

Novembre 2007  
*Area Mercato e Impresa*

# Mercato Innovazione Mercato:

*il circolo virtuoso  
per restare competitivi*

AMBIENTE

**BUSINESS**

COMUNICAZIONE

CONFRONTI

CULTURA D'IMPRESA

DIRITTO SOCIETARIO

ENERGIA

FINANZA

FISCO

FORMAZIONE

GARE E APPALTI

GIOVANI E SCUOLA

INFORMATION TECHNOLOGY

INFRASTRUTTURE  
E TRASPORTI

**INNOVAZIONE**

INTERNAZIONALIZZAZIONE

LAVORO

POLITICA INDUSTRIALE

PREVIDENZA E ASSISTENZA

PRIVACY

RELAZIONI INDUSTRIALI

STUDI E RICERCHE

QUALITÀ

SICUREZZA  
SALUTE E PREVENZIONE

URBANISTICA

UTILITIES

VITA ASSOCIATIVA



**DISPENSE ASSOLOMBARDA** è una collana che completa i servizi di informazione e assistenza offerti dall'Associazione ai propri associati per affrontare con successo la gestione dell'impresa. La collana raccoglie contributi e strumenti dedicati ai diversi ambiti della vita e della cultura aziendale.

L'opera, in tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

# Mercato Innovazione Mercato:

*il circolo virtuoso  
per restare competitivi*

(a cura di Oscar Pallme)

# Indice

Prefazione Assolombarda .....	5
<i>(a cura di Giorgio Basile)</i>	
Prefazione AISM .....	6
<i>(a cura di Franco Giacomazzi)</i>	
Premessa .....	7
<i>(a cura di Oscar Pallme)</i>	
<b>1. Imprese e Innovazione.....</b>	<b>9</b>
<i>(a cura di Oscar Pallme)</i>	
Concetto di innovazione.....	9
<i>Definizioni .....</i>	<i>9</i>
<i>Processo di innovazione: quali sfide? .....</i>	<i>12</i>
Orientamento continuo all'innovazione.....	15
Marketing a supporto dell'innovazione .....	19
Alcuni casi reali .....	22
<i>Caso reale di ... insuccesso prevedibile .....</i>	<i>22</i>
<i>Un caso di cultura aziendale orientata all'innovazione.....</i>	<i>23</i>
<i>Il caso micro imprese: aggregazione per innovare e fidelizzare.....</i>	<i>25</i>
<b>2. Previsioni di mercato in condizioni di incertezza .....</b>	<b>26</b>
<i>(a cura di Aldo Viapiana)</i>	
Premessa .....	26
Qualche definizione.....	26
La valutazione della domanda corrente .....	27
La valutazione della domanda futura .....	28
Le indagini sulle intenzioni di acquisto .....	28
Le opinioni del personale di vendita.....	29
Il panel di esperti .....	30
I test di simulazione.....	31
I test di simulazione per la comunicazione.....	32
I panel e i mercati di prova .....	33
I modelli statistici di simulazione.....	34
Come utilizzare i propri dati di vendita con l'analisi delle serie storiche .....	35
Gli indicatori economici.....	38
Come individuare la componente secolare .....	38
La componente stagionale .....	39
La componente occasionale.....	40
La previsione dei risultati di vendita tramite le serie storiche.....	41
<b>3. Customer satisfaction e Innovazione.....</b>	<b>44</b>
<i>(a cura di Andrea Rossi)</i>	
Premessa .....	44
L'analisi della Customer Satisfaction per fare innovazione in azienda.....	44
L'analisi della Soddisfazione del Cliente mediante l'analisi dei gap.....	46
<i>La metodologia di analisi della Customer Satisfaction .....</i>	<i>46</i>
<i>Il metodo dell'analisi dei gap .....</i>	<i>47</i>
Le strategie di innovazione sulla base dell'analisi dei gap.....	47
<i>Un esempio pratico .....</i>	<i>49</i>
Conclusioni.....	51
<b>4. Marketing interno: quale innovazione? .....</b>	<b>52</b>
<i>(a cura di Carola Goglio)</i>	
Premessa .....	52
Aggiornamento continuo.....	53
<i>E-Learning: un mondo in divenire .....</i>	<i>54</i>

Diffusione della conoscenza.....	55
<i>Un caso pratico: RCS Media Group</i> .....	55
<i>Un caso reale di insuccesso: "Il Flop di un nuovo prodotto"</i> .....	57
Change Management .....	58
<i>"I Dieci Comandamenti"</i> .....	59
<i>Principali criticità nel processo di cambiamento</i> .....	61
<i>"Gestione psicologica del cambiamento"</i> .....	62
<i>Importanza della comunicazione</i> .....	63
Conclusione .....	65
<b>5. Innovazione nel Marketing: verso il Web 2.0.....</b>	<b>66</b>
<i>(a cura di Franco Giacomazzi)</i>	
Il potere si sposta.....	66
Parliamo quindi di valore .....	68
Innovazione nel Marketing .....	70
Comunicare correttamente: la trappola dell'effetto gap .....	72
La gestione del Brand.....	73
Per concludere .....	73
<b>Appendice.....</b>	<b>75</b>
<i>(a cura di Oscar Pallme)</i>	
A.1 Glossario .....	76
A.2 Bibliografia .....	92
A.3 Profilo autori .....	94
A.4 Presentazione AISM.....	96

## **Prefazione Assolombarda**

*L'autore di questo lavoro, che si è giovato del prezioso apporto di altri esperti in materia di marketing e di innovazione, elabora il concetto di innovazione chiarendo che esso va applicato alla singola impresa e quindi assume un valore soggettivo più che oggettivo. Tuttavia, il risultato finale deve avere un carattere di oggettività, poiché deve materializzarsi in qualcosa che il mercato apprezzi in quanto costi meno o si differenzi rispetto ai prodotti concorrenti.*

*Infatti, è noto che si compete fundamentalmente o vincendo la battaglia del "costo del prodotto" o "differenziando il prodotto".*

*L'attuale fase di progressiva globalizzazione, con il ruolo crescente dei Paesi a basso "costo del lavoro", rende indispensabile per il sistema produttivo delle economie più avanzate puntare sulla strategia di "differenziazione" e quindi sulla "innovazione" intesa a 360°.*

*Ciò è ancora più vero per il sistema produttivo italiano, caratterizzato da una componente particolarmente ampia di piccole e medie imprese, per le quali è evidentemente preclusa la possibilità di sfruttare eventuali economie di scala.*

*Tuttavia, per una dimensione subcritica dell'azienda, l'innovazione può diventare di difficile applicazione. Per queste realtà, un approccio costruttivo può essere quello di individuare partner con cui allearsi per raggiungere la "scala minima" per la realizzazione di progetti di innovazione.*

*Assolombarda crede molto ad un tale approccio ed è impegnata ad aiutare le aziende in questa direzione, sia attraverso una serie di iniziative formative/informative, sia attraverso la presenza in strutture che forniscono assistenza operativa per l'innovazione prevalentemente, ma non esclusivamente, su base tecnologica.*

Giorgio Basile

Consigliere incaricato Assolombarda per Ricerca e Innovazione

## **Prefazione AISM**

*Innovazione nel marketing o marketing dell'innovazione? Entrambi sono temi molto "caldi", oggi, perché la disciplina e la prassi del marketing sono periodicamente oggetto di rivisitazione e di aggiornamento.*

*Ciò non deve sorprendere, giacché il marketing vive i cambiamenti e le innovazioni dell'ambiente e dell'impresa, come i rapidi cambiamenti nei bisogni degli operatori lungo tutta la filiera; la crescente tendenza delle imprese a concentrarsi nel proprio core business; un generale aumento del potere del cliente.*

*La loro attualità è giustificata da una serie di fattori, il cui peso è diventato crescente in questi ultimi anni: lo spostamento di priorità dalla produzione al mercato, cosicché il marketing diventa sempre più elemento di strategia, e la conoscenza dei mercati e della loro evoluzione è punto di ingresso nella pianificazione d'impresa; l'evoluzione delle tecnologie basate su Internet, che permettono la rapida trasmissione bidirezionale di informazioni, e la creazione di comunità virtuali tra membri anche molto distanti, ed hanno già apportato cambiamenti irreversibili della catena del valore; la fruizione di applicativi a basso costo che rendono più facile il rapporto con il cliente; la ampia e rapida possibilità di accesso a informazioni; il parallelo aumento della tensione competitiva.*

*Il marketing deve essere visto non come un complesso di tecniche per specialisti o di regole per la funzione commerciale, ma come un insieme di comportamenti articolati e diffusi che deve essere interiorizzato da tutti i membri dell'organizzazione.*

*Quanto detto rappresenta il tessuto su cui si innestano i nuovi paradigmi di marketing e le nuove modalità di relazionarsi. Ne cito alcuni: il marketing relazionale, che pone il focus nel modo in cui le relazioni sono stabilite, sviluppate, consolidate, considerando che in molti settori, ed in particolare nel business to business, il cuore del marketing sta nella relazione; il marketing esperienziale, basato sull'idea che il processo innovativo non debba operare unicamente sui prodotti o servizi ma offrire anche un aspetto emozionale.*

*Il marketing Business to Business, poi, presenta aspetti interessanti di sfida intellettuale e operativa per la diversità e l'intreccio delle relazioni che si instaurano tra cliente-fornitore che toccano anche, per il loro carattere dinamico, delicati aspetti comportamentali; oltre che per il contenuto professionale della relazione, per la molteplicità dei fattori che influenzano la decisione d'acquisto.*

*Si è così consolidata l'esigenza di formulare al cliente una value proposition chiara ed efficace, che mostri vantaggi, a seconda dei casi, funzionali, di riduzione costi, di miglioramento dei ricavi, emozionali.*

*L'innovazione non tocca soltanto il modo di porsi rispetto al cliente, ma lo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi servizi. Non sempre la accettazione del nuovo, specie se si tratta dell'espressione di un salto tecnologico, è garantita. Ecco dunque che il marketing dei prodotti innovativi ci soccorre, e ritroviamo le due facce della stessa medaglia cui si accennava all'inizio.*

*Coniugare adattamento alle nuove esigenze dei mercati, costi, qualità, innovazione non è cosa facile e richiede buona preparazione concettuale e visione integrata. Questo volume, redatto da AISM -Associazione Italiana Marketing- e voluto da Assolombarda per i propri associati vuole essere un contributo in questa direzione, a supporto delle imprese piccole, medie e grandi, che costituiscono una componente chiave dell'ossatura del sistema economico del nostro Paese.*

Franco Giacomazzi

Presidente AISM, Associazione Italiana Marketing ([www.aism.org](http://www.aism.org))

## **Premessa**

*Lo stimolo per questa pubblicazione è venuta dalla richiesta, formulata ad AISM (Associazione Italiana Marketing), da parte dell'Area Mercato e Impresa di Assolombarda, di scrivere un "manualetto", agile e facile da leggere, da mettere a disposizione dei loro associati. L'obiettivo era quello di fornire, soprattutto alle PMI, alcune linee guida elementari su come orientare l'impresa all'innovazione in maniera stabile nel tempo.*

*Partendo da queste premesse, la pubblicazione, che non ha alcuna pretesa di esaustività, cerca di fornire alcuni "input", elementari e facili da comprendere, su come utilizzare a supporto dell'innovazione il marketing e le competenze dei collaboratori, sia interni (dirigenti, quadri, ecc.) sia esterni (fornitori, canale di vendita, consulenti, ecc.).*

*Dopo una prima sezione "introduttiva" sul concetto di innovazione e sul marketing a supporto, seguono sezioni più "focalizzate" dedicate alle previsioni di mercato, alla customer satisfaction, al marketing interno, all'innovazione di marketing (web marketing). In pratica, il "manualetto" vuole essere uno stimolo per successivi approfondimenti mediante sia letture di testi più specialistici sia partecipazione a seminari e working group focalizzati su tematiche particolari.*

*Le singole sezioni sono contributi forniti da alcuni associati AISM su tematiche di loro competenza professionale. A loro va un doveroso ringraziamento per gli spunti di riflessione forniti.*

*Un sentito ringraziamento anche al Consiglio Direttivo di AISM ed in particolare al suo Presidente, Prof. Franco Giacomazzi, per la fiducia accordatami nell'affidarmi l'ideazione e il coordinamento di questa pubblicazione.*

Oscar Pallme



ASSOLOMBARDA

Via Pantano 9 - 20122 Milano  
assolombarda@assolombarda.it  
Telefono 0258370.1

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)



ASSOCIAZIONE ITALIANA MARKETING

Via Olmetto 3 - 20123 Milano  
info@aism.org  
Telefono 02863293

[www.aism.org](http://www.aism.org)