tramite l'acquisto di parole chiave su Adwords e campagne pay per clic, marketing affiliato, altre liste a pagamento;
- Opinion leaders: offrendo loro l'iPhone gratuitamente per recensirlo e fornendogli l'accesso gratuito alla sezione app su iTunes.

Il primo annuncio di iPhone risale al 9 gennaio 2007, quando Steve Jobs durante il MacWorld Trade Show ha presentato il prodotto che avrebbe rivoluzionato l'industria delle telecomunicazioni e non solo. Il discorso introduttivo è stato talmente entusiasmante e memorabile che lo cito di seguito:

“Ogni tanto arriva un prodotto rivoluzionario che cambia tutto. Uno è molto fortunato se riesce a lavorare solo su uno di questi nella sua carriera. Apple è stata molto fortunata a essere stata in grado di introdurre alcuni di questi nel mondo. Nel 1984 abbiamo introdotto il Macintosh. Non ha solo cambiato Apple, ha cambiato l'intero settore. Nel 2001 abbiamo introdotto il primo iPod e non ha solo cambiato il modo in cui tutti abbiamo ascoltato la musica, ha cambiato l'intero settore musicale. Bene, oggi stiamo introducendo TRE nuovi prodotti rivoluzionari. Il primo è un iPod widescreen con controlli touch. Il secondo è un nuovo telefono cellulare rivoluzionario. E il terzo è un dispositivo di comunicazione Internet rivoluzionario. Un iPod, un telefono, un comunicatore mobile su Internet. Un iPod, un telefono, un comunicatore mobile su Internet ... NON sono tre dispositivi separati! E lo chiamiamo iPhone! Oggi Apple reinventerà il telefono. Ed eccolo qui ...” (Steve Jobs).

Tre sono gli elementi chiave introdotti in questa presentazione: lo schermo multi-touch, che rappresentava una nuova tecnologia, il sistema operativo OS X che tramite il browser Safari era l'unico a poter permettere di navigare in Internet come da un computer e la sincronizzazione di musica e molto altro tramite iTunes. L'attenzione si è focalizzata principalmente sullo schermo multi-touch, di una grandezza pari a 3.5 pollici che lo posizionava come il primo nell'industria della telefonia, e sulla tastiera che spariva e ricompariva, due novità assolute che lo differenziavano dai prodotti concorrenti. Funzionalità che sono state enfatizzate ripetutamente durante gli annunci pubblicitari, specialmente negli spot TV “how-to” iniziali creati da TBWA \ Chiat \ Day (squidoo.com) (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013). Proprio al fine di abbattere la barriera dell'incertezza del mercato, Jobs ha ben pensato di sviluppare la strategia comunicativa in modo tale da spiegare molto semplicemente come utilizzare le funzionalità del prodotto che, essendo rivoluzionarie, potevano sembrare molto complesse. E non si è limitato soltanto a dimostrazioni online, ma ha creato i negozi Apple come punti in cui consentire ai clienti di toccare e sperimentare un nuovo prodotto rivoluzionario, ricevendo assistenza e supporto dal personale. Come disse Ron Johnson, vice presidente senior del retail di Apple, in occasione del lancio dell'iPhone *“I negozi Apple sono stati creati per questo momento. Con il nostro leggendario supporto Genius Bar, i seminari gratuiti e la nostra formazione personale One*

to One, siamo qui per aiutare i clienti a ottenere il massimo dal loro nuovo iPhone²⁰". Questo dimostra la volontà dell'azienda di voler stare a diretto contatto con i clienti e la strategia del "quando lo sentono, lo compreranno". Il personale di vendita è disponibile su appuntamento per trovare il giusto prodotto per il giusto bisogno nel nuovo luogo di ritrovo (Rodrigo, 2012). Tutta questa attenzione verso il cliente ha aiutato l'azienda a generare passaparola e consapevolezza del prodotto e a costruire la marca, nonché a favorire il processo di apprendimento, terza condizione di diffusione.

La primissima pubblicità intitolata "Hello" apparve durante la cerimonia del 79° Academy Award il 25 febbraio 2007 su ABC. L'annuncio presentava delle clip tratte da dozzine di film e programmi televisivi famosi degli ultimi 70 anni, in cui personaggi iconici rispondevano ai telefoni. Alla fine dell'annuncio viene mostrato l'iPhone con la didascalia "Hello. Coming in June" (Ciao. In arrivo a giugno) e il simbolo iconico di Apple. Da notare che non vi è stato alcun riferimento al nome della marca. La brand image è talmente potente che è bastato il simbolo caratteristico della mela a far capire di quale azienda si trattasse. Questo semplice spot ha avuto un grande successo perché memorabile e vivace e perché in soli 30 secondi Apple ha dimostrato eccellentemente quanto iPhone fosse rivoluzionario rispetto ai telefoni precedenti e, non dando alcuna informazione in merito al prodotto, non ha fatto altro che aumentare le speculazioni già esistenti.

In seguito Apple ha trasmesso nove annunci televisivi nell'arco di un anno. Moltissimi gli articoli di cui ne parlavano: un blogger estremamente interessato al programma pubblicitario ha condotto una ricerca Nexis per storie di giornali che menzionavano l'iPhone tra il 23 giugno e il 18 agosto 2007 ed è emerso che nella settimana del lancio sono apparse 1.547 storie (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013). Il calendario pubblicitario di Apple sembra rinforzare la presenza nei media quando il buzz o la pubblicità gratis si riduce (Capatina e Draghescu, 2015). Questo perché, grazie a questa combinazione di pubblicità a pagamento e pubblicità gratis, viene conferita ai consumatori l'impressione che iPhone sia una presenza costante nei media popolari (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013), cosa che gli permette di stare sempre in prima pagina e di offuscare le mosse di contrattacco dei competitors. Dall'annuncio di gennaio

²⁰ "iPhone premieres this Friday night at apple retail stores", June 28 2007. Apple.com

al lancio di giugno iPhone è stato trovato in 11.000 articoli stampati e in 69 milioni di risultati su Google (Purkayastha e Rao, 2008). Rao (2008) riporta un sondaggio svolto in aprile 2007 che ha trovato che il 64% di 11.060 utenti mobile intervistati era a conoscenza di iPhone e circa 19 milioni di utilizzatori di telefono cellulare mostrava un forte desiderio di acquistarlo.

Talmente imponente la sua presenza mediatica che nel 2007 l'azienda è stata selezionata come seconda classificata per il premio annuale Marketer of the Year da uno dei periodici più influenti dedicati alla pubblicità, Advertising Age. Questo status è stato conferito a causa della *"rara realizzazione di Apple di portare con successo un nuovo prodotto in un mercato già affollato e competitivo. L'accordo di Apple con il fornitore di servizi di telefonia cellulare AT&T ha dato una mano nella loro relazione che le più vecchie aziende di telefonia cellulare devono ancora acquisire"*²¹ (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013)

Come detto nel paragrafo precedente, Apple non ha investito particolarmente nella pubblicità, si è affidata principalmente all'appoggio del passaparola. Il divario temporale di quasi sei mesi tra l'annuncio del lancio e la data di rilascio, unito al solito alone di mistero che circonda i nuovi prodotti Apple, ha creato ampie speculazioni tra la gente (Purkayastha e Rao, 2008). Questo mistero unito alla quantità limitata di informazioni rilasciate dalla società di volta in volta ha fatto sì che nel giorno del lancio, soprannominato l'iDay, i fan di Apple abbiano formato lunghe file fuori dai negozi per comprarlo subito e così potersi vantare di essere stati i primi ad acquistarlo.

Questa frenesia da parte dei consumatori e questo clamore mediatico è conseguenza dell'utilizzo vincente della strategia dei pre-annunci. Come dicevamo nel capitolo 3, i pre-annunci sono tanto utili quanto possono rappresentare un'arma a doppio taglio, ma Apple è riuscita a ricavarne molteplici vantaggi aggirando abilmente i possibili aspetti negativi. Apple, essendo un nuovo entrante con un prodotto innovativo, ne ha ricavato il vantaggio del first mover che è riuscita a difendere poiché il mercato sebbene molto competitivo era stabile, i competitors non hanno trattato abbastanza seriamente questo lancio rivoluzionario e così Apple ha stabilito un nuovo ordine nell'industria dei telefoni cellulari (Capatina e Draghescu, 2015), obbligando i rivali ad alzare i loro standard per poter competere.

²¹ Bulik and Cuneo 2007, "APPLE" Advertising Age, Vol. 78, Issue 41

Dal precedente ingresso fallimentare con Apple Newton, Apple ha imparato l'importanza di rispettare la data di lancio annunciata e soprattutto le funzionalità del prodotto anticipate, anche se per riuscirci ha dovuto posticipare il lancio del nuovo sistema operativo Leopard (anch'esso pre-annunciato per giugno) ad ottobre e riassegnare gli ingegneri del software da quel progetto all'iPhone (Mohr, Sengupta e Slater, 2010). Di fatto a malapena ha mantenuto la parola, rilasciando iPhone il 29 giugno, l'ultimo giorno della settimana del mese.

Con l'introduzione dell'iPhone, alcuni analisti erano preoccupati per il possibile effetto della cannibalizzazione nei confronti dell'iPod ma, come detto nel capitolo 3, non è avvenuto in quanto Apple ha saputo differenziare adeguatamente i due prodotti e posizionarli correttamente per i diversi segmenti di consumatori.

Il pre-annuncio, come abbiamo potuto constatare dall'analisi del caso, ha sicuramente stimolato la domanda, accelerando l'adozione e la diffusione del prodotto, generando interesse anche per i produttori di beni complementari e i distributori, ottenendo un accesso esclusivo con il partner AT&T.

Infine il pre-annuncio ha generato valore anche per gli azionisti: di fatto a un anno dall'annuncio il prezzo delle azioni di Apple è più che raddoppiato, da \$86.45 alla data dell'annuncio a \$179.40 un anno dopo (Mickalowski, Mickelson e Keltgen, 2013).

Dal capitolo 3 sappiamo che vi sono da considerare due implicazioni tattiche relative ai pre-annunci: il tempo e le informazioni. L'annuncio di iPhone è stato fatto sei mesi prima dell'effettiva data di lancio. Questo arco di tempo è servito sia per stimolare la realizzazione di prodotti complementari che gli accordi con aziende terze, ma soprattutto per informare i consumatori e quindi educare la domanda. Per un prodotto così innovativo è stato fondamentale concedere ai potenziali acquirenti il tempo necessario per affrontare il processo di apprendimento e gli eventuali costi di transizione. Punto di forza nella strategia comunicativa è stato anche il contenuto dei messaggi pubblicitari. Con abile maestria Jobs è riuscito a promuovere le funzionalità principali in modo semplice evidenziando gli importanti benefici che i consumatori ne avrebbero tratto, senza usare un linguaggio troppo tecnico ma nemmeno banale.

4.3.4 Analisi della strategia comunicativa in relazione al modello di diffusione di Moore

Dai precedenti capitoli sappiamo che affinché un'innovazione si diffonda, e quindi raggiunga il mercato principale, deve prima superare l'abisso che lo divide dal primo mercato (figura 5). In questa sede l'analisi si ferma al segmento dei pragmatici, poiché dai conservatori in poi si tratta di innovazioni incrementalistiche, il che non costituisce l'oggetto di studio.

Per giungere ai pragmatici, oltre l'abisso, è necessario superare anche la crepa presente tra gli appassionati di tecnologia e i visionari.

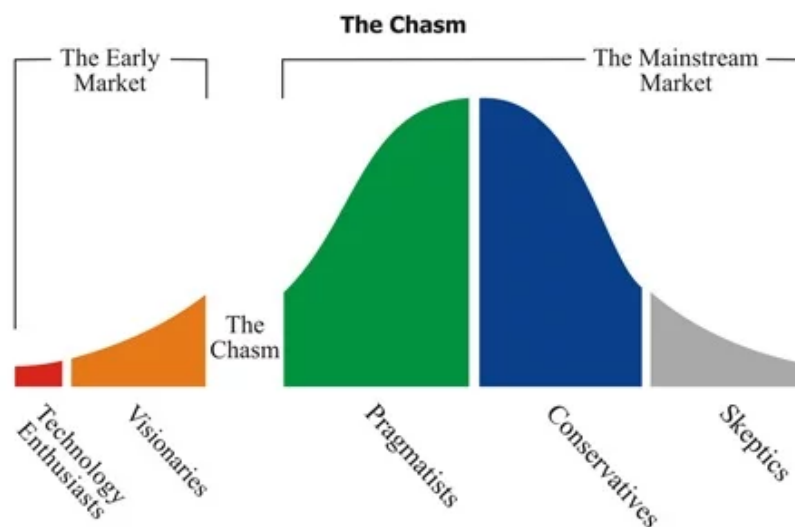


Figura 5: Modello di diffusione di Moore. Adattato da Moore (2001), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*.

Riassumendo nella seguente timeline (figura 6) le strategie di comunicazione adottate e gli strumenti utilizzati da Apple, osserviamo come iPhone sia riuscito a conquistare ogni segmento di mercato a partire dagli appassionati di tecnologia e a superare ogni divario senza troppe difficoltà.

iPhone Communication Strategy Timeline

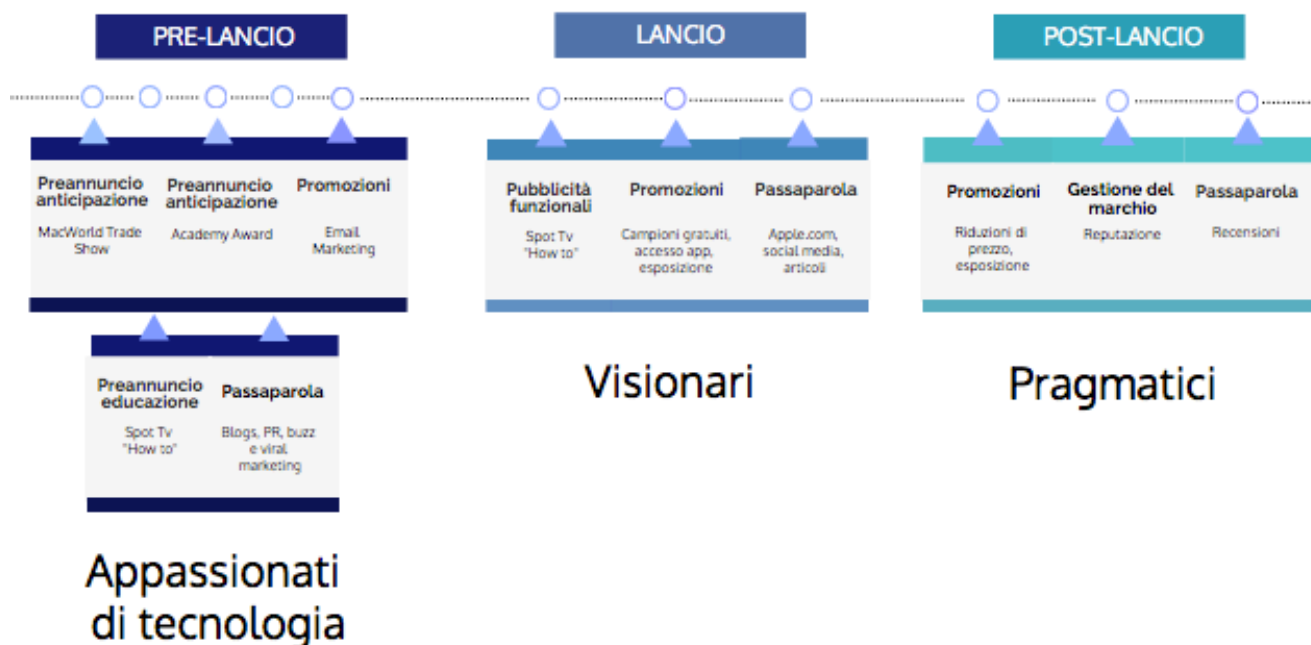


Figura 6: iPhone communication strategy timeline. Elaborazione personale.

Moore afferma che gli appassionati di tecnologia, disponendo delle conoscenze tecniche per valutare una tecnologia, sono più sensibili a messaggi pubblicitari dal carattere informativo tecnico. Apple, come solita fare, inizialmente ha generato un grandissimo entusiasmo che si è ripercosso a livello mondiale con il preannuncio al MacWorld Trade Show e il successivo spot all'Academy Award. Dato che l'iPhone forniva un'elevata superiorità in termini di benefici rispetto ai prodotti concorrenti all'epoca presenti sul mercato, in linea con lo studio svolto da Lee e O'Connor trattato nel capitolo 3, Apple ha dapprima incentrato la strategia di preannunci sulla creazione di anticipazione, intensificando le aspettative e incoraggiando le persone a parlarne. L'efficacia di tali preannunci l'abbiamo appurata nel paragrafo precedente. In seguito Apple ha mandato in onda degli spot educativi, perché trattandosi di un'innovazione radicale, come osservato nello studio di Lee e O'Connor, preannunci focalizzati sul prodotto in sé e su come utilizzarlo portano a performance migliori generando nel cliente un senso di familiarità con il prodotto. L'effetto clamoroso dei preannunci evidenziato nel paragrafo precedente è stato l'enorme mole di buzz e viral marketing che ha innescato il passaparola positivo. Sebbene vi fosse più d'una preoccupazione da parte degli analisti come abbiamo visto nei paragrafi

precedenti, la credibilità acquisita nel corso degli anni e il mantenimento di ottime relazioni con i mass media, hanno permesso ad Apple di guadagnare pubblicità favorevole gratuita. Il che ha consentito di raggiungere gli appassionati di tecnologia, bersagliati inoltre con l'email marketing, a conferma dell'efficacia dell'approccio diretto individuato da Moore per questo segmento. Sebbene rappresentino una piccola percentuale della quota di mercato, gli appassionati di tecnologia permettono di accedere al gruppo successivo. Essendo infatti quelli che più se ne intendono di tecnologia, il loro gradimento o riluttanza verso il nuovo prodotto, determina l'accettazione o diniego da parte dei visionari. Apple con la sua strategia di preannunci è riuscita a conquistarli e a superare il primo divario.

Come detto nel capitolo 3, i visionari non sono identificabili e di fatto sono loro a trovare il prodotto: il forte passaparola generato dai preannunci che ha visto l'iPhone presente sui social media, all'interno di riviste, giornali ecc ha permesso di farsi trovare dai visionari. Inoltre, al fine di comunicare le caratteristiche tecniche predilette anche dai visionari, Apple ha inserito tutte le informazioni riguardo iPhone e i prodotti complementari, nonché i servizi dedicati, all'interno del suo sito web. A questo punto, trattandosi della fase di lancio del prodotto, Apple ha continuato con pubblicità funzionali al fine di educare la domanda. Questa tipologia di pubblicità, facendo leva sulla razionalità in modo da dimostrare in maniera obiettiva le caratteristiche e gli attributi del prodotto, risulta efficace con i visionari che ricercano anch'essi informazioni tecniche.

Sapendo che i visionari assumono un ruolo di opinion leader all'interno del sistema sociale e che quindi determinano l'accettazione del prodotto per il mercato principale e il conseguente successo, Apple ha fornito loro degli iPhone gratuitamente affinché li recensissero e incrementassero dunque il passaparola positivo che avrebbe influenzato le scelte di adozione dei pragmatici. Ha consentito inoltre l'accesso gratuito alla sezione app di iTunes al fine di promuovere le applicazioni, principale bene complementare che ha portato al successo di iPhone. Infine, in linea con la strategia di Apple di fornire un'esperienza di utilizzo a 360° e ridurre ogni tipo di incertezza rimasta legata alla complessità del prodotto, sono stati esposti modelli di iPhone all'interno dei negozi Apple, affiancati da personale specializzato e professionale che forniva assistenza anche personale tramite il Genius Bar o la formazione one-to-one.

Adottando diverse strategie comunicative, ognuna pensata in relazione alle caratteristiche delle categorie adottanti, Apple è riuscita a superare anche il burrone e raggiungere così il mercato principale. Talmente efficace la strategia di comunicazione di Apple che, come detto nei paragrafi precedenti, a soli due mesi dal lancio ha ridotto il prezzo di iPhone indirizzando il prodotto verso i pragmatici, i quali sappiamo dal capitolo 2 essere sensibili al prezzo e avversi al rischio. Le opinioni positive dei visionari e l'affidabilità garantita dalla reputazione di Apple e dall'infrastruttura creata, ha così permesso di conquistare anche questo segmento, comportando il successo della diffusione e adozione del prodotto.

4.4 STRATEGIA MARKETING NEWTON

Nel 1992 Apple Computer presentò il Newton, un computer portatile che successivamente venne battezzato come personal digital assistant (PDA), termine coniato dall'allora CEO John Sculley e che ha dato vita a una nuova categoria di prodotti che combinava la comunicazione elettronica wireless con gestione dei file, capacità di riconoscimento della scrittura a mano e dimensioni tascabili. Il Newton è stato il primo a presentare il riconoscimento della calligrafia, funzionalità ampiamente promossa e anticipata e che alla fine è costata il fallimento di questa innovazione.

Apple ha iniziato a sviluppare la piattaforma nel 1987 e ha lanciato i primi dispositivi nel 1993. La produzione poi è terminata ufficialmente il 27 febbraio 1998²². Inizialmente il Newton vendette fortemente, principalmente agli innovatori, ma comunque le vendite furono inferiori alle aspettative e, nonostante il rinnovo del prodotto e la sua reintroduzione migliorata nel 1994, il nuovo Newton non soddisfaceva ancora le aspettative dei consumatori di un dispositivo dati portatile a basso costo in grado di comunicare ovunque senza problemi, come promesso da Apple (Rosen, Schroeder e Purinton, 1998).

Il Newton era considerato tecnologicamente innovativo al suo debutto, ma una combinazione di fattori, tra cui il suo prezzo elevato e i problemi con la sua funzione di riconoscimento della grafia, ne limitarono le vendite²³ e non soltanto, poiché il lancio iniziale fu talmente disastroso che in realtà danneggiò il futuro della linea di prodotti (Rosen, Schroeder e Purinton, 1998).

²² https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Newton

²³ https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Newton

Sono molteplici gli errori che sono stati commessi nella strategia marketing per il Newton. Attraverso l'analisi delle 4P del marketing mix ora li vediamo nel dettaglio.

4.4.1 Marketing mix – 4P

1. Prodotto

Innanzitutto partiamo da una scelta di target errata in quanto troppo poco specifica. Le decisioni strategiche di Apple puntano a un approccio di marketing di massa che per innovazioni di questo tipo non può funzionare. Selezionare un pubblico attento e proattivo del mercato iniziale dell'innovazione è un ingrediente fondamentale per il successo quando si lancia un'innovazione tecnologica. Le imprese dovrebbero infatti identificare uno o più segmenti di mercato che avranno maggiori probabilità di adottare l'innovazione in anticipo, come abbiamo visto nel capitolo 2, e dovrebbero comprendere attentamente le loro caratteristiche e le ragioni di acquisto sottostanti (Frattini, De Massis, Chiesa, Cassia e Campopiano, 2012). Non avendo espressamente indirizzato il prodotto in nessun segmento specifico, Apple non è riuscita a suscitare un atteggiamento positivo tra i primi utenti (Chiesa e Frattini, 2011). Questo è stato il primo errore ma non necessariamente avrebbe comportato l'insuccesso del prodotto. Di fatto con la reintroduzione di Newton nel 1994, Apple ha preso di mira segmenti più specifici con un mercato a crescita verticale come aziende sanitarie e agenzie di intermediari (Carlton, 1995) e infatti le vendite risultarono più promettenti (Rosen, Schroeder e Purinton, 1998)

Il secondo errore è stato commesso nella strategia del prodotto e nella scelta di timing, di per sé anche questo avrebbe potuto non rivelarsi fatale.

Al momento della progettazione del prodotto vi era una forte competizione da parte di aziende concorrenti, quali Compaq e Sony, che anch'esse stavano lavorando alle loro versioni di PDA. Per non perdere il vantaggio del first mover, questo ha costretto Sculley ad affrettare il lancio di Newton sul mercato quando però il prototipo realizzato non era ancora completamente funzionante.

Sappiamo dal capitolo 2 che al fine di incoraggiare l'adozione da parte dei primi utenti del mercato, l'intera configurazione del prodotto dovrebbe includere un numero limitato di funzionalità perfettamente funzionanti e progettate con lo scopo di enfatizzare il vantaggio

tecnico e la raffinatezza dell'innovazione (Frattini, De Massis, Chiesa, Cassia e Campopiano, 2012). Sebbene Apple avesse affermato che Newton era in grado di riconoscere la scrittura a mano, inviare fax e ricevere messaggi wireless, al momento del lancio queste funzionalità erano assenti e il riconoscimento della scrittura non funzionava perfettamente (Goldman, 1993). In tale occasione, Andrew Seybold, editore delle newsletter mensili Outlook su Mobile Computing e Outlook su Professional Computing, ha affermato che Newton poteva eseguire circa il 75% di ciò che Apple diceva di poter fare. Arrivare sul mercato con un prodotto non del tutto funzionante porta inevitabilmente a una grande delusione da parte dei primi adottanti che contribuisce solo alla frustrazione dell'utente e che ha avuto come conseguenza recensioni negative sia per quanto riguarda Newton sia per la categoria di prodotti PDA nel loro insieme. Nel capitolo 2 abbiamo appurato quanto le opinioni del mercato iniziale siano importanti per l'accettazione del prodotto per il mercato principale: facilmente intuibile che con questo errore Apple, con tutta probabilità, abbia compromesso la diffusione di Newton. Anche se, come si accennava prima, queste mancate funzionalità del prodotto non sarebbero state catastrofiche se non fosse stato per il fatto che costituivano le caratteristiche principali e soprattutto per il fatto che erano state annunciate con tanto clamore creando forte entusiasmo e curiosità attorno a esse. Nel paragrafo della promozione affronteremo questo aspetto nello specifico.

Il grado di innovazione tecnologica del prodotto era molto alto, troppo per quel periodo. Il Newton è stato introdotto in una società che non era familiare con dispositivi elettronici e di conseguenza i requisiti dei consumatori erano incerti. Sono state sviluppate molteplici funzionalità per il prodotto, probabilmente troppe perché hanno generato confusione nei consumatori, i quali infatti non riuscivano a capire quale fosse la sua utilità effettiva. Inoltre, essendo il primo PDA e disponendo di un'architettura totalmente nuova e un linguaggio di design completamente nuovo e audace, non esisteva alcun prodotto simile sul mercato e così Apple ha dovuto investire molto in promozione al fine di chiarire l'utilizzo del prodotto. Ha pubblicato infatti una serie di annunci che illustravano le varie applicazioni per le quali il nuovo dispositivo poteva essere utilizzato, ma non furono molto di aiuto comunque. Dunque nonostante l'impegno nello spiegare la funzionalità del dispositivo, Apple non è stata in grado di trasmettere i benefici del prodotto e come utilizzarlo, non riuscendo così a superare la condizione di diffusione del processo di apprendimento. Per la scarsa connettività di quel periodo, poiché internet era ancora in fase di sviluppo e non esistevano ancora tecnologie come

il wi-fi e i dati mobili, non è riuscita a soddisfare nemmeno la condizione di esternalità di rete. Sebbene fosse stato progettato per essere compatibile con un'ampia varietà di sistemi operativi, tramite un kit di connessione incluso, e con tutti i principali formati di file per documenti esistenti a quel tempo, ciò non è stato sufficiente a generare esternalità di rete, ed essendo la prima piattaforma indipendente nel suo genere, non erano disponibili nemmeno beni complementari. Di fatto l'innovazione del Newton viene definita come troppo avanti nel tempo. Il mercato non era ancora pronto per una tale innovazione radicale, né dal punto di vista dei consumatori né delle condizioni infrastrutturali. Il costo di accesso era infatti troppo alto. Con anche quest'ultima condizione di diffusione non superata, si può affermare che, al contrario del caso dell'iPhone in cui tutte e quattro le condizioni hanno favorito la sua diffusione, in questo caso Apple non è riuscita a trarre i benefici di ciascuna di esse, finendo con il congelare la diffusione di Newton causando il conseguente suo fallimento.

2. Prezzo

Il terzo errore risiede nella strategia di prezzo. Storicamente Apple utilizzava una strategia di scrematura per i suoi prodotti, tuttavia questa volta Sculley ha deciso di fissare un prezzo pari a \$699 che era percepito come troppo costoso per riuscire a generare interesse nel mercato, soprattutto perché vi erano prodotti concorrenti, ad un costo significativamente inferiore, che potevano offrire funzionalità simili e che funzionavano realmente, al contrario di Newton.

Essendo Apple un first-mover nel settore del personal digital assistant e avendo rifiutato di condividere la sua tecnologia proprietaria e di concedere in licenza il suo software operativo a sviluppatori di terze parti che avrebbero potuto continuare lo sviluppo di Newton e così il Newton OS sarebbe potuto emergere come standard di settore (Sheth e Sisodia, 2012), sono stati necessari ingenti investimenti in ricerca e sviluppo (più di \$100 milioni) (Cleveland, 2019) che si sono riflessi nel prezzo alto, e siccome il prodotto non era molto compreso dai consumatori, essi non erano disposti a pagare \$700 per un prodotto di cui non capivano l'utilizzo.

3. Luogo

Apple ha utilizzato una strategia distributiva aggressiva che ha assicurato ai clienti la possibilità di ottenere il prodotto velocemente e facilmente, autorizzando rivenditori Apple, negozi di computer e rivenditori nei campus. Talmente forte era l'entusiasmo attorno al prodotto che fu

fondata una catena di negozi specializzati appositamente per la vendita di Newton, con negozi in New York, San Francisco e Los Angeles (Sheth e Sisodia, 2012). Nonostante una buona strategia di distribuzione le vendite di Newton sono state altamente inferiori alle aspettative: il mercato per Newton era stimato a \$1 miliardo (Hill e Jones, 2007) con un obiettivo di vendita in 5 anni pari a decine di milioni di pezzi, invece riuscì a venderne soltanto 350.000 (Chiesa e Frattini, 2011) e così nel 1998 fu ritirato dal mercato.

4. Promozione

Nella strategia promozionale è stato commesso l'errore fatale. Come per ogni prodotto di Apple, la presentazione di Newton è stata eclatante, tanto che alla conferenza stampa un anno prima del lancio, John Sculley non solo affermò che Newton era *"l'inizio della più grande cosa che Apple avesse mai fatto"*, ma si spinse fino a dichiarare *"Questo è straordinariamente eccitante per il resto del mondo"* (Yamanda, 1993). Per la campagna pubblicitaria introduttiva sono stati spesi \$12 milioni ed è stata alimentata da una serie di sponsorizzazioni di celebrità. Il tutto ha contribuito all'impazienza nell'attesa del prodotto, non soltanto dai fedeli Apple, ma anche da un buon pubblico di utenti Windows (Sheth e Sisodia, 2012). Abbiamo già constatato nell'analisi del caso precedente che il motivo più importante per cui i manager utilizzano i pre-annunci è costruire l'interesse dei clienti, promuovere nuovi prodotti e accelerare il processo di diffusione (Chiesa e Frattini, 2011) e che la tempistica e il contenuto del messaggio sono fondamentali per la loro buona riuscita. Nella scelta dell'ingresso nel mercato è bene considerare anche che per conquistare il mercato iniziale è più importante il lancio di un prodotto completamente configurato e perfettamente funzionante, che anticipare la tempistica per sfruttare i vantaggi del first mover ma con un prodotto non ancora pronto. Di fatto anticipare il lancio di un'innovazione incompleta genera effetti negativi sui primi adottanti, che sono i più sensibili al contenuto tecnico e alla raffinatezza dell'innovazione, e tali effetti negativi sono aggravati se il lancio è preceduto da una campagna di pre-annunci molto prematura, come in questo caso. Dalla presentazione del prodotto al lancio sono passati oltre 18 mesi e in tale arco di tempo Apple ha pubblicizzato in modo evidente funzionalità specifiche e fatto promesse sul prodotto (Rosen, Schroeder e Purinton, 1998), generando sempre più entusiasmo tra i consumatori che si aspettavano il mantenimento di tali promesse. Era la prima volta che veniva introdotta la funzionalità del riconoscimento della scrittura ed è stata la caratteristica predominante di Newton su cui Apple ha posto maggior attenzione. Proprio per questo motivo, quando alla sua

presentazione ci sono state evidenti difficoltà di riconoscimento, tutto l'entusiasmo si è tramutato in delusione e il suo fallimento è stato ampiamente riportato e ridicolizzato dai media, anche in una serie di memorabili strisce di cartoni animati. Se inizialmente Newton era oggetto di fascino, ben presto divenne motivo di innumerevoli battute. Come detto nei paragrafi precedenti, sebbene successivamente siano state introdotte migliorie, il danno generatosi è stato talmente grave che non è più stato possibile recuperare credibilità e accettazione. Il mancato funzionamento della caratteristica principale ha provocato un atteggiamento talmente negativo tra i primi utenti che alla fine, complici anche gli altri numerosi problemi di Newton, ha congelato l'ulteriore accettazione dell'innovazione e così Newton non è riuscito ad oltrepassare il divario tra il mercato iniziale e il mercato principale ed è caduto in quel burrone, di cui abbiamo parlato nel capitolo 2, che Moore ha ipotizzato esserci tra i due mercati.

4.4.2 Analisi della strategia comunicativa in relazione al modello di diffusione di Moore

Dai precedenti paragrafi abbiamo potuto constatare che Apple ha commesso una serie di errori più o meno gravi nell'introduzione di Newton, ma quello fatale riguarda la strategia di comunicazione, in particolare i preannunci adottati. L'aver presentato il prodotto 18 mesi prima dell'effettivo lancio, ha creato un volume di speculazioni tale da rendere difficile, se non impossibile, trovarsi all'altezza delle aspettative, soprattutto perché la caratteristica principale, largamente promossa, non era correttamente funzionante.

Per gli appassionati di tecnologia che ricercano tecnologie molto avanzate, il fatto di ritrovarsi con un prodotto che poteva eseguire solo il 75% delle funzionalità anticipate, si è tradotto in una riluttanza nei suoi confronti. Apple ha speso somme ingenti nella campagna pubblicitaria perché essendo il primo computer palmare era necessaria un'educazione della domanda intensiva, anche se come riportato precedentemente, in questo caso le pubblicità non sono state efficaci poiché evidenziavano troppe funzionalità del prodotto che hanno causato l'incomprensione nel consumatore dell'effettivo utilizzo di Newton. Nel creare l'anticipazione Sculley si è anche spinto troppo oltre, dichiarando che Newton sarebbe stato straordinariamente eccitante per il resto del mondo.

Nonostante l'insoddisfazione degli appassionati di tecnologia, il passaparola fu talmente elevato che Newton riuscì ad attraversare il primo divario e raggiungere i visionari. Ormai però, nonostante i tentativi di risolvere le mancate funzionalità e di reindirizzare il prodotto verso un target più opportuno, si era creato un atteggiamento sfavorevole nei confronti di Apple che ha portato a opinioni negative, nonché la ridicolizzazione del prodotto con il conseguente congelamento della diffusione di Newton nel mercato principale. Di fatto Newton cadde nell'abisso tra i due mercati e il futuro di questa categoria di prodotti venne compromessa per sempre.

CONCLUSIONI

Da quanto esposto finora abbiamo appurato che quando le aziende lanciano un prodotto radicale high-tech, spesso succede che si trovino di fronte una situazione ambigua in cui, nonostante il nuovo prodotto offra caratteristiche superiori, queste potrebbero non essere comprese dai potenziali adottanti, i quali dunque non capirebbero l'utilità del prodotto. Il rischio che ne deriva è una scarsa commercializzazione dell'innovazione. A causarla può essere la mancanza di raffinatezza nei messaggi pubblicitari formulati dall'azienda nel fornire le informazioni necessarie ai consumatori per decidere se adottare o meno quel prodotto. Di fondamentale importanza quando si utilizza la strategia dei preannunci nell'introduzione di prodotti radicali è il mantenimento delle promesse sulle caratteristiche del prodotto annunciate. La non corretta funzionalità del prodotto porta a un atteggiamento sfavorevole da parte del mercato iniziale e, considerando l'influenza delle opinioni dei primi segmenti nell'accettazione del prodotto per il mercato principale, è inevitabile la caduta nell'abisso e il conseguente fallimento della diffusione dell'innovazione. Questo quanto successo nel caso di Newton. Altri fattori che possono ostacolare la diffusione di un prodotto radicale sono gli attributi percepiti dell'innovazione. È stata elaborata una tabella riassuntiva (tabella 1) che mette a confronto la gestione degli attributi percepiti nei due casi studio, evidenziando quelli trattati efficacemente e quelli non. Nel caso del lancio di iPhone abbiamo constatato quanto la comunicazione di tali attributi abbia favorito la riduzione delle barriere di incertezza legate alla novità del prodotto, il che ha permesso all'innovazione di diffondersi velocemente nel mercato iniziale e, ottenendo l'approvazione dei primi segmenti, arrivare all'accettazione del mercato principale conquistando la leadership di mercato. Nel caso di Newton, invece, Apple non è riuscita a comunicare gli attributi percepiti nel modo adeguato, ritrovandosi con un prodotto tecnologicamente troppo avanzato sia per l'infrastruttura esistente a quel tempo, sia per la scarsa conoscenza tecnologica della domanda. Infine, dalle condizioni di diffusione di un'innovazione radicale individuate nel capitolo 2, sappiamo che oltre a educare la domanda, è necessario creare un'infrastruttura che supporti la diffusione del prodotto tramite la presenza di beni complementari ed esternalità di rete. La distinzione del superamento o meno delle condizioni tra i due casi è riportata nella tabella 2. Newton essendo troppo avanti nel tempo ed essendo il primo prodotto della sua categoria, non ha trovato l'appoggio necessario affinché l'innovazione acquisisse quel valore aggiunto che ne permettesse la sua diffusione. Mentre con

iPhone, Apple ha strategicamente puntato sull'ecosistema esistente mettendo a disposizione una serie di beni complementari che hanno valorizzato il prodotto generando externalità di rete significative, aumentando così il valore del prodotto sia per i clienti che per gli sviluppatori di terze parti innescando quel circolo virtuoso che porta all'affermazione del disegno dominante.

	IPHONE	EFFICACIA	NEWTON	EFFICACIA
VANTAGGIO RELATIVO	Combinazione di tre distinti dispositivi	V	Riconoscimento scrittura non funzionante	X
COMPATIBILITÀ	Innovazione radicale continua, infrastruttura sviluppata, ecosistema Apple	V	Innovazione radicale disruptive, infrastruttura inesistente	X
COMPLESSITÀ	Promozione riuscita	V	Troppe funzionalità di cui la maggior parte non funzionanti correttamente, promozione inefficace	X
AFFIDABILITÀ	Marchio ben noto, esposizione prodotto nei negozi Apple	V	Promesse non mantenute, sfiducia generale, ridicolizzazione	X
OSSERVABILITÀ	Positiva dispersione mediatica mondiale	V	Dispersione mediatica negativa	X
CAPACITÀ DI COMUNICARE I BENEFICI	Annunci mirati ad enfatizzare il soddisfacimento dei bisogni tramite l'utilizzo del prodotto	V	Troppe funzionalità che hanno generato confusione sull'effettiva utilità del prodotto	X

Tabella 1: Attributi percepiti dell'innovazione: iPhone VS Newton. Elaborazione personale.

	IPHONE	EFFICACIA	NEWTON	EFFICACIA
ESTERNALITÀ DI RETE	Integrazione tra iOS e OS X, doppia fonte di valore cliente-sviluppatore	V	Scarsa connettività: non esistevano tecnologie come wi-fi e dati mobili da cui Newton avrebbe potuto trarre vantaggio	X
BENI COMPLEMENTARI	Servizi Apple come iCloud, FaceTime, iMessage, Game Center, iTunes, App Store	V	Infrastruttura inesistente	X
PROCESSO DI APPRENDIMENTO	Pre-annunci con demo online efficaci, esposizione nei negozi, Genius Bar, seminari gratuiti	V	Pre-annunci inefficaci, troppe funzionalità, consumatori non familiari con prodotti elettronici	X
COSTO DI ACCESSO	Non comporta modifiche sostanziali nel comportamento dei consumatori essendo un'innovazione radicale continua	V	Troppo elevato essendo la prima piattaforma indipendente nel suo genere	X

Tabella 2: Condizioni di diffusione di un'innovazione radicale: iPhone VS Newton. Elaborazione personale.

Possiamo concludere questa analisi dicendo che l'elaborazione di una strategia di marketing per l'innovazione richiede particolare attenzione su molteplici aspetti che vanno dall'innovazione stessa, al target di riferimento, all'infrastruttura esistente e così via. Tuttavia se prima di tutto non si riescono a comunicare i benefici del prodotto e pertanto la motivazione per cui acquistarlo, crollano le fondamenta di tutto il processo di adozione e diffusione. Si potrebbe pensare che il prodotto in sé costituisca il fulcro dell'intero processo, in realtà sicuramente ricopre un ruolo fondamentale ma, come abbiamo detto nell'introduzione, anche un prodotto

tecnologico altamente performante può trasformarsi in un insuccesso se il suo utilizzo non risulta chiaro agli occhi dei clienti. Basti pensare che il processo di acquisto di un consumatore ha luogo con il riconoscimento di un bisogno per il quale ricerca una soluzione. Se questa soluzione non esplicita i motivi per cui potrebbe soddisfare il bisogno, non verrà nemmeno presa in considerazione dall'utente e pertanto non guarderà neanche gli altri aspetti che compongono la strategia marketing. La comunicazione dunque gioca un ruolo di primaria importanza, specialmente quando si tratta di prodotti radicali.

Possibili percorsi di sviluppo futuri

L'elaborato si è concentrato sull'analisi della comunicazione in riferimento al mercato iniziale poiché è quello coinvolto nelle innovazioni radicali. Un interessante percorso di sviluppo futuro potrebbe essere l'approfondimento della comunicazione adottata da Apple per conquistare il mercato principale, nel quale vengono introdotte le innovazioni incrementali. Trattando complessivamente la strategia di marketing si potrebbe inoltre confrontare le diverse strategie adoperate per conquistare ciascuna categoria adottante, analizzando nello specifico le modalità necessarie per attraversare l'abisso individuate da Moore nel suo libro "Inside the Tornado".

BIBLIOGRAFIA

CAPITOLO 1:

Anderson, Philip & Tushman, Michael L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, No. 4, pp. 604-633

Arthur, Brian W. (1994). Increasing Returns and Path Dependency in the Economy. *University of Michigan Press*

Christensen, Clayton M. & Bower, Joseph L. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review* 73, no.1: 43-53

Granelli, A. (2005). Comunicare l'innovazione. Perché il successo del nuovo dipende dalla capacità di spiegarlo. *Il Sole 24 ore*

Kim, W. Chan & Mauborgne Renee (2000). Knowing a Winning Business Idea When You See One. *Harvard Business Review*.78(5):129-38, 200.

Moore, Geoffrey (1991). Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. *Harper Business*

Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. *New York: Free Press of Glencoe*

Ryan, B., & Gross, N. (1943). The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities. *Rural Sociology* 8 (March): 15

Tarde, G. (1903). The Laws of Imitation. (E. C. Parsons, Trans.). *New York: Holt*

Utterback, James M. & Abernathy, William J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, Volume 3, Issue 6, pp. 639-656

Wasson, Sturdivant, and McConaughty, (1970). The Social Process of Innovation and Product Acceptance. In S. H. Britt (Ed.), *Consumer behaviour in theory and in action* (pp. 252-255). New York: John Wiley & Sons.

CAPITOLO 2:

Capon, Noel, and Rashi Glazer (1987). Marketing and Technology: A Strategic Coalignment, *Journal of Marketing* 51, pp. 1-14

Chakravorti B (2004). The new rules for bringing innovations to market. *Harvard business review* 82(3): 58-67

Chandy, Rajesh K., and Gerard J. Tellis (2000). The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation, *Journal of Marketing* 64, pp. 1–17.

Chiesa and Frattini (2011). Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets. *The Journal of Product Innovation*, Volume28, Issue4, pp. 437-454

Christensen, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press

Cooper, Arnold and Schendel, Dan (1976). Strategic Responses to Technological Threats. *Business Horizons*, pp. 61–69.

Fagerberg Ian, Mowery David, Nelson Richard (2007). *Innovazione. Imprese, industrie, economie*. Carocci editore

Frattini, De Massis, Chiesa, Cassia, Campopiano, (2012). Bringing to Market Technological Innovation: What Distinguishes Success from Failure. *International Journal of Engineering Business Management*

Gürhan-Canli e Batra (2004). When corporate image affects product evaluations: the moderating role of perceived risk. *Journal of Marketing Research* 41(2):197-205

Hartley RH (2005). *Marketing Mistakes and Success*. Westford: John Wiley & Sons

Kitchen, Philip J. (1999). *Marketing Communications: Principles and Practice*. Thomson

Mohr, Slater, Sengupta (2009). *Technology Marketing*. John Wiley and Sons, pp.421-434

Mohr, J.; Sengupta, S.; Slater, S. (2010). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. New Jersey.

Moore, Geoffrey (2001). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*. New York: Harper Business. Revised edition

Moriarty and Kosnik (1989). *High-Tech Marketing: Concepts, Continuity and Change*. Massachusetts Institute of Technology

Nevens, T. M., G. L. Summe, and B. Uttal (1990). Commercializing technology: What the best companies do. *Harvard Business Review* 68 (4): 154-63

Pratesi Carlo Alberto, Giovanni Mattia (2002). *Piano marketing dei nuovi prodotti*. McGraw-Hill Education

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York Free Press. V edition

Schilling, M. A. (2005). *Strategic management of technological innovation*. New York: McGraw-Hill

CAPITOLO 3:

Calantone, Roger J., Schatzel Kim E. (2000). Strategic Foretelling: Communication-Based Antecedents of a Firm's Propensity to Preannounce. *Journal of Marketing*, Volume: 64 issue: 1, page(s): 17-30

Eliashberg, J., and Robertson, T. (1988). New product pre-announcing behavior: a market signaling study. *Journal of Marketing Research*, 25(3), 282-292

Fill, Chris (1995). *Marketing Communications*. Prentice Hall

Lee Yikuan and O'Connor Gina Colarelli (2003). The impact of communication strategy on launching new products: the moderating role of product innovativeness. *The Journal of Product Innovation Management* Volume 20, Issue 1, pp. 4-21

Petty, Richard E. and Cacioppo, John T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology* 19:123-205

Philip Kotler (2003). *Marketing Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River

Schatzel, Kim, and Calantone, Roger (2006). Creating Market Anticipation: An Exploratory Examination of the Effect of Preannouncement Behavior on a New Product's Launch," *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, pp. 357–366

Schilling, M. A., Izzo F. (2017). *Gestione dell'Innovazione*. McGraw-Hill Education. IV edizione

Schilling, M. A. (2013). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill: New York

Sorescu, Alina, Venkatesh Shankar, and Tarun Kushwaha (2007). New Product Preannouncements and Shareholder Value: Don't Make Promises You Can't Keep," *Journal of Marketing Research* 44, pp. 468–489

Wu, Yuhong, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan (2004). When Is a Preannounced New Product Likely to Be De- layed?" *Journal of Marketing* 68, pp. 101–113

CAPITOLO 4:

Capatina, Gabriela & Draghescu, Florin (2015). Success factors of new product launch: the case of iPhone Launch. *International Journal of Economics and Finance* Vol. 7, No. 5

Carlton, Jim (1995). Apple is Launching Improved Version of MessagePad Hand-Held Computer. *Wall Street Journal*

Cleveland Bruce (2019). Traversing the Traction Gap. *Wildcat Venture Partners*

Dai, H., and Palvia, P. (2008). Factors Affecting Mobile Commerce Adoption: A Cross-Cultural Study in China and the United States. *Proceedings American Conference on Information Systems*, 1-14

Dean, J. & Pilling, C. (2007). Taiwan Makers May Writing Big Profits From iPhone. *The Wall Street Journal*

Goggin, Gerard (2009). Adapting the mobile phone: The iPhone and its consumption. *Journal of Media & Cultural Studies*, Volume 23, Issue 2: Cultural Adaptation, pp 231-244

Goldman, Kevin (1993). Apple is Pitching the Practical Newton. *Wall Street Journal*

Hill Charles W. L., Jones Gareth R. (2007). Essentials of strategic management. *South-Western, Cengage Learning*

Jagdish N. Sheth, Rajendra S. Sisodia (2012). The 4A's of marketing: Creating Value for Customers, Companies and Society. *Routledge*

Lempidakis Ioannis (2015). Apple's Network Effects and Disruptive Innovation: tools for sustainable development.

Liao, J. (2008). iPhone Usage Statistics. CNET.

Maloney, Chris (2010). The Newton Ball Multi-National Diffusion Acceleration Effect: An Apple iPhone Case Study. *Smashwords Edition*

Mickalowski Kyle, Mickelson Mark, Keltgen Jaciel (2013). Apple's iPhone Launch: A Case Study in Effective Marketing. *Business Review* 9, no.2: 83-288

Purkayastha Debapratim, Rao Adapa Srinivasa (2008). Launching iPhone: Apple's Entry into the Mobile Phone Market. *IBS Center for Management Research*

Rodrigo (2012). Marketing Analysis of Apple Inc, online at <https://writepass.com/journal/2012/11/marketing-analysis-of-apple-inc/>

Rosen Deborah E., Schroeder Jonathan E., Purinton Elizabeth F., (1998). Marketing High Tech Products: Lessons in Customer Focus From the Marketplace. *Journal of Consumer and Market Research*

Sharma, A. & Wingfield, N. (2007). Is iPhone AT&T's Magic Bullet? *The Wall Street Journal*

Sharma, A., Wingfield, N., & Yuan, L. (2007). How Steve Jobs Played Hardball In iPhone Birth. *The Wall Street Journal*

Smith, John. Marketing Plan: Apple, Inc. Marketing Concepts and Application. *Excelsior College*

West, Joel and Mace Michael (2007). Entering a mature industry through innovation: Apple's iPhone Strategy. *Proc. Druid Summer Conference*

Wolverton (2006). "A high point for apple", 2007

Yamanda, Ken (1993). Imminent Debut of Newton Message Pad Has Apple Crowing and Critics Carping. *Wall Street Journal*

Yeung, Natalie (2017). The marketing strategy for iPhone, online at <https://www.profolus.com/topics/marketing-strategy-for-iphone/>