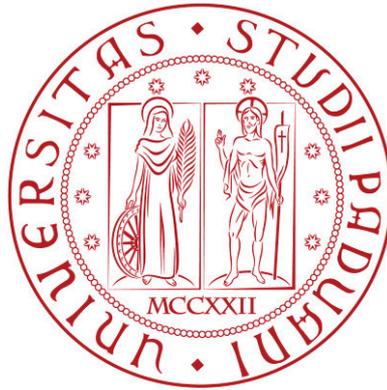


Università degli studi di Padova

Corso di laurea in Statistica e Gestione delle Imprese



**Le competizioni sportive come
laboratorio per l'innovazione: il caso
Aprilia**

Relatore: Prof. Marco Paiola

Dipartimento di Scienze Economiche

Laureanda: Serena Leuzzi

Matricola: 617484

Anno accademico 2011/2012

*“Non sappiamo se
cambiando si migliora,
ma sappiamo che per
migliorare bisogna
cambiare”*

Sir Winston Churchill

Indice	
Indice	5
Introduzione	7
Capitolo 1: <i>Marketing e innovazione di prodotto</i>	9
1.1 <i>Definizioni e concetti generali</i>	9
1.1.1 <i>Caratteristiche dell'innovazione</i>	10
1.1.2 <i>Il ruolo del marketing</i>	12
1.1.3 <i>L'innovazione come processo strategico dell'impresa</i>	13
1.1.4 <i>La valorizzazione dell'innovazione</i>	15
1.2 <i>Innovazione di prodotto e di processo</i>	17
1.2.1 <i>Classificazione dei tipi di innovazione</i>	17
1.2.2 <i>Innovazione di prodotto</i>	18
1.2.3 <i>Innovazione di processo</i>	21
1.3 <i>La strategia di marketing</i>	23
1.3.1 <i>La definizione del prezzo</i>	24
1.3.2 <i>Le strategie di distribuzione</i>	25
1.3.3 <i>La comunicazione</i>	26
1.3.4 <i>Panoramica sul settore motociclistico</i>	27
Capitolo 2: <i>Il caso Aprilia</i>	29
2.1 <i>La storia</i>	29
2.1.1 <i>La cultura imprenditoriale del Nord-Est</i>	30
2.1.2 <i>Ascesa, declino e rinascita</i>	31
2.2 <i>Progetti innovativi</i>	32
2.2.1 <i>Il primo motore Aprilia</i>	32
2.2.2 <i>RSV4: nascita del modello</i>	34
2.2.3 <i>Il pacchetto APRC</i>	37
2.3 <i>Il ruolo dell'innovazione in Aprilia</i>	39
2.4 <i>Il ruolo delle competizioni sportive</i>	41
2.4.1 <i>L'Aprilia Racing</i>	41
2.4.2 <i>Il mercato motociclistico</i>	41
2.4.4 <i>Le competizioni sportive come laboratorio della ricerca</i>	48
Conclusioni	51
Bibliografia	53

Introduzione

L'innovazione è al centro delle trasformazioni attuali dell'economia. Nelle attività innovative si uniscono e si sviluppano conoscenze e processi di apprendimento, competenze per utilizzare tecnologie esistenti e adottarne di nuove, capacità e risorse per introdurre nuovi processi produttivi e realizzare nuovi prodotti capaci di affermarsi sui mercati. In questo percorso si intrecciano competenze individuali, aspetti strutturali e comportamentali di imprese e di organizzazioni pubbliche in forme differenziate a seconda delle tecnologie, dei settori produttivi, dei contesti economici e istituzionali (Fagerberg et al., 2007).

Dunque, l'innovazione assume un ruolo centrale all'interno dell'impresa; ancor di più oggi, dove la creatività e l'invenzione sembrano essere le uniche ancore di salvataggio per far fronte alla crisi e continuare a competere nei mercati.

Non è detto che un'idea creativa si trasformi in un prodotto o servizio da commercializzare; l'organizzazione interna dell'impresa deve cercare di formare un ambiente favorevole all'innovazione. Ma soprattutto deve essere in grado di comunicarla nel migliore dei modi; solo così il consumatore percepirà il contenuto innovativo dell'offerta. Tale ragionamento è esteso ad ogni tipo di impresa, in particolar modo a quelle del settore motociclistico, nel quale l'innovazione tecnologica è la chiave per differenziarsi e competere. In questo contesto, la comunicazione si identifica anche con le competizioni sportive (racing) che permettono alle imprese di testare le loro moto che andranno poi a costituire la gamma di prodotti da inserire nel mercato.

Il seguente elaborato ruota intorno al tema dell'innovazione tecnologica e delle competizioni sportive, cercando di capire qual è il legame tra i due; per farlo è stata approfondita la situazione di un'impresa italiana, grazie anche alla visita presso la sede e al colloquio con il brand manager Umberto Basso. La casa motociclistica in questione è l'Aprilia, con sede a Noale (Ve), componente del Gruppo Piaggio.

Il primo capitolo dell'elaborato tratterà l'innovazione, sia nei suoi concetti fondamentali, sia nelle sue classificazioni; seguirà una riflessione sul ruolo della strategia di marketing.

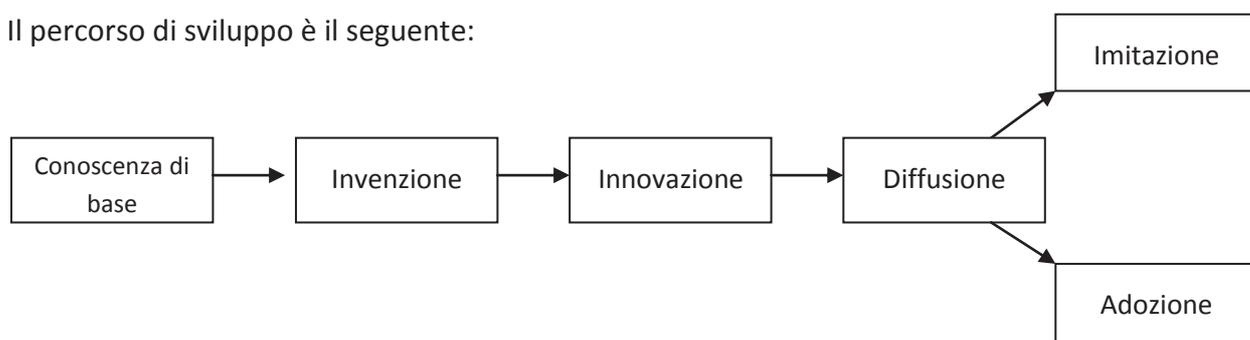
Il secondo capitolo analizzerà l'azienda Aprilia, mostrando particolare attenzione al nuovo modello Rsv4, al suo ingresso nel mercato e ai suoi risultati e, infine, al ruolo delle gare su pista.

Capitolo 1: Marketing e innovazione di prodotto

1.1 Definizioni e concetti generali

La progettazione di prodotto è il processo con cui si definiscono le specifiche dei prodotti e/o dei servizi per soddisfare un bisogno specifico del mercato, teso a promuovere la creatività e l'innovazione (Slack et al., 2007). La creatività costituisce la base per l'invenzione che porta allo sviluppo di una nuova conoscenza o di nuove combinazioni delle conoscenze esistenti (Grant, 2006). Le capacità creative di un individuo sono funzione della sua capacità intellettuale, delle conoscenze che possiede, della sua forma mentis, della personalità e delle motivazioni che lo ispirano, nonché dell'ambiente che lo circonda. La creatività di un'organizzazione, invece, è funzione della creatività degli individui e di una varietà di processi sociali che condizionano il modo in cui questi individui si comportano e interagiscono tra di loro (Schilling, 2005). L'innovazione consiste nella commercializzazione iniziale di un'invenzione attraverso la produzione e la vendita di un nuovo bene o servizio, o mediante l'utilizzo di un nuovo metodo di produzione. Essa può essere il frutto di una singola invenzione o della combinazione di più invenzioni; tuttavia non tutte le invenzioni si trasformano in innovazione (Grant, 2006).

Il percorso di sviluppo è il seguente:



(Grant, 2006, pag 370)

La diffusione è il processo tramite il quale un singolo o un'impresa adottano in un'economia una nuova tecnologia, o ne rimpiazzano una vecchia con una nuova. L'apprendimento, l'imitazione e gli effetti di feedback che si verificano mentre una nuova tecnologia si diffonde contribuiscono a migliorare l'innovazione originale.

Alcuni attributi di un'innovazione influenzano i potenziali adottatori: il vantaggio relativo dell'innovazione, la sua compatibilità con l'operare e con le norme sociali del potenziale adottatore; la complessità dell'innovazione; la sperimentabilità, ossia la facilità con la quale un'innovazione può essere testata, e l'osservabilità, cioè la facilità con la quale l'innovazione viene valutata dopo essere stata provata. Inoltre una serie di condizioni esterne o sociali possono accelerare o rallentare il processo: la decisione presa collettivamente o individualmente, o da un'autorità centrale, i canali di comunicazione utilizzati per acquisire informazioni sull'innovazione; la natura, le normative e il grado di connessione del sistema sociale al quale sono legati i potenziali adottatori (Fagerberg et al., 2007).

1.1.1 Caratteristiche dell'innovazione

Ciò che ci si attenda dall'innovazione è che essa porti benefici considerevoli, ossia aumenti l'efficienza. Il raggiungimento di tale risultato può essere alterato dall'incertezza e dal rischio che caratterizzano i sistemi con cui interagisce un'azienda. Le principali fonti di incertezza sono due (Grant, 2006):

- l'incertezza tecnologica, che discende dall'imprevedibilità dell'evoluzione tecnologica e dalle complesse dinamiche attraverso cui sono selezionati gli standard tecnici o i modelli dominanti.
- l'incertezza del mercato, relativa alle dimensioni e ai tassi di crescita dei mercati dei nuovi prodotti. Prevedere la domanda di nuovi prodotti è rischioso, dato che tutte le previsioni si fondano su una qualche forma di estrapolazione o di modellizzazione basata su dati passati.

Per gestire il rischio, in assenza di previsioni accurate, sono necessarie prontezza e capacità di reazione di fronte alle tendenze emergenti. Alcune strategie per limitare il rischio sono: collaborare con gli acquirenti principali , ossia valutare anticipatamente le tendenze del mercato e le richieste dei consumatori per rispondervi adeguatamente, limitare l'esposizione al rischio, ovvero adottare politiche finanziarie che limitino al massimo l'esposizione a condizioni avverse, sviluppare la flessibilità come requisito fondamentale per la sopravvivenza e il successo nel lungo periodo. (Grant, 2006)

Affinché un'innovazione risulti redditizia per il suo autore è necessario che questa crei valore, che si distribuisce tra una molteplicità di parti differenti: clienti, fornitori, innovatore e imitatori (o altri inseguitori). Partendo dalla premessa che non sempre un'impresa fortemente orientata all'innovazione riesce a ottenere frutti da questa e perciò non necessariamente viene premiata rispetto alle imprese che entrano nel mercato in momenti successivi, nasce il concetto di regime di appropriabilità dell'innovazione: le condizioni che consentono di proteggere l'impresa innovatrice (first comer) dalle imitazioni, e che quindi influiscono sulla capacità di questa di acquisire i profitti generati dall'innovazione stessa.

In un regime di appropriabilità forte, l'innovatore è in grado di catturare una quota sostanziale del valore creato; in un regime di appropriabilità debole, le altre parti in causa ottengono gran parte del valore. I fattori fondamentali che determinano la misura in cui gli innovatori sono in grado di appropriarsi del valore delle proprie innovazioni sono (Grant, 2006):

1. I diritti di proprietà nell'innovazione, riconosciuti legalmente e che attestano la proprietà intellettuale dell'innovazione. Comprendono i brevetti, i quali attribuiscono diritti esclusivi su un prodotto, un processo o un progetto che sia utile, nuovo, nei quali si riconosce un'invenzione originale, i diritti d'autore, in riferimento al diritto esclusivo di produzione, pubblicazione e vendita di lavori artistici o letterari, i marchi registrati, ovvero parole, simboli o altri segni utilizzati per distinguere prodotti o servizi forniti da una particolare impresa, e, infine, i segreti industriali.
2. La codificabilità e la complessità della tecnologia, si collegano alla facilità o meno con cui la tecnologia può essere compresa e comunicata, in assenza di un'efficace tutela legale. La prima caratteristica fa riferimento alla natura della conoscenza incorporata nell'innovazione; la seconda al grado di difficoltà legato alla riproducibilità.
3. Il vantaggio temporale, o lead time di cui gode l'innovatore, generato soprattutto dalle due caratteristiche sopra descritte, che costituisce il tempo necessario agli imitatori per raggiungerlo. L'innovatore deve utilizzare il vantaggio iniziale in termini di tempo per costruire le competenze e la posizione di mercato

necessarie per consolidare la leadership del settore, ottenendo anche la possibilità di sfruttare la curva di apprendimento prima dei concorrenti. L'innovatore deve quindi essere capace di trasformare il vantaggio temporale in un vantaggio di costo.

4. Le risorse complementari indispensabili per la diffusione del nuovo prodotto. Queste possono essere sia interne che esterne all'azienda. In quest'ultimo caso, la spartizione del valore dipende dal potere contrattuale. L'innovatore deve progettare e realizzare un'adeguata strategia di accesso alle risorse complementari prima dell'introduzione dell'innovazione nel mercato, altrimenti potrebbe avere una riduzione della propria quota di profitti generati dall'innovazione. L'attività di marketing costituisce una risorsa complementare.

1.1.2 Il ruolo del marketing

Il valore di un'innovazione tecnologica è determinato solo in parte dalle possibilità tecnologiche dei nuovi prodotti che è in grado di offrire. Il valore dell'innovazione è piuttosto condizionato dall'essere per l'utilizzatore semplice da capire, di facile accesso e integrabile nella propria vita. Le strategie di marketing non rappresentano solo un mezzo attraverso cui l'impresa trae profitto dalle sue innovazioni: sono invece un elemento chiave del processo di sviluppo innovativo. Le strategie possono influenzare le reazioni e il gradimento dei clienti, dei distributori e dei fornitori di beni complementari (Schilling, 2005). Il marketing tende ad assumere un ruolo fondamentale nei processi di innovazione, sia supportandoli ed indirizzandoli in base all'analisi dei bisogni espressi dal mercato, sia contribuendo a favorire l'integrazione delle varie competenze specialistiche aziendali. Inoltre, sottolineando il ruolo delle relazioni, il relationship marketing spinge a considerare l'innovazione non più come un problema interno all'azienda, ma come il frutto di una collaborazione che si sviluppa tra soggetti diversi, interni ed esterni all'organizzazione, ognuno in grado di apportare un contributo significativo per la realizzazione del processo innovativo.

Il marketing ha il delicato compito di identificare in anticipo quale sarà l'evoluzione dei bisogni e delle esigenze dei mercati obiettivo dell'azienda; deve, inoltre, adeguare le caratteristiche dell'offerta in tempo rispetto all'evoluzione della domanda e servire in

maniera proattiva il mercato, mediante l'uso efficace della comunicazione e della distribuzione. In altri termini, il marketing più che alla gestione del presente, deve essere orientato a quella del futuro e a creare le condizioni per un successo duraturo nel tempo, in modo tale da permettere all'azienda di focalizzarsi non solo sui risultati a breve termine, ma anche di lungo e soprattutto sullo sviluppo dell'innovazione.

1.1.3 L'innovazione come processo strategico dell'impresa

Per commercializzare una nuova tecnologia occorre stabilire un legame tra la creatività, le conoscenze tecnologiche e le competenze nell'ambito della produzione, del marketing, della finanza e della distribuzione.

Le funzioni operative devono essere organizzate in maniera diversa dalle funzioni tecnologiche e di sviluppo. Ciò crea la necessità di differenziare ma allo stesso tempo integrare le varie funzioni aziendali. Quanto più è stabile la parte operativa e amministrativa dell'organizzazione, tanto maggiore è la resistenza all'innovazione (Grant, 2006).

Una delle naturali fonti di innovazione è costituita dall'impegno e dagli investimenti in ricerca e sviluppo dell'impresa. La ricerca comprende sia la ricerca di base sia quella applicata: la prima consiste negli sforzi orientati ad approfondire una conoscenza di un'area scientifica, la seconda è orientata all'aumento della comprensione di un problema allo scopo di soddisfare un particolare bisogno. Per sviluppo, invece, si intendono tutte le attività che consentono di applicare la conoscenza alla realizzazione di nuovi prodotti, materiali o processi. Dunque, l'espressione ricerca e sviluppo sta ad indicare tutte le attività che vanno dalle indagini esplorative e dalla ricerca sperimentale fino allo sviluppo di applicazioni commerciali (Schilling, 2005).

Un'altra fonte dell'innovazione è rappresentata dai consumatori. In molti casi, nessuno meglio dei clienti è in grado di indicare le prestazioni massime desiderate e la qualità minima attesa dal nuovo prodotto. Attraverso i processi di valutazione delle preferenze dei consumatori, il management dell'impresa riesce a comprendere ciò di cui ha bisogno il mercato obiettivo per crescere.

Le spinte all'innovazione possono arrivare da diverse direzioni. Per questo motivo, l'organizzazione interna alle imprese del processo di sviluppo dei nuovi prodotti dovrebbe tener conto della collaborazione tra le varie funzioni interne. Un modello che

interpreta al meglio questa esigenza è quello che prevede la presenza del comitato nuovi prodotti e del project team. Il primo viene collocato in staff alla direzione generale; è costituito da rappresentanti di varie funzioni aziendali, tra le quali il marketing, la produzione e la ricerca e sviluppo. Questo comitato ha il compito di valutare i progetti relativi ai nuovi prodotti nei momenti di decisione se avviare o meno il progetto o se approvare o meno il lancio del nuovo prodotto. Il secondo, invece, rappresenta un gruppo di lavoro, anch'esso formato da elementi delle varie funzioni, che ha il compito di realizzare il progetto in tutte le sue fasi (Grandinetti, 2009). Tuttavia, è possibile che le aziende adottino modelli diversi e considerino le situazioni limite, ossia quelle che prevedono l'utilizzo di una sola fonte da cui attingere informazioni utili per l'innovazione di prodotto. Il modello denominato technology push pone principalmente l'accento sulle scoperte scientifiche come fonte principale di innovazione. Il processo assume una forma lineare che procede in sequenza dalla scoperta scientifica. Al contrario, nel modello demand pull, l'innovazione è guidata dalla domanda percepita dei potenziali utilizzatori, indirizzando l'impegno verso lo sviluppo di nuovi prodotti nel tentativo di rispondere ai problemi o ai suggerimenti sollevati dal cliente, grazie all'attività di marketing che invia le esigenze nel reparto ricerca e sviluppo. La maggior parte degli studi recenti, però, indica che le imprese innovatrici di successo si avvalgono di un'ampia varietà di fonti tra cui la ricerca e sviluppo, le relazioni con i clienti, con un network esterno di imprese e con altre fonti esterne di informazione scientifica e tecnica (Schilling, 2005). A volte capita, quindi, che il processo di sviluppo dell'innovazione avviene ricorrendo anche a fonti esterne; l'impresa potrebbe acquisire altre imprese delle quali ci si impossessa di brevetti e progetti innovativi. Una variante di questo caso è quando la tecnologia viene inizialmente sviluppata da una piccola impresa che in seguito concede il prodotto in licenza a un'impresa di maggiori dimensioni. Oppure, l'impresa attua un'imitazione innovativa di un prodotto già introdotto nel mercato del quale però riesce a sviluppare una variante altamente differenziata.

L'impresa collabora con diversi attori del contesto economico e con questi può attuare anche delle collaborazioni, che possono avvenire sotto forma di alleanza, di partecipazione a consorzi di ricerca, di concessione di licenze, di accordi contrattuali di ricerca e sviluppo, di joint venture. Gli attori coinvolti possono essere i clienti, i fornitori, i produttori di beni complementari e, in alcuni casi, anche i concorrenti stessi per

collaborare insieme a un progetto di innovazione o per scambiarsi informazioni e altre risorse.

1.1.4 La valorizzazione dell'innovazione

La capacità di un'impresa di concepire e realizzare nuovi prodotti che siano in grado di attirare e soddisfare i clienti rappresenta una delle ragioni principali del suo successo e della possibilità di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile. Le dimensioni sulle quali misurare il grado di successo di un progetto di sviluppo di un nuovo prodotto sono sostanzialmente tre: la qualità del prodotto/processo, il lead time del progetto, la produttività del progetto. La prima è la principale misura di performance ed è definibile, in termini generali, come il grado di coerenza esistente tra il prodotto e il suo contesto, dove quest'ultimo è costituito in primo luogo dall'insieme dei clienti e degli utilizzatori. Esistono numerosi esempi di prodotti eccellenti dal punto di vista tecnico che non hanno avuto un corrispondente successo commerciale, perché incapaci di cogliere le effettive esigenze dei consumatori o perché incoerenti con le strategie dell'azienda. La seconda dimensione è legata al tempo di sviluppo dell'innovazione. Il rapido avanzare delle tecnologie, l'intensificarsi della concorrenza e la continua evoluzione delle preferenze dei consumatori comportano la riduzione dei cicli di vita dei prodotti e la necessità per le imprese di accelerare e anticipare il cambiamento. Esso può essere misurato dal lead-time, ovvero l'intervallo di tempo intercorrente tra la generazione dell'idea di prodotto e la sua effettiva commercializzazione. Gli effetti della riduzione del ciclo di sviluppo sulle prestazioni dell'impresa sono: la capacità di arrivare per primi ad introdurre il nuovo prodotto, un'accuratezza maggiore delle previsioni circa i bisogni futuri dei consumatori, l'apportare sostanziali miglioramenti alla qualità. La terza dimensione è collegata alla produttività del progetto, definito come indicatore del numero di nuovi prodotti che un'unità di sviluppo può realizzare in un anno o nel tempo richiesto per completare un singolo prodotto. In mercati dinamici, l'elevata produttività dello sviluppo diviene un fattore chiave di differenziazione, per far fronte alla domanda di consumatori sempre più esigenti (Sobrero, 1999). Risulta, quindi, evidente che l'innovazione costituisce un mezzo per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti. Ma, affinché ciò avvenga, è necessario che all'interno dell'impresa si creino le condizioni favorevoli allo sviluppo della creatività, sia a livello individuale sia a livello organizzativo. Obiettivo

quindi per un'impresa che voglia perseguire risultati innovativi è quello di realizzare un ambiente nel quale gli individui possano esprimere la loro libertà e spontaneità nella creazione di idee ma allo stesso tempo questi devono cercare di associare le conoscenze tecniche richieste con la creatività personale, il tutto affiancato da una collaborazione tra le varie funzioni interne all'azienda.

1.2 Innovazione di prodotto e di processo

1.2.1 *Classificazione dei tipi di innovazione*

In base alla natura intrinseca dell'innovazione si possono distinguere le innovazioni tecnologiche da quelle non tecnologiche, rispettivamente differenziati in innovazioni di prodotto o servizio e di processo e innovazioni organizzative e di marketing. L'attenzione verrà posta sulle innovazioni tecnologiche.

Un criterio di classificazione si fonda sulle dimensioni relative al grado di cambiamento necessario al processo produttivo a supporto dell'innovazione e al grado di cambiamento del prodotto stesso. Si identifica una prima area occupata dalle innovazioni breakthrough, le quali richiedono la generazione di un nuovo concetto di prodotto e necessitano di un nuovo processo produttivo. La seconda area identifica le innovazioni derivate, che rielaborano un concetto di prodotto simile ai prodotti esistenti e un processo produttivo analogo a quelli già presenti in azienda. La terza area, ossia quella intermedia, identifica le innovazioni a piattaforma. Queste si basano su una piattaforma che permette miglioramenti su molteplici dimensioni. Tale suddivisione dei tipi di innovazione esclude il concetto di mercato, che invece rappresenta un ulteriore e importante vettore di creazione delle innovazioni. A tal proposito si può orientare una classificazione in base al grado di novità per l'impresa e al grado di novità per il mercato (Prandelli, Verona 2006). Si possono distinguere le innovazioni radicali da quelle incrementali. Le prime sono legate ad una tecnologia che rappresenta una novità assoluta, sia per l'impresa che per il contesto. Le seconde, invece, non presentano caratteristiche nuove o originali, possono già essere note all'interno dell'impresa o del settore, e consistono in cambiamenti marginali o in lievi adattamenti di soluzioni preesistenti (Schilling, 2005)

Alla luce della varietà evidenziata nelle classificazioni possibili delle innovazioni, diventa necessario valutare quelle che sono le implicazioni strategiche e organizzative nel momento in cui l'impresa decide di scegliere un particolare approccio innovativo. Bisogna capire quali sono le competenze necessarie per sviluppare una specifica tipologia di innovazione e gli attori da coinvolgere per tale scopo. È interessante proporre una specie di sintesi che incrocia le scelte in tema di mercato servito e di

tecnologia impiegata. In particolare l'impresa potrà scegliere se orientarsi verso lo sfruttamento puro delle competenze a disposizione oppure verso la sperimentazione pura. La prima nel caso in cui ricorra a scelte tecnologiche incrementali sotto il profilo sia della tecnologia sia del mercato. La seconda nel caso in cui si diriga verso innovazioni breakthrough e radicali. Inoltre, l'azienda potrebbe orientarsi soprattutto su innovazioni che fanno leva sul mercato, a parità di quelle tecnologiche; in tal caso dovrà puntare sull'attivazione di competenze di mercato, oppure nel caso opposto sull'attivazione di competenze tecnologiche (Prandelli, Verona 2006).

In conclusione, non tutte le imprese sono innovatrici. Molte riescono a rimanere vitali attraverso l'imitazione intelligente degli innovatori, ossia imitano un nuovo prodotto aggiungendo altre prestazioni (differenziazione del prodotto), o riescono a competere adottando una strategia di leadership sui costi (che spesso però è possibile a patto di dedicare molte risorse all'innovazione di processo).

1.2.2 Innovazione di prodotto

Affinché le aziende possano ottenere risultati soddisfacenti dallo sviluppo di nuovi prodotti è necessario stabilire una precisa strategia, che deve essere in grado di fornire un indirizzo univoco, specificando chiaramente le aree entro cui convergere gli sforzi e chiarendo eventuali settori limitrofi verso i quali ci si può rivolgere.

Dopo aver attentamente segmentato il mercato, scelto il target, averne identificato i bisogni e dopo aver determinato il proprio posizionamento, un'impresa sarà maggiormente in grado di sviluppare nuovi prodotti. Il marketing, come è stato sopra descritto, svolge una funzione chiave nel processo di miglioramento dei nuovi prodotti, identificando e valutando nuove idee e collaborando con il dipartimento di ricerca e sviluppo e altri, in ogni fase della trasformazione.

Booz, Allen e Hamilton (1982) hanno identificato sei categorie di nuovi prodotti:

1. Prodotti assolutamente nuovi, che creano quindi nuovi mercati.
2. Nuove linee di prodotto, ossia nuovi prodotti con i quali l'impresa entra per la prima volta in un mercato già definito.
3. Ampliamenti di linee di prodotti esistenti, ovvero nuovi prodotti che affiancano le linee di prodotto dell'impresa.

4. Miglioramenti e revisioni dei prodotti esistenti.
5. Riposizionamento: prodotti esistenti e rivolti a nuovi mercato o segmenti.
6. Riduzioni di costi, ossia nuovi prodotti che forniscono prestazioni analoghe a un costo inferiore.

Lo sviluppo di nuovi prodotti richiede che il top management definisca domini di attività, categorie di prodotti e criteri specifici. Inoltre, deve decidere il budget da destinare allo sviluppo. I risultati delle attività di ricerca e sviluppo sono così incerti che è difficile utilizzare normali criteri di investimento; per tale motivo, le imprese cercano di finanziare il maggior numero di progetti, sperando che almeno una parte di questi abbia successo, oppure applicano una percentuale convenzionale sui dati di vendita, o spendono quanto i concorrenti. (Kotler, 2004)

Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto può essere rappresentato nella sua forma più generale come una sequenza di fasi o attività attraverso le quali il nuovo prodotto viene concepito, progettato, realizzato ed infine introdotto sul mercato. Suddividere il processo in attività ben distinte può rivelarsi utile per facilitare la programmazione iniziale delle varie attività e il controllo, in seguito, dell'avanzamento del progetto; inoltre, si può definire con chiarezza il ruolo di ogni funzione aziendale e delle loro interazioni.

Kotler propone una schematizzazione di tipo sequenziale che comprende le seguenti fasi (Kotler, 2004):

- Generazione delle idee. Le idee possono provenire da diverse fonti: clienti, scienziati, dipendenti, concorrenti o distributori. Si può far ricorso a tecniche per stimolare la creatività sia nei singoli che nei gruppi: elenco degli attributi, relazioni forzate, analisi morfologica, analisi delle situazioni d'uso, elaborazione di nuovi contesti, associazioni di idee.
- Selezione delle idee. L'impresa deve valutare le proposte, suddividendole in idee promettenti, idee marginali e idee scartate. Ogni idea promettente viene valutata da un membro del comitato nuovi prodotti, se sopravvive entra nel processo di selezione. Nella selezione delle idee, le imprese devono evitare due tipi di errori: di eliminazione, si verifica quando viene scartata una buona idea, e

di avanzamento, si verifica quando l'impresa consente ad un'idea scadente di arrivare alle fasi di sviluppo e di commercializzazione.

- Sviluppo e valutazione del concetto di prodotto. Il concetto di prodotto costituisce una versione elaborata dell'idea, espressa in termini percepibili dal consumatore. Un'idea di prodotto può essere tradotta in molteplici concetti. La sperimentazione del concetto prevede la sua presentazione a un determinato gruppo di consumatori per verificare le loro reazioni; la presentazione può essere fisica o simbolica. Più i concetti sperimentati somigliano al prodotto, o all'esperienza finale, maggiore sarà il valore dei risultati.
- Definizione della strategia di marketing. Il manager dovrà sviluppare un piano preliminare di strategia di marketing per l'introduzione del prodotto nel mercato. Il piano è costituito da tre parti. La prima descrive le dimensioni, la struttura, il comportamento del mercato obiettivo, il posizionamento pianificato del prodotto, le vendite, la quota di mercato, gli obiettivi di vendita e di profitto per gli anni successivi. La seconda parte riguarda il prezzo del prodotto, la politica distributiva e il budget di marketing per il primo anno. La terza parte descrive gli obiettivi di vendita e di profitto di lungo periodo, nonché la strategia di marketing mix.
- Valutazione economica. Consiste nell'esaminare le previsioni delle vendite, dei costi e dei profitti, per valutare se corrisponderanno o meno agli obiettivi dell'impresa.
- Sviluppo tecnico del prodotto. Se la valutazione precedente è stata positiva, si può passare a considerare lo sviluppo tecnico del prodotto, ossia produrre versioni fisiche del concetto. Verrà prodotto un prototipo che incorpori gli attributi, che funzioni con sicurezza in condizioni d'uso normali e che possa essere prodotto rispettando il budget dei costi di produzione.
- Test di mercato. Al prodotto verrà associato un nome e una confezione, e sarà poi sottoposto a test di mercato per valutare la reazione all'uso e all'acquisto dei consumatori.
- Commercializzazione. Se i riscontri dei test sono positivi, l'impresa inizierà la commercializzazione del nuovo prodotto. Nell'effettuare il lancio del nuovo

prodotto è fondamentale decidere il momento corretto e il luogo nel quale questo avviene.

1.2.3 Innovazione di processo

Le innovazioni di processo consistono nell'adozione di processi produttivi, attività di gestione della produzione o attività di supporto alla produzione tecnologicamente nuovi o notevolmente migliorati. Tali innovazioni possono riguardare modifiche significative nelle tecniche di produzione, nella dotazione di attrezzature o software, o nell'organizzazione produttiva. Le innovazioni di processo sono spesso orientate al miglioramento dell'efficacia o dell'efficienze dei sistemi interni all'azienda.

I processi andrebbero sempre progettati in modo da riflettere le esigenze del cliente e/o del mercato. Un buon punto di partenza per qualsiasi azienda è capire la relazione diretta tra obiettivi strategici e obiettivi di prestazione del processo (Slack, et al., 2007).

La progettazione di processo tiene conto di alcuni parametri necessari da considerare: qualità, velocità, affidabilità, flessibilità e costo. Le innovazioni, dunque, possono essere introdotte per migliorare uno di questi parametri.

La qualità è riferita alla capacità di fornire risorse appropriate in grado di rispettare le specifiche di prodotto o di servizio; implica l'assenza di errori. Tuttavia alcune imprese sono abbastanza tolleranti agli errori, perché riconosciuti inevitabili in processi complessi. La velocità è la caratteristica necessaria per la minimizzazione dei tempi di attraversamento; la competizione ha obbligato le imprese a colpire l'immaginazione dei mercati con la frequente introduzione di nuove offerte. L'affidabilità è relativa alla capacità di fornire risorse affidabili per l'esecuzione del processo che minimizzano l'incertezza della progettazione. La flessibilità permette di adattarsi alle situazioni di mercato, mettendo a disposizione risorse con un ampio range di competenze per rispondere al cambiamento esterno o interno. Infine il costo rappresenta la caratteristica che è legata alle altre precedentemente descritte; se l'impresa non produce rispettando quei parametri, inevitabilmente avrà dei costi aggiunti (Slack et al., 2007). L'innovazione dei processi aziendali non va ricondotta al puro e semplice acquisto di nuove tecnologie, di nuovi macchinari o all'ammodernamento degli impianti. Per potere beneficiare appieno delle potenzialità innovative insite nell'acquisizione di nuovi fattori produttivi

tecnici, in effetti, occorre agire parallelamente sull'organizzazione e sulle competenze dei collaboratori.

Spesso le innovazioni di prodotto e di processo sono simultanee e fra loro collegate. Un nuovo processo può consentire la realizzazione di nuovi prodotti e nuovi prodotti possono determinare lo sviluppo di nuovi processi. Infine, un'innovazione di prodotto introdotta da un'impresa può rivelarsi al contempo un'innovazione di processo per un'altra (Schilling, 2005).

1.3 La strategia di marketing

Le imprese non possono a fare a meno dell'apporto del marketing nello sviluppo di un nuovo prodotto. Uno degli aspetti fondamentali di questo è costituito dal marketing mix, ossia la combinazione di variabili controllabili utili alle imprese per raggiungere i propri obiettivi. Lo studio di queste variabili può rivelarsi utile anche nel processo di sviluppo di un prodotto innovativo, ma soprattutto è indispensabile al fine di formulare una strategia di marketing per l'innovazione.

Il marketing mix comprende il prodotto, il prezzo, la distribuzione e la comunicazione. Allo studio di queste variabili, l'impresa deve aggiungere le decisioni riguardo al momento giusto per entrare nel mercato con un'innovazione e al grado di licensing e compatibilità dell'innovazione stessa.

Di norma le imprese cercano di ridurre la durata del ciclo di sviluppo per contenere i costi e riservarsi un ventaglio più ampio di opzioni di ingresso, ma ciò non significa che debbano affrettarsi a lanciare i nuovi prodotti quanto prima. Il management, infatti, può manovrare il timing di ingresso in una prospettiva strategica per trarre vantaggio dal ciclo economico o dalle oscillazioni stagionali, per posizionare il prodotto nel modo più adatto e per assicurarsi che, al momento del lancio, la capacità di produzione e la disponibilità di beni o servizi complementari siano entrambe adeguate. Per le imprese che si apprestano a introdurre un prodotto con tecnologia avanzata in un mercato nel quale sono già attive, il timing di ingresso comporta anche il dover considerare e prendere una decisione riguardo alle modalità di gestire i rischi di cannibalizzazione con prodotti già offerti dall'impresa nel mercato. Se i prodotti dell'impresa già presenti nel mercato generano profitti molto elevati, spesso il management sceglie di posticipare l'introduzione del nuovo prodotto, finché non cominciano a ridursi i profitti del prodotto esistente. Questa strategia è mirata a massimizzare la redditività degli investimenti. Tuttavia, posticipando l'introduzione di un nuovo prodotto, l'impresa rischia di concedere ai concorrenti un ampio vantaggio tecnologico. Se invece l'impresa investe in un'innovazione continua ed è disposta a sacrificare i prodotti esistenti in favore di prodotti nuovi, diventa molto più difficile per i concorrenti acquisire una leadership tecnologica (Schilling, 2005).

Inoltre, nel formulare la strategia di marketing per una sua innovazione tecnologica, l'impresa deve decidere se e in quale modo rendere il nuovo prodotto compatibile con le tecnologie alternative offerte dai concorrenti o con le proprie generazioni tecnologiche precedenti. Se una tecnologia esistente gode di un'ampia base di installazioni o di un'elevata disponibilità di beni complementari, il management dovrebbe decidere di far leva su questi punti di forza, cercando di assicurare all'innovazione la piena compatibilità con i prodotti esistenti. Se l'impresa intende evitare il rischio che altri concorrenti accedano alla propria base di installazioni o ai propri beni complementari, potrebbe proteggere i propri prodotti provando a renderli incompatibili con quelle dei futuri entranti (Schilling, 2005).

Della formazione del nuovo prodotto e delle caratteristiche che esso deve avere se n'è discusso nel paragrafo precedente. In questo, l'attenzione si concentra sulle altre tre variabili del marketing mix.

1.3.1 La definizione del prezzo

La scelta della definizione del prezzo influenza sia il posizionamento del prodotto nel mercato, sia il suo tasso di adozione, sia infine i flussi di cassa dell'impresa. Prima che avvenga tale scelta, il management dell'impresa deve individuare e fissare gli obiettivi per il proprio modello di prezzo. Se il settore in cui opera l'impresa è caratterizzato da un eccesso di capacità produttiva e da un'intensa concorrenza sui prezzi, l'obiettivo sarà la sopravvivenza, di conseguenza i prezzi mireranno a coprire semplicemente i costi. Questa, però, è una strategia a breve termine; nel lungo, l'impresa dovrà cercare una strategia diversa per accedere a nuove fonti di valore. L'obiettivo della strategia di prezzo è quello della massimizzazione dei profitti. Per fare ciò, è necessario che l'impresa analizzi e stimi i costi e la domanda del mercato.

Nel caso delle innovazioni tecnologiche, l'impresa tende a concentrarsi su due obiettivi alternativi (Schilling, 2005):

- la scrematura del mercato. L'impresa stabilisce un prezzo di mercato relativamente alto per segnalare al mercato stesso il grande potenziale innovativo del nuovo prodotto e la sua capacità di offrire prestazioni di gran lunga superiori rispetto ai prodotti esistenti. Un alto livello di prezzi può

contribuire al recupero delle spese iniziali molto velocemente, se la domanda si mantiene elevata. Nel caso contrario, la strategia di scrematura può rivelarsi meno profittevole di una strategia di prezzo in grado di stimolare una rapida adozione del prodotto da parte del mercato.

- la massimizzazione della quota di mercato, adottando una strategia di penetrazione del mercato stesso. In questo caso, l'impresa fisserà un prezzo iniziale basso, con la speranza di riuscire ad attirare i clienti, incrementare i volumi di vendita e ridurre i costi di produzione in tempi brevi. Presupposto per questa strategia è che l'impresa deve installare un'elevata capacità produttiva ancor prima che si manifesti la domanda da parte del mercato. Questa strategia comporta molti rischi e può generare perdite significative unitarie se il prezzo stabilito è inferiore ai costi variabili della fase iniziale. Tuttavia, se dovesse essere vincente come strategia, comporta una posizione di enorme vantaggio, grazie all'acquisizione di profitti elevati dovuti agli alti volumi di vendita.

1.3.2 Le strategie di distribuzione

La scelta principale che spetta alle imprese in termini di distribuzione è quella di vendere i propri prodotti direttamente agli utilizzatori finali oppure attraverso gli intermediari. La vendita diretta consente di mantenere un maggiore controllo sul processo di vendita, ma in molti casi potrebbe rivelarsi troppo costosa e poco pratica. Il ricorso agli intermediari, invece, offre la possibilità di rendere il processo più efficiente. Di norma, i produttori preferirebbero vendere pochi prodotti ma in grande quantità, mentre i clienti tendono ad acquistare una varietà di prodotti in piccole quantità. I grossisti e i dettaglianti riescono a conciliare queste esigenze opposte, riunendo ordinativi consistenti da un gran numero di fornitori, per poi rendere disponibile al cliente finale un ampio assortimento di prodotti in piccole quantità (Schilling, 2005). Gli intermediari offrono, inoltre, numerosi servizi complementari, quali il trasporto, lo stoccaggio e altri servizi di vendita, che consentono numerosi vantaggi sia per l'impresa sia per i clienti. Lo sviluppo delle nuove tecnologie offre la possibilità alle imprese di migliorare i propri canali di distribuzione. In particolare, la comunicazione on-line ha avuto un impatto significativo sulla gestione della distribuzione fisica. Le informazioni si possono mettere

più rapidamente a disposizione lungo la catena distributiva in modo che i trasportatori, i depositi, i fornitori e i clienti possano scambiarsi dati sull'ubicazione delle merci all'interno della catena (Slack, et al., 2007).

1.3.3 La comunicazione

L'aspetto più importante forse nello sviluppo dei nuovi prodotti è la comunicazione. Senza il supporto di strumenti comunicativi adeguati che permettono alle imprese di far conoscere i loro prodotti/servizi, queste non riuscirebbero ad ottenere i profitti sperati. Le strategie di comunicazione di marketing per il lancio di un nuovo prodotto dovranno tenere conto sia della natura del target di mercato sia delle caratteristiche dell'innovazione. I tre strumenti di comunicazione di marketing più diffusi tra le imprese sono la pubblicità, la promozione e le relazioni esterne (Schilling, 2005).

Per pubblicità si intende qualsiasi forma a pagamento di presentazione e promozione impersonale dei prodotti di un'impresa o dell'impresa stessa (Grandinetti, 2009). La pubblicità affianca la vendita del prodotto/servizio, creando informazione, notorietà e persuasione. I media utilizzabili per la trasmissione del messaggio sono scelti in base alle capacità di dialogo con il target di mercato, alla ricchezza di informazione e ai fattori sensoriali che sono in grado di veicolare, al grado di copertura del target, ossia la quota dei potenziali clienti che si riesce a raggiungere, e al costo unitario di contatto (Schilling, 2005).

La promozione è utile per incoraggiare l'acquisto o la prova del prodotto; per questo motivo, in genere, hanno carattere temporaneo. Le tecniche utilizzate sono molteplici: dalla riduzione dei prezzi alle vendite con premi e omaggi, dalle prove di prodotto all'esposizione presso i punti vendita per la dimostrazione delle caratteristiche.

Infine, attraverso le relazioni esterne, le imprese cercano di arrivare direttamente al pubblico di riferimento, creando in essi un atteggiamento positivo. Una tecnica che rientra in questo gruppo è la sponsorizzazione di eventi o altre partecipazioni ad occasioni in cui c'è una forte adesione del pubblico.

Dunque, 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. Le forme di comunicazione sopradescritte possono esercitare un'influenza determinante sulle percezioni e sulle aspettative del mercato. Ogni impresa sceglie la leva comunicativa più adatta alla propria strategia riguardo ad un settore specifico.

1.3.4 Panoramica sul settore motociclistico

Nel settore motociclistico, la comunicazione assume un ruolo fondamentale come veicolo per incrementare le vendite. In particolare, la competizione sportiva offre un buon palcoscenico alle aziende motociclistiche, nelle quali mostrare i modelli da corsa che poi andranno a derivare le moto da inserire nel mercato.

Un'azienda sceglie di fare racing soprattutto per creare l'immagine, per consolidare la credibilità e la notorietà: elementi che rafforzano il valore del brand. La competizione sportiva offre un buon mezzo per fare pubblicità e per non investire eccessivamente in campagne che potrebbero essere molto costose per l'azienda. La gara permette di mostrare i prodotti ma allo stesso tempo di creare lo spettacolo, gradito agli appassionati, che potrebbero rappresentare i potenziali acquirenti delle moto prodotte. Anche i risultati positivi però contribuiscono ad aumentare il valore dell'immagine. Ciò ha ripercussioni importanti negli atteggiamenti di chi poi andrà ad acquistare una moto; egli, infatti, risulterà influenzato nelle sue scelte. Questo è l'obiettivo principale di un processo comunicativo.

Il racing rappresenta anche il luogo nel quale testare le tecnologie innovative apportate alle moto, che se avranno un riscontro positivo verranno inserite nel mercato; permette, inoltre, il confronto con i concorrenti e ciò consente di capire il livello di competitività.

Dunque, in questo settore coesistono diverse leve di comunicazione: l'evento sportivo in sé, che permette alle aziende di mostrare il proprio brand, le sponsorizzazioni, la pubblicità e la televisione. Quest'ultima, in riferimento alle competizioni sportive, rappresenta un mezzo molto potente in grado di comunicare non solo agli esperti del settore. La televisione costituisce un mass media, per cui è in grado di trasmettere messaggi ad un vasto gruppo di persone. Quindi, se da un lato le imprese ricevono introiti per la loro cessione di diritti, in cambio anche di una visibilità maggiore, dall'altro le emittenti televisive registrano livelli di audience più alti.

Inoltre, l'aspetto più importante, che caratterizza e dona maggiore rilievo alla televisione rispetto agli altri mass media, è la possibilità della diretta. Molto spesso questa coincide con la parte della giornata o della settimana dedicata al riposo, in modo tale che il pubblico possa guardare senza complicazioni l'evento sportivo. Questo rappresenta un vantaggio per le imprese motociclistiche che competono nelle gare.

Capitolo 2: Il caso Aprilia

<< L'Aprilia cos'è? A tutti coloro che, ancora, me lo chiedono, rispondo che Aprilia è un'azienda che ama sognare ma che subito dopo programma, investe e lavora in gruppo per realizzare il sogno. I miracoli non c'entrano. >>

Ivano Beggio

2.1 La storia

Subito dopo la fine della seconda guerra mondiale, Alberto Beggio fonda la fabbrica artigianale di biciclette Aprilia, in riferimento all'omonima macchina della casa automobilistica torinese Lancia, da lui tanto amata. La famiglia Beggio proveniva da Noale, paese in provincia di Venezia; lì Ivano Beggio, unico figlio maschio, inizia a coltivare la sua passione per le moto, nonostante la sfiducia del padre. È così che costruisce da solo la sua prima moto, un cinquantino dipinto azzurro e oro, sul quale appiccica la decalcomania Aprilia che suo padre usava per le biciclette. Tuttavia non si accontenta: voleva una qualcosa che gli permettesse di attraversare il greto dei fossati, una moto da cross; nasce lo Scarabeo. Negli anni settanta, dopo la scomparsa del padre, Ivano prende le redini dell'azienda familiare e inizia la produzione di moto e scooter. In questo periodo il pubblico comincia ad apprezzare queste Aprilia che rappresentavano una novità in un mercato che non dava segnali di innovazione. Il punto di partenza è stato far conoscere il prodotto attraverso le corse. La prima vittoria risale al 1977, anno in cui l'Aprilia si aggiudica il campionato italiano cross delle classi 125 e 250. Intanto la notorietà dell'azienda di Noale varca i confini italiani; i mercati esteri, soprattutto giapponesi, mostrano un grande apprezzamento per le moto Aprilia.

L'inizio degli anni ottanta è un periodo di grande crisi; ciò nonostante l'Aprilia diventa un laboratorio di idee e progetti che genereranno la sua grande affermazione negli anni a venire. Nel 1985 inizia l'avventura nel Motomondiale e Aprilia Racing si dimostra, fin dagli inizi, fucina di talenti.

All'inizio degli anni novanta l'Aprilia costituisce un nucleo di progettisti e designer che lancia modelli di grande successo, destinati alla mobilità urbana, esteticamente e tecnologicamente innovativi. Nel 1992 nel segmento degli scooter viene proposto lo

Scarabeo. Come spiega lo stesso Beggio, l'idea era quella di soddisfare due esigenze del pubblico: la mobilità urbana e la disponibilità di mezzi tecnologicamente avanzati, ma dotati di un'immagine in grado di durare nel tempo. Tuttavia in questi anni, investimenti sbagliati, portano l'azienda ad avere grosse difficoltà economiche; si erano accorti di aver fatto il passo più lungo della gamba. Con trasparenza e responsabilità, il signor Beggio riesce a convincere gli istituti che sarebbe stato in grado di assolvere agli impegni senza dover cedere il pacchetto di controllo dell'Aprilia, come invece era stato richiesto. Nel giro di due anni, il debito veniva ripianato e l'Aprilia era pronta ad aprire un nuovo capitolo, quello più importante, senza incubi e senza zavorre (Donazzan, 2000).

2.1.1 La cultura imprenditoriale del Nord-Est

La nascita dell'Aprilia si pone in un contesto di affermazione di una nuova cultura imprenditoriale che caratterizza in particolare il nord-est italiano. A tal proposito nel saggio "Identità veneta", di Cesare De Michelis, Beggio interviene per spiegare, a suo parere, la nascita di questo fenomeno. Egli sostiene che nel Veneto, al contrario del Piemonte, della Lombardia e della Liguria, si è affermata un'imprenditoria diffusa che nasce dalla matrice creativa dell'artigianato. I punti di forza della progressiva diffusione di questa nuova cultura imprenditoriale e di gestione dell'impresa, secondo Beggio, sono:

- Innovazione a tutto campo, non solo produttiva ma anche organizzativa;
- Modelli di gestione decentrati e molto flessibili;
- Grande apertura di mercato e capacità di competere a livello globale, anche con i colossi d'oltreoceano;
- Incorporazione nei profitti di quote crescenti di servizi che arricchiscono l'offerta rendendola più competitiva;
- Frequente ricorso a professionisti esterni in funzione di supporto all'imprenditore e alla direzione;
- Instancabile ricerca della "client satisfaction".

Si tratta di un nuovo modo di "fare prodotto" e "fare impresa", con un approccio manageriale che preservi i valori più autentici dell'imprenditorialità: la capacità d'iniziativa, la continua tensione all'innovazione e all'assunzione di rischio.

2.1.2 *Ascesa, declino e rinascita*

Lavorando e rispettando i valori sopradescritti, alla fine di giugno del 1998 si registra un'importante tappa della storia Aprilia: l'entrata nel settore delle maximoto con il primo esemplare della Rsv 1000. L'obiettivo era quello di conquistare nuove fette di mercato, soprattutto negli Stati Uniti; ma il principale impegno restava quello sportivo e, in particolare, la competizione Superbike. Nell'estate del 1999 la Piaggio viene messa in vendita dalla famiglia Agnelli, il signor Beggio pensa ad una possibile acquisizione per creare il più grande gruppo europeo motociclistico; tuttavia gli investimenti sbagliati degli anni precedenti lo frenarono. Nel 2000 Aprilia acquisisce la Moto Guzzi e la Moto Laverda : il primo costituiva un marchio storico, amato sin dalla giovinezza da Beggio, il secondo un marchio glorioso. La strategia intrapresa da Beggio e la sua Aprilia era quella di proseguire la strada attraverso concentrazioni, per raggiungere una dimensione in grado di garantire una mole di investimenti indispensabili all'innovazione e alla ricerca. Venne costituito così un grande polo motociclistico in grado di affrontare una competizione a livello globale. In realtà, in questa scelta e in altre, risiedono i maggiori errori dell'Aprilia che l'hanno portata nel giro di quattro anni ad affrontare il periodo più drammatico della sua storia. Grossi investimenti produttivi nella scuderia corse hanno indebitato l'azienda in misura eccessiva rispetto alle sue possibilità. L'Aprilia si è ritrovata ad affrontare l'oneroso acquisto di Guzzi e il rifacimento della gamma delle maximoto, proprio nel momento in cui il mercato degli scooter si era contratto. La convivenza tra l'anima istintuale, incarnata nel suo fondatore, e l'anima razionale del management, iniziava ad essere in conflitto. Fu così che nel 2004 il gruppo Piaggio acquisisce ufficialmente Aprilia e con questa Moto Guzzi. Nasce il quarto gruppo motociclistico mondiale. Con l'acquisizione di Aprilia, il gruppo Piaggio, guidato da Roberto Colaninno, consente il pieno recupero dell'azienda veneziana, rafforzandosi al tempo stesso. Ivano Beggio assume la carica di presidente onorario dell'azienda fino al 2006.

2.2 Progetti innovativi

Prima dell'acquisizione da parte della Piaggio, Aprilia importava i prodotti da terzi; erano sostanzialmente degli ottimi assemblatori. Dal 1985 nelle moto venivano montati i motori della azienda austriaca Rotax. Una delle principali differenze tra l'Aprilia e le sue dirette concorrenti risiedeva proprio nel fatto che l'azienda veneziana non poteva vantare una vera e propria produzione interna. Da qui nasce l'esigenza di modificare la strategia di produzione; l'obiettivo diventa quello di appropriarsi di tutto per fare ogni cosa in casa.

2.2.1 *Il primo motore Aprilia*

La collaborazione dell'ing. Lombardi

Nei primi anni del 2000, una chiamata da parte di Ivano Beggio nei confronti dell'ingegnere Lombardi, porta quest'ultimo a collaborare con l'azienda di Noale. Claudio Lombardi è un ingegnere meccanico; si è laureato presso l'università di Bologna. I primi anni della sua carriera sono indiscutibilmente legati alla Delta S4. Arrivò nel gruppo Fiat negli anni 60 con una grande passione per la ricerca e lo sviluppo dei propulsori a combustione interna. Nel reparto corse della Lancia si occupò della progettazione delle vetture che correvano nel campionato mondiale di rally. Qui diede il suo apporto con idee innovative e originali, senza alcuna elettronica di gestione, ma in modo rigorosamente meccanico. È denominato il papà della Delta S4; quello che fu, molto probabilmente, il miglior progetto nella sua carriera nei motori. Dopo la chiusura della Lancia Corse, negli anni 90, si trasferì in Formula 1, nella Ferrari, trovando un ambiente difficile, frutto, secondo Lombardi, di una sopravvalutazione delle competenze tecniche, soprattutto per quanto riguarda il motore, che in realtà era abbastanza modesto rispetto ai diretti concorrenti. In questo contesto attuò un progetto, molto soddisfacente, che lo portò a realizzare un motore grazie all'uso innovativo delle valvole pneumatiche, che fino ad allora in Ferrari non erano mai state utilizzate. Nel 2001 si registra il suo passaggio alle due ruote.

Nel momento in cui approda all'Aprilia, quest'ultima non era ancora nelle mani del gruppo Piaggio. Il suo compito era quello di collaborare al progetto di un motore 4 T (quattro tempi) per la moto GP. Nonostante la tradizione di motori 2T l'Aprilia voleva

realizzare un motore innovativo. Il risultato non fu soddisfacente, a causa della mancanza di un supporto elettronico all'altezza per quel motore (3 cilindri), nonostante la collaborazione esterna con la Cosworth, azienda britannica specializzata nello sviluppo e produzione di motori automobilistici ad alte prestazioni, soprattutto per le competizioni.

La svolta ci fu dopo l'acquisizione da parte della Piaggio, che mise a disposizione risorse sia tecniche che di capitale, tali da produrre un motore totalmente italiano all'interno dell'azienda.

Il motore V4

L'obiettivo dell'Aprilia, dopo il passaggio alla Piaggio, era quello di tornare da protagonisti; il rilancio del marchio doveva avvenire identificando le priorità all'interno della gamma, senza vincoli progettuali. La realizzazione del primo motore Aprilia segna la svolta per l'azienda. Il progetto venne interamente sviluppato all'interno del reparto Ricerca e Sviluppo; nel settembre 2005 nasce il motore di quattro cilindri a V di 65°, grazie alla collaborazione dell'ingegnere Lombardi.

Sfruttando il know-how ciclistico accumulato, i tecnici Aprilia hanno costruito un motore con architettura a V stretto, che consente la realizzazione di un motore con ingombro longitudinale incredibilmente ridotto favorendo la centralizzazione delle masse e la realizzazione di una ciclistica estremamente performante (interasse compatto, forcellone lungo). Grazie ad un angolo della V leggermente superiore ai 60°, i progettisti hanno avuto a disposizione uno spazio maggiore per l'ottimizzazione dei condotti di aspirazione, dotati di cornetti ad altezza variabile, massimizzando così il rendimento del motore. Alla tecnologia meccanica più raffinata è accoppiata l'elettronica del futuro. Il motore Aprilia utilizza una tecnologia Ride by Wire con uno schema mai utilizzato prima di allora su una moto. Nessun collegamento meccanico tra acceleratore e farfalle la cui apertura è integralmente gestita da una centralina Marelli di ultima generazione. Ogni bancata ha un servomotore dedicato che opera esclusivamente su due rispettivi corpi farfallati. In questo modo l'apertura delle quattro farfalle e conseguentemente la quantità di carburante iniettato può essere gestita in modo indipendente. Una soluzione che apre nuove frontiere nella gestione di un motore così potente, con possibilità

pressoché infinite di gestire l'erogazione del motore per le situazioni di guida più disparate fino ad avere un vero e proprio controllo di trazione.

2.2.2 RSV4: nascita del modello

Il progetto e gli obiettivi

Il gruppo Piaggio ha avuto un ruolo fondamentale perché, oltre all'acquisizione e alla possibilità di rilancio, ha messo a disposizione molto capitale. Il modo migliore per tornare da protagonisti era quello di puntare ad un pubblico di appassionati e di tener fede a quella che era stata la carta di identità dell'Aprilia negli anni passati: la Casa che ha lo sport nel suo codice genetico. Per tale motivo, doveva esser prodotta una moto che potesse portare il marchio Aprilia di nuovo sul podio, quello della Superbike.

A differenza di altri progetti, quello della Rsv4 è partito da un foglio bianco, senza vincoli progettuali né di investimento. Il dna dell'Aprilia trova le sue radici nel modo racing; genialità progettuale, passione, coraggio e straordinarie capacità tecniche hanno portato la Casa di Noale a perseguire soluzioni innovative, rivoluzionando schemi tecnici che parevano immutabili, per assaporare il gusto delle vittoria su ogni tipo di tracciato e sulle strade di ogni giorno. L'obiettivo primario era quello di creare l'anello di congiunzione tra le corse e la strada. I drivers di supporto consistevano nella massima integrazione motore-veicolo, per ottimizzare la distribuzione delle masse, e profili di prestazione tarati per la massima performance globale.

Il progetto prevedeva lo sviluppo di tre tappe:

- Sviluppare una moto da corsa per essere protagonisti nella competizione Superbike (RSV4 SBK);
- Realizzare una supersportiva di serie che ridefinisse gli standard del segmento con vere soluzioni pronte gara (RSV4 Factory);
- Avvicinare la tecnologia e le prestazioni agli esperti appassionati senza la necessità di un team tecnico specializzato (RSV4 R).

Rsv4 Factory: la prima versione.

La versione Factory della Rsv4 costituisce il primo passo del progetto per riportare l'Aprilia ai grandi livelli. L'obiettivo dell'Aprilia RSV4, nel momento in cui è scesa in pista, era quello di vincere. La moto segue linee progettuali e di realizzazione del tutto innovative: il motore a V stretta, l'impiego di una elettronica avanzatissima, la leggerezza e la compattezza estrema. Quello di Rsv4 Factory è il motore più innovativo e potente mai costruito da Aprilia, di 999.6 cc, per una potenza ai massimi livelli (180 CV) nel quale l'ingegneria motoristica più raffinata si sposa ai materiali più pregiati e alle più avanzate soluzioni di gestione elettronica. Il motore Aprilia utilizza, infatti, una tecnologia Ride by Wire multimappa, soluzione che apre nuove frontiere nella gestione del motore, con possibilità di sviluppo pressoché infinite nel controllo dell'erogazione. Al Ride by Wire trimappa si affiancano un sofisticato sistema di iniezione elettronica con doppio iniettore e cornetti ad altezza variabile.

La versione Factory è stata progettata per la pista; nasce quindi con le possibilità di regolazione che caratterizzano le moto da gara. Il telaio a geometria regolabile offre la possibilità di variare parametri quali la posizione e l'inclinazione del cannotto di sterzo, l'altezza del perno forcellone e persino quello del propulsore. Anche la tecnologia di costruzione è quella delle corse: telaio e forcellone di Rsv4 Factory sono realizzati in alluminio con elementi fusi a sezione variabile accoppiati a parti in lamiera stampata. Aprilia Rsv4 Factory rappresenta il nuovo riferimento per il segmento delle superbike omologate, una moto che non solo stabilisce nuovi riferimenti prestazionali e di guida, ma che crea nuove prospettive nel design delle moto ultrasportive. Pochi semplici elementi estetici fortemente caratterizzanti non coprono ma anzi sottolineano le peculiarità tecniche di Aprilia RSV4 Factory, telaio e motore emergono prepotentemente come elementi fondamentali del design della moto. Come tradizione Aprilia, quello di RSV4 Factory non è design fine a se stesso ma al servizio della tecnologia e delle prestazioni. Ogni particolare è stato studiato per essere non soltanto unico e bello ma anche e soprattutto efficace. La ricerca della migliore alimentazione dinamica per il V4, ha portato alla realizzazione di una parte frontale dal carattere forte, con prese d'aria particolarmente estese che staccano completamente i fari dalla parte bassa del cupolino. Ne è nata una linea assolutamente inedita, mai vista prima su una moto sportiva, lo sguardo di RSV4 Factory è originalissimo, tecnologico e decisamente

aggressivo. Il triplo faro anteriore è una citazione che crea un filo conduttore con la prima maxi sportiva Aprilia, quella RSV che nel 1998 ha stabilito nuovi riferimenti tra le bicilindriche sportive. Moto piccola, bassa e stretta come mai una 4 cilindri è stata, fa della estrema compattezza dimensionale il suo punto forte, senza dimenticare lo studio maniacale per l'ergonomia (fondamentale per avere un controllo di guida perfetto) che da sempre contraddistingue le moto Aprilia, sia le stradali, sia le dominatrici del motomondiale. Attenti studi aerodinamici hanno consentito di ridurre al minimo le superfici senza penalizzare l'efficienza aerodinamica che si attesta ai massimi livelli.

Rsv4 R:gli sviluppi

Aprilia RSV4 R è l'ultimo elemento del progetto, una moto supersportiva ipertecnologica, innovativa e al tempo stesso capace di mettere il pilota in condizione di "alzare costantemente l'asticella" dei propri limiti. Aprilia RSV4 R rappresenta al contempo la nuova e la futura generazione di supersportive: a partire dal concept essenziale, il suo design abbandona la sovrabbondanza di carrozzerie riducendole allo stretto necessario per l'efficacia aerodinamica. La bellezza mozzafiato delle parti tecniche svela una moto di una compattezza pensabile fino a ieri solo per cilindrata inferiori o per i prototipi da Gran Premio. La tecnologia allo stato dell'arte per motore e ciclistica insieme alla straordinaria sfruttabilità la rendono la compagna ideale per ogni pilota che voglia avvicinare e migliorare i propri limiti di guida. Sono le stesse caratteristiche progettuali a renderla così performante e al tempo stesso facile da sfruttare fino all'ultimo cavallo. La componentistica è ai massimi livelli: la forcella Showa Upside Down e l'ammortizzatore Sachs, entrambi pluriregolabili, sono realizzati su specifiche Aprilia, assicurano il massimo delle prestazioni e trasferiscono un perfetto feedback al pilota che ha sotto controllo ogni situazione. I freni sono Brembo con pinze radiali monoblocco, i cerchi in lega ultraleggeri hanno un design esclusivo, l'ammortizzatore di sterzo Sachs garantisce una sicurezza ottimale in ogni condizione di guida. Solitamente, quando si parla di moto sportive, il design occupa una parte marginale poiché obbligatoriamente soggetto a regole canoniche che prevedono ampie superfici carenate. Aprilia RSV4 R rompe ogni schema e si presenta con una linea incredibile e inedita. La sua carenatura è minimale, non copre ma esalta le primizie

tecniche della ciclistica e della meccanica. Telaio e motore non sono quindi elementi prettamente tecnici o funzionali, diventano parte integrante del design.

2.2.3 *Il pacchetto APRC*

Nel 2011 Aprilia progetta un innovativo pacchetto elettronico chiamato APRC, ossia Aprilia Performance Ride Control. È un sistema elettronico che consente a RSV4 di essere più incisiva sul tracciato e sulla strada, aiutando il pilota a controllare la coppia erogata e la trazione della ruota motrice. Rappresenta un salto generazionale nella guida prestazionale di una moto perché fonda il suo funzionamento su tre innovativi sistemi brevettati da Aprilia. Il pacchetto elettronico comprende:

- ATC (Aprilia Traction Control), che permette un maggior controllo in caso di slittamento. Usa il sistema SLIP CONTROL, brevetto Aprilia: in ognuno degli 8 settaggi, modula lo slittamento all'uscita di curva tra una soglia massima e una minima. Si tratta di un controllo di trazione del tutto innovativo che ha come principale obiettivo aiutare il pilota a migliorare il proprio tempo sul giro. Grazie alla piattaforma inerziale e all'utilizzo del Ride By Wire, l'ATC non si limita a ridurre la coppia in caso di slittamento della ruota posteriore ma permette al pilota di controllare la "derapata" in uscita di curva, aumentando la sua sensibilità sul comando del gas, in funzione dell'angolo di inclinazione della moto. Aprilia ATC si attiva rapidamente e semplicemente dal menu del cruscotto. Una volta attivato l'ATC, il pilota può intervenire istantaneamente in qualsiasi momento della guida, tramite un joystick per adattare il livello di controllo di trazione alle condizioni della pista, dell'asfalto o dello pneumatico, proprio come accade sulle moto da gara professionali. In questo modo il sistema ha la possibilità di adattarsi ad ogni singola curva di qualsiasi tracciato in base alle esigenze di tutti i piloti. L'altro, incredibile, traguardo raggiunto della tecnologia Aprilia è nella "capacità di apprendimento" del sistema. I sistemi di controllo di trazione oggi esistenti sul mercato sono progettati e ottimizzati per una sola misura e per un tipo specifico di pneumatico. Un limite che di fatto vanificava spesso i benefici del controllo di trazione. Con Aprilia Traction Control (ATC) questo limite è superato: tramite una procedura attivabile dal pilota, il sistema

apprende il raggio ruota della gomma e il rapporto finale montati sulla moto per garantire la massima precisione di intervento.

- AWC (Aprilia Wheelie Control), che aiuta il pilota a controllare l'impennata accompagnando dolcemente la ruota anteriore al suolo. Identifica l'inizio e la fine di un'impennata, durante la quale AWC fa sì che non venga superato un predeterminato limite di accelerazione longitudinale; il sistema dolcemente accompagna la ruota anteriore a terra. Sono presenti 3 settaggi selezionabili da cruscotto a moto ferma. Con AWC disabilitato è permessa l'impennata anche se ATC è attivo, grazie al sistema brevettato di WHEELIE DETECTION.
- ALC (Aprilia Launch Control), consente di partire istantaneamente dallo spegnersi del semaforo scaricando a terra il maggior numero di cavalli possibile aiutando il pilota in questa fase critica di gara. Il sistema ALC lascia al pilota solo l'incombenza di aprire al massimo il gas, rilasciare la frizione come farebbe normalmente e cambiare le marce. Il sistema ALC si regola su tre livelli tramite il menu sul cruscotto e poi si "arma" a moto ferma, schiacciando assieme i due pulsanti del joystick sul semimanubrio sinistro che consentono al pilota di gestire il controllo di trazione.
- AQS (Aprilia Quick Shift), sistema di cambio elettronico che in prima istanza riduce per un tempo infinitesimale l'anticipo di accensione e poi progressivamente lo ripristina, consentendo cambiate rapidissime senza chiudere il gas e senza usare la frizione. Il sistema lavora in sintonia con il nuovo cambio ravvicinato e, limitando il calo di giri durante il cambio marcia, consente un miglioramento del tempo sul giro. Per ottimizzare le prestazioni del sistema AQS, gli ingegneri Aprilia hanno ottimizzato il tempo di "taglio" a seconda del regime a cui avviene la cambiata.

Le novità introdotte nelle due nuove versioni RSV4 APRC sono le seguenti: oltre al pacchetto elettronico, la doppia modalità di visualizzazione per il display sul cruscotto (Road e Race), il nuovo scarico più leggero e performante, l'ottimizzazione dei rapporti cambio, l'ottimizzazione nella lubrificazione del motore, un nuovo pneumatico posteriore nella versione Factory e le ruote a tre razze sdoppiate più leggere nella versione R.

2.3 Il ruolo dell'innovazione in Aprilia

Il lavoro incessante del reparto Ricerca e Sviluppo e il legame strettissimo tra il reparto corse e la produzione hanno fatto compiere ad Aprilia un salto in avanti epocale. Le nuove versioni del modello Rsv4 incarnano quello che è il dna del marchio.

Sin dalla sua fondazione quando alla guida c'era l'ing. Beggio, l'Aprilia ha orientato il suo interesse verso le innovazioni, sia di carattere tecnologico che produttivo e organizzativo; a questo ha affiancato una cura per quanto riguarda il design, la qualità e la sicurezza.

Rsv4 costituisce la massima espressione di questi principi. Dopo un'innovazione interna di tipo organizzativo, come l'acquisizione dell'Aprilia da parte del gruppo Piaggio, il reparto corse ha iniziato un lavoro incessante teso a progettare una moto che potesse eguagliare i concorrenti ma allo stesso tempo superarli, mettendo a disposizione una tecnologia mai utilizzata e proteggendo questa da brevetti. I risultati sono il motore v4 e il pacchetto aprc, che combinati tra loro, costituiscono il modello RSV4. Lo straordinario impegno nel settore corse ha consentito lo sviluppo di un know how tecnologico che garantisce livelli di eccellenza anche nella produzione di serie. Patrimonio della casa di Noale è il feeling con il mondo dei giovanissimi, attratti dal fascino, dalle prestazioni e dalla storia vincente di casa Aprilia.

Aprilia si caratterizza per un brand giovane per i giovani. Il segmento degli scooter è quello che richiede investimenti minori ai quali devono seguire un numero di vendite relativamente cospicue; ciò permette di indirizzare l'attenzione allo sviluppo di sistemi innovativi nelle moto di grandi cilindrata. Il segmento delle supersportive per l'Aprilia è in una fase di crescita e soprattutto di miglioramento. La percezione che si ha del marchio è positiva ma soprattutto si evince una propensione allo sviluppo sempre maggiore, segno che l'Aprilia, anche se da poco, è in grado di fare, bene, persino moto grosse.

Nella rsv4 l'Aprilia ha introdotto delle caratteristiche importanti, sulle quali ha puntato per portare il modello al successo. I fattori critici di successo consistono nel

- Controllo: Aprilia Traction Control, Aprilia Wheelie Control, Joystick per regolare l'ATC in movimento.
- Equilibrio: motore V4 65°, compattezza, rapportatura cambio.

- Pronto pista: Aprilia Quick Shift, Aprilia Launch Control, Schermata Race sul cruscotto, calibrazione ATC per ogni pneumatico.
- Innovazione: APRC, sistemi brevettati, sistema avanzato di gestione della valvola allo scarico, sistema Ride By Wire.

2.4 Il ruolo delle competizioni sportive

2.4.1 L'Aprilia Racing

Il reparto corse dell'Aprilia sviluppa moto destinate a diverse competizioni: Motomondiale classi 125, 250, Trial, Supermoto e Motocross. Scendere la Casa di Noale dalle competizioni, significa eliminare il suo dna.

Nonostante sia stata, nel passato, un'azienda relativamente piccola se paragonata ai colossi nipponici, l'Aprilia ha da sempre dedicato molte energie nelle competizioni sportive, in particolare nel motomondiale nel quale ha gareggiato in tutte le classi, con risultati molto positivi nella 125, conquistando 9 titoli mondiali, e nella 250, dove ha conquistato altrettanti titoli iridati. L'Aprilia si colloca al quarto posto tra le case più vincenti di sempre, grazie ai suoi 18 titoli costruttori. Essa ha inoltre conquistato 18 titoli mondiali piloti nelle classi 125 e 250 a partire dal 1992. Il successo riscontrato in queste due categorie non ha comunque favorito l'affermazione della Casa di Noale nella classe 500 e moto GP tanto che nel 2004/2005 si è ritirata. Nei confronti di queste competizioni, l'Aprilia ha comunque attuato una strategia volta a sperimentare tecnologie diversificate e spesso all'avanguardia, nel tentativo di essere competitiva. Nel 2002 nonostante avesse attuato una collaborazione con la Cosworth e l'ingegnere Lombardi, i risultati non furono all'altezza della categoria Moto Gp. Anche in queste situazioni, l'Aprilia tende a cercare strade diverse dai concorrenti: utilizzo di un motore a 3 cilindri, puntando sulla sua leggerezza, quando già i competitors iniziavano ad introdurre i 4 cilindri.

2.4.2 Il mercato motociclistico

L'introduzione dell'Aprilia RSV4 è avvenuta in un momento non positivo del mercato a due ruote. Anch'esso, infatti, così come altri settori sta attraversando un periodo di crisi, caratterizzato da una notevole diminuzione delle vendite, dovute ad una bassa domanda.

In particolare, in Italia nel 2009 sono stati immatricolati 405.000 mezzi, nel 2010 sono scesi a 307.000, nel 2011 solo 255.000. E' stato immatricolato nel 2011 il 37% di mezzi in meno rispetto a due anni fa. Ma l'analisi del dato congiunto nuovo e usato,

immatricolazioni e passaggi di proprietà svela un'altra dinamica. La gente continua a comprare moto e scooter. Prevale l'acquisto di mezzi usati e a fronte di un motoveicolo nuovo ne vengono acquistati 2,32 usati. (*Fonte Confindustria Ancma*)

La crisi economica generale ha ripercussioni sull'acquisto dei cosiddetti beni durevoli, come i mezzi di trasporto e in particolare le moto. La pressione fiscale provoca effetti recessivi sulla domanda, tali da far rimandare gli acquisti delle famiglie. A peggiorare questa situazione, sono gli alti tassi di disoccupazione e un potere d'acquisto relativamente basso per i giovani, che costituiscono il target principale del mercato motociclistico.

Corrado Capelli, presidente di Confindustria Ancma, ritiene che siano necessarie azioni concrete che prospettino la crescita: maggiore credito al consumo, tassi di interesse accessibili, tariffe assicurative più basse e prezzo del carburante ridotto.

La crisi del mercato a due ruote tocca in maniera diversa tutti i suoi segmenti.

La situazione a maggio 2012 è la seguente: le maxi di oltre 1000 cc perdono moltissimo e con 10.384 pezzi sono a -29,5% rispetto al 2011, seguite dai modelli tra 800 e 1000 cc con 8.295 unità, e un -33,1%. Le medie cilindrato tra 650 e 750 cc con 6.866 moto sono a -23,4%, e le 600 cc stanno scomparendo dal mercato con 1.719 moto (-57,1%). Calano anche le piccole cilindrato, che nell'ultimo anno avevano fatto vedere qualche segno di ripresa: le 300-500 cc con 2.238 pezzi sono a -15%, e le 125 cc con 2.094 moto viaggiano sul -23,4%, un risultato appena migliore rispetto alla media del mercato. Cali a due cifre anche per i segmenti e in particolare le naked con 9.221 vendite (-41,7%), le custom con 3.523 immatricolazioni -36,2 %, le sportive con 3.263 moto -29,7%; meno decisa la flessione delle enduro che diventano il segmento più rilevante con 10.018 pezzi -19,5%, le supermotard con 2.530 moto e un -27,8%, infine anche le moto da turismo restano in negativo con 3.310 modelli -17,4%. (*Fonte Ancma*)

Il segmento delle Sportive

Al fine di analizzare quelli che sono stati i risultati dell'Aprilia Rsv4, è utile capire come il mercato delle moto, soprattutto nel segmento delle sportive, stia ostacolando in qualche modo i possibili risultati positivi.

I dati relativi al mercato indicano sicuramente che in Italia negli ultimi anni si comprano meno moto; in particolare le supersportive stanno diventando un lusso che in molti non

riescono più a permettersi. Oltre a quella economica, vanno considerate altre variabili che ne frenano l'acquisto. Le moto sportive richiedono innanzitutto un utilizzo particolare: non è certamente la moto da tutti i giorni, è più indicata per le gite fuori porta o per una prova su pista. Per questi motivi, i potenziali acquirenti di questa categoria valutano in maniera rigorosa il possibile acquisto. Chi sceglierà una sportiva sicuramente non la userà come mezzo principale per muoversi in città, anche perché quest'ultima non mette in condizioni di sfruttare al meglio le potenzialità della moto.

Chi decide di comprare una moto sportiva sarà mosso da pura passione e si orienterà verso moto estreme, molto probabilmente incuriosito dai numeri e dai risultati sportivi. All'interno di questo segmento, se si dovesse paragonare l'Aprilia Rsv4, a livello tecnico, con altri modelli di altre case motociclistiche, allora l'attenzione deve rivolgersi ai seguenti :

- BMW S 1000 RR,
- Ducati 1198,
- Honda CBR 1000RR,
- Kawasaki Ninja ZX-10R,
- MV Agusta F4,
- Suzuki GSX-R 1000,
- Yamaha YZF-R1.

È con questi modelli che l'rsv4 deve confrontarsi. Da un lato l'Aprilia affronta la sfida europea con BMW, Ducati e MV Augusta, dall'altro la sfida con i colossi nipponici delle due ruote. A parte la MV Augusta, gli altri modelli corrono nel campionato Superbike con le derivate di serie.

Dal punto di vista commerciale, grazie ai dati forniti da Confindustria Ancma, è possibile studiare le vendite di Aprilia e dei suoi concorrenti, relative al mercato in Italia.

I prezzi di vendita dei modelli sono riportati qui sotto. Costituiscono i prezzi minimi delle moto; il prezzo sale nel caso di modelli in "Special Edition" o nelle versioni da pista.

(www.insella.it/listino_moto)

Marca	Modello	Prezzo in €
MV AGUSTA	F4 1000 R	18.800
APRILIA	RSV 4	18.390
YAMAHA	YZF-R1	16.990
BMW	S 1000 RR	16.850
KAWASAKI	NINJA ZX-10R	16.120
DUCATI	1198/1198S	14.690
HONDA	CBR 1000 RR	14.550
SUZUKI	GSX-R 1000	13.500

Nel 2009 la situazione è la seguente:

Marca	Modello	Vendite
YAMAHA	YZF-R1	1562
HONDA	CBR 1000 RR	1320
SUZUKI	GSX-R 1000	820
KAWASAKI	NINJA ZX-10R	627
DUCATI	1198/1198S	557
APRILIA	RSV 4	192
BMW	S 1000 RR	52
MV AGUSTA	F4 1000 R	25

Nella classifica sopra riportata si nota una netta distinzione tra le case giapponesi e quelle europee. La Rsv4, sia versione Factory che R, è al suo esordio assoluto, sia nei concessionari che in pista. Mentre le case giapponesi possono vantare una notorietà maggiore, dovuta anche all'anno di produzione precedente al 2009, l'Aprilia fa il suo debutto, non con una evoluzione di un modello precedente, come nel caso della Ducati, ma proponendo un modello del tutto rivoluzionario, applicando una tecnologia e un motore mai visti prima.

Nel 2010 la situazione è la seguente:

Marca	Modello	Vendite
BMW	S 1000 RR	809
HONDA	CBR 1000 RR	690
YAMAHA	YZF-R1	674
SUZUKI	GSX-R 1000	474
DUCATI	1198/1198 S	438
APRILIA	RSV 4	432
KAWASAKI	NINJA ZX-10R	332
MV AGUSTA	F4 1000 R	297

Se il modello della BMW e quello dell'Aprilia sono partiti insieme, nel 2010 il modello tedesco vanta un salto considerevole per numero di vendite, andandosi a posizionare in vetta nel segmento supersportive oltrepassando i modelli nipponici.

Il 2010, in realtà, segna l'anno della vittoria nel mondiale Superbike della rsv4. Le vendite sono considerevolmente aumentate, più del doppio, a fronte delle perdite cospicue delle giapponesi.

Nel 2011 la situazione è la seguente:

Marca	Modello	Vendite
BMW	S 1000 RR	552
HONDA	CBR 1000 RR	445
APRILIA	RSV 4	386
KAWASAKI	NINJA ZX-10R	375
YAMAHA	YZF-R1	332
DUCATI	1198/1198 S	289
SUZUKI	GSX-R 1000	212
MV AGUSTA	F4 1000 R	129

A parte la Kawasaki, tutti modelli registrano un calo nelle vendite, che rispecchia la situazione in declino del mercato e del segmento in particolare.

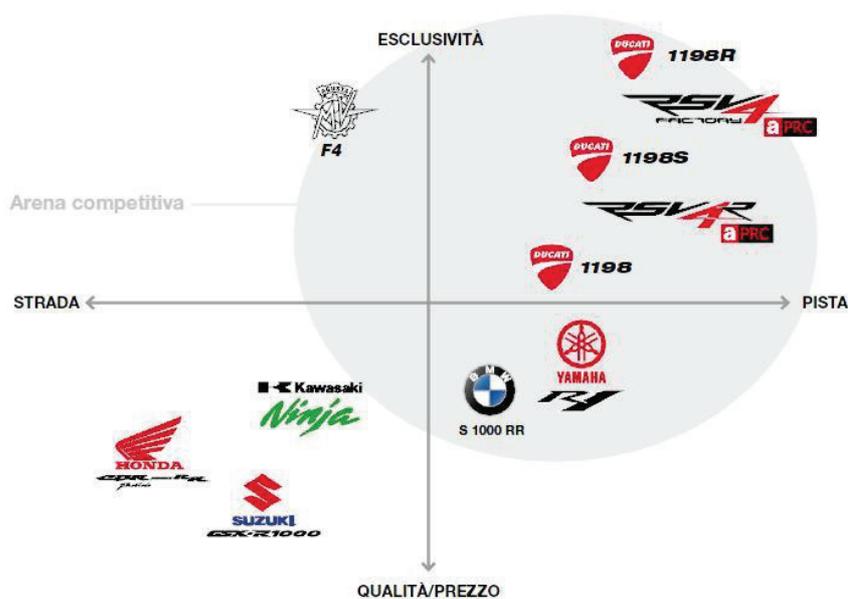
Analizzando congiuntamente i tre anni, si nota che eccetto la casa tedesca e quella di Noale, le altre hanno registrato variazioni negative, anche molto pesanti.

Nelle tabelle sotto riportate, viene posta l'attenzione su quello che è stato l'andamento delle vendite dell'Aprilia, nei diversi segmenti.

L'anno 2010 è caratterizzato da una flessione delle vendite in tutti i settori, eccetto quello delle sportive e delle moto da turismo. Per il resto si nota anche in casa Aprilia il calo complessivo delle vendite, che dal 2009 al 2011 si sono quasi dimezzate.

2009		2010		2011	
Segmento	Tot Vendite	Segmento	Tot Vendite	Segmento	Tot Vendite
Tot Enduro	164	Tot Enduro	121	Tot Enduro	58
Tot Naked	690	Tot Naked	585	Tot Naked	732
Tot Scooter	19.062	Tot Scooter	11.210	Tot Scooter	8.943
Tot Sportive	859	Tot Sportive	967	Tot Sportive	734
Tot Supermotard	1.716	Tot Supermotard	1.215	Tot Supermotard	980
Tot Turismo	138	Tot Turismo	150	Tot Turismo	78
Tot APRILIA	22.629	Tot APRILIA	14.248	Tot APRILIA	11.526

Alla luce dei risultati descritti sopra è possibile fare un confronto tra questi e quello che è il posizionamento, in termini tecnici, dell'Aprilia RSV4.



I tecnici Aprilia individuano come diretti concorrenti Ducati e in misura minore BMW e Yamaha. Se da un lato le due case italiane offrono modelli che vantano le tecnologie più esclusive, per moto più orientate alla pista, dall'altro le seconde due, si pongono in una via di mezzo, offrendo un prodotto che tendenzialmente incarna le principali caratteristiche del segmento. Dal punto di vista delle vendite, la competizione tra Aprilia e Ducati è evidente, con un lieve vantaggio per la casa di Borgo Panigale; entrambe però in netto distacco rispetto ai risultati migliori delle altre due case motociclistiche.

Per quanto concerne i restanti modelli, il confronto nelle vendite è sfavorevole alla casa di Noale, ma questi, come mostra il grafico, si posizionano in una parte di segmento ben lontana da quella occupata da Aprilia, con caratteristiche tecniche diverse.

2.4.3 Risultati positivi dell'RSV4 in Superbike

Il 2010 rappresenta l'anno della incoronazione del progetto di rinascita dell'Aprilia; quel progetto che, attraverso le competizioni sportive doveva riportare la Casa di Noale ad essere protagonista nel mondo delle moto. Tutto questo si è reso possibile grazie alla realizzazione di una moto con aspetti del tutto innovativi, che l'hanno resa capace di competere con le migliori e che l'hanno portata a vincere il mondiale Superbike: l'RSV4, pilotata da Massimiliano "Max" Biaggi.

Nel 2008 Aprilia annuncia il ritorno nel mondiale, a partire dal 2009, con la nuova moto Rsv4 creata appositamente per competere e confrontarsi con le case giapponesi e la Ducati. L'anno di esordio ha riscontri positivi: oltre al quarto posto nella classifica piloti, si raggiunge anche il quarto posto nella classifica costruttori. Fatto tesoro dei risultati del 2009, il 2010 segna l'anno della vittoria e il consolidamento dell'Aprilia Racing.

A maggio 2012, Aprilia Rsv4 vince la comparativa delle moto supersportive realizzata dalla prestigiosa rivista Motociclismo. Un riconoscimento importante, soprattutto perché, in primo luogo, sancisce un'ulteriore vittoria nei confronti delle avversarie; la moto, infatti, si è imposta su BMW, Ducati, Kawasaki, Suzuki e Yamaha. In secondo luogo perché legittima le innovazioni apportate dall'Aprilia. Difatti come spiega lo stesso direttore di Motociclismo, Federico Aliverti, la potenza massima non è il fattore determinante, contano maggiormente le caratteristiche della ciclistica e dei sistemi elettronici applicati, nonché l'equilibrio generale e l'efficienza di tutti i comandi.

2.4.4 *Le competizioni sportive come laboratorio della ricerca*

Le competizioni sportive delle derivate dalle moto di serie, e in particolare, il mondiale Superbike, rappresentano il terreno di prova di tecnologie che sono state poi trasferite alle moto che le diverse case partecipanti hanno portato nei concessionari.

Le moto corrono in pista per vincere, ma anche per sostenere le vendite delle rispettive case costruttrici. Per questo nel backstage delle competizioni non ci sono soltanto meccanici, ingegneri e piloti, ma anche esperti del marketing. Il rapporto causa-effetto tra vittorie sportive e vendite è intuitivo, ma ogni residuo di scetticismo è stato eliminato dallo studio di Gnrerearch (istituto di ricerche e servizi di marketing).

È stata condotta un'analisi per conto della casa motociclistica italiana Ducati. L'indagine era mirata a determinare quanto influenza il podio nella gara per le vendite dell'azienda. I risultati hanno portato ad affermare che per la casa bolognese un podio era il corrispondente di cinquanta moto vendute. Gnresearch ha approfondito la ricerca e, attraverso un modello matematico denominato Adiens, è riuscita a quantificare con precisione il contributo di ogni singola voce di investimento ai risultati commerciali. Le corse, infatti, non sono state gli unici fattori presi in considerazione: il lancio di nuovi prodotti, la stagionalità e le vendite sostenute dalla sola fama del marchio sono altre variabili che contribuiscono, in diversa misura, alla fortuna commerciale. Adiens a detta degli esperti di Gnresearch è "un modello econometrico dinamico di analisi delle serie storiche, in grado di quantificare efficacemente il return on marketing investment (romi)". In altre parole, calcola i ricavi incrementali collegati a ogni singola iniziativa dell'azienda; lo fa analizzando tre insiemi di dati storici: azioni di marketing, dati di advertising tracking e vendite. È in grado di gestire e valutare un'ampia gamma di differenti variabili. Da tutto ciò Adiens ricava sia il ritorno di breve periodo (quante moto vendute) sia quello di lungo periodo (quanta forza acquista il marchio). Adiens non è pensato esclusivamente per il mondo dei motori. Può essere applicato ad aziende che spaziano dai prodotti di largo consumo alle assicurazioni dirette, dalle telecomunicazioni all'energia. La ricerca condotta da gnresearch ha fornito un approccio strutturato per quantificare la credenza che "vincere la domenica significa vendere più moto il lunedì" (*Corriere della Sera*, "Quanto rende un podio in Moto-Gp? Cinquanta moto", 30 luglio 2009).

Su tali base è possibile azzardare delle riflessioni su quello che è stata e che è la situazione dell'Aprilia.

Nel 2009, anno di esordio del modello Rsv4, le vendite della supersportiva sono state, in relazione alle concorrenti, anche esse partecipanti del campionato Superbike, minori; ciò sicuramente dovuto alla prima uscita nelle concessionarie.

Nel 2009 l'Aprilia si pone nella quarta posizione sia nella classifica piloti che in quella costruttori. Il 2010 è caratterizzato da un aumento notevole delle vendite, più del doppio, il tutto arricchito dalla vittoria nella competizione. Nel 2011, anno che doveva essere quello di consolidamento, le vendite sono calate in misura seppur minore rispetto ai diretti concorrenti. L'Aprilia dal 2009 al 2011 ha sicuramente registrato una variazione negativa delle vendite, in tutti i segmenti, in particolare però quello delle sportive non ha subito perdite considerevoli. Anzi la variazione tra i due anni è stata positiva, al contrario degli altri, esclusa BMW. Quel che certo è che l'Aprilia non è ancora al livello delle case giapponesi, ma forse l'introduzione del modello rsv4 ha segnato una svolta decisiva. In fin dei conti è una moto che presenta caratteristiche tecniche assai innovative, per di più ottiene risultati positivi nelle competizioni (dopo la vittoria, nel 2011 c'è stato il terzo posto e il 2012 sta proseguendo positivamente). È opportuno, però, sottolineare il fatto che il mercato delle moto è in recessione e ciò comporta una diminuzione delle vendite, registrate da tutte le case motociclistiche, in più il mercato è fortemente influenzato dalla stagionalità e dai fenomeni atmosferici, che potrebbero precludere una porzione di vendite. Alla luce di questi fattori, è difficile capire se effettivamente la vittoria nel mondiale Superbike e gli altri buoni risultati abbiano garantito o meno un ritorno positivo nelle vendite.

Conclusioni

L'Aprilia è un'azienda che ha posto l'innovazione al centro della propria strategia; proprio per questo il modello rsv4 rappresenta il presente e il futuro, sintomo che l'investimento ha un obiettivo di lungo termine.

I dati iniziali a confronto con quelli dei diretti concorrenti non sono certamente positivi, ma è presto giungere a conclusioni. Quel che è certo è che la casa di Noale ha cercato di inglobare nel nuovo modello il suo know-how acquisito negli anni; il risultato positivo su pista è avvenuto, adesso spetta alle vendite.

Tuttavia, com'è stato spiegato anche nel primo capitolo, non è detto che la first comer ottenga i benefici dell'innovazione. In un mercato come quello motociclistico caratterizzato da una forte concorrenza, il vantaggio del lead time dell'impresa innovatrice può ridursi notevolmente, poiché tutte le principali aziende puntano ad offrire moto rivisitate continuamente, apportando innovazioni di tipo incrementali, o moto totalmente rinnovate.

Il fattore racing ha indubbiamente un ruolo importante, sia dal punto di vista comunicativo che di strategia aziendale. In effetti la competizione sportiva può collocarsi nella fase di preparazione al lancio nel processo di progettazione del nuovo prodotto. Qui l'impresa ha la possibilità di mostrare il proprio prodotto, di verificarlo, di testare le qualità tecniche e, infine, di raccogliere i risultati, siano essi vittorie o sconfitte nella gara, oppure reazioni positive o negative degli esperti nel settore. Ciò influenzerà le azioni successive sia dell'impresa che dei potenziali acquirenti.

Risulta quindi evidente un legame tra l'innovazione tecnologica di prodotto e le competizioni sportive. Per di più quest'ultima è considerata come una leva della comunicazione che potrebbe portare i propri benefici a livello di vendite.

I dati esaminati non permettono di giungere a conclusioni certe, anche perché influenzati notevolmente dalla recessione del mercato, ma è possibile dedurre tali conclusi sulla base teorica delle strategie aziendali.

Bibliografia

De Michelis C., *Identità veneta*, Marsilio editore, 1999.

Donazzan B., *Il signor Aprilia*, Marsilio editore, 2000.

Fagerberg J., Mowery D., Nelson R., *Innovazione. Imprese, industrie, economie*, Carocci editore, Roma, 2007.

Grandinetti R., *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci editore, Roma, 2009.

Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, 2006.

Kotler P., *Marketing Management*, Pearson Education Italia, Milano, 2004.

Prandelli E., Verona G., *Collaborative innovation. Marketing e organizzazione per i nuovi prodotti*, Carocci editore, Roma, 2006.

Schilling M., *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano, 2005.

Slack N., Chambers S., Johnston R., Betts A., Danese P., Romano P., Vinelli A., *Gestione delle operations e dei processi*, Pearson Education, Milano, 2007.

Sobrero M., *La gestione dell'innovazione. Strategia, organizzazione e tecniche operative*, Carocci editore, Roma, 1999.

Siti internet consultati:

www.ancma.it

www.aprilia.it

www.corriere.it

www.motociclismo.it

www.insella.it/listino_moto

www.rsv4aprilia.com

