

2. Le regole del successo

Carlo Alberto Pratesi

Qual è la differenza tra le grandi aziende che sono rimaste nel tempo, che esistono da più di cento anni, e quelle che sono scomparse?

Figura 2.1
La classifica dei brand di maggior valore del mondo

01 Apple  -4% 470.9 \$B	02 Microsoft  Microsoft +10% 388.5 \$B	03 Amazon  +7% 319.9 \$B	04 Google  +9% 317.1 \$B	05 Samsung  -10% 90.5 \$B
06 Toyota  +2% 74.2 \$B	07 Coca-Cola  -2% 60.1 \$B	08 Instagram  +27% 57.3 \$B	09 McDonald's  53.0 \$B	10 Mercedes-Benz  -15% 50.1 \$B

Fonte: InterBrand, 2025¹

I leader di oggi sono quelli elencati nella Figura 2.1: diventeranno evergreen come Disney o Louis Vuitton o usciranno di scena come Kodak e altri colossi del passato? Quali sono i principi e le regole che dovrebbero guidare le aziende che vogliono innovare per sopravvivere e crescere?

¹ <<https://interbrand.com/best-global-brands/global/>>.

La farfalla che sapeva innovare

La farfalla della specie “*Biston betularia*” è diventata il simbolo del concetto di innovazione e di adattamento. In origine questa farfalla era presente soprattutto in Inghilterra e riusciva a difendersi dai predatori grazie al suo colore grigio chiaro che, essendo identico a quello delle cortecce degli alberi sui quali si posava, la rendeva invisibile ai predatori.

Quando l'inquinamento dovuto alla rivoluzione industriale annerì di smog i tronchi degli alberi, il suo colore divenne una debolezza perché la rendeva facile preda. Negli anni, di generazione in generazione, la forma melanica (scura) di questa falena acquisì un vantaggio mimetico sulla forma chiara diventando in breve tempo numericamente prevalente. Questo è quello che le aziende sono chiamate a fare, ossia accorgersi in tempo di come sta cambiando il mercato e modificare le proprie caratteristiche per rendersi meno vulnerabili rispetto alla concorrenza.



2.1 Definire bene la propria area di business

La prima regola per ridurre il rischio di insuccesso è definire bene il proprio perimetro competitivo. Il rischio infatti è che quando si affronta il tema “innovazione” si tenda a pensare subito al prodotto, immaginando che tutto lo sforzo sia focalizzato sulla sua ideazione, dando di conseguenza grande importanza alle tecnologie utilizzate per realizzarle.

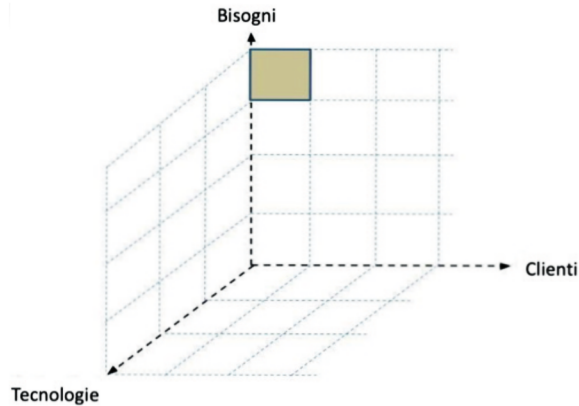
Quello che invece le aziende devono cercare prima di tutto è uno spazio “libero” nel mercato.

Per disegnare il mercato e capire quali sono gli spazi nei quali competere, si può utilizzare la matrice di Abell²: uno strumento molto utile per individuare le ASA – aree strategiche d'affari, o più semplicemente “business” all'interno dei quali sviluppare la propria (nuova) offerta. In pratica,

² ABELL, D., “Defining the business of a company.” Explanation of the three dimensional business definition model 12 (1980).

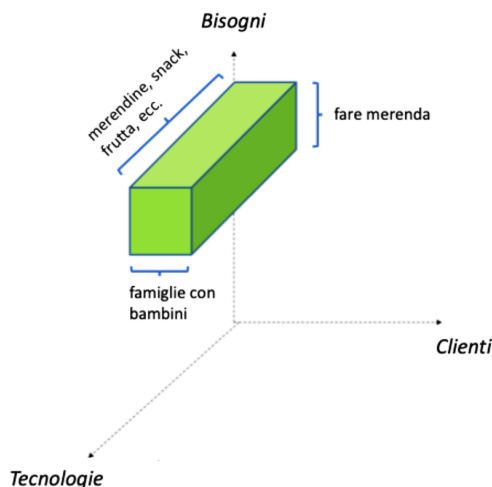
Abell rappresenta il mercato come se fosse uno spazio tridimensionale con tre variabili che lo definiscono: i bisogni, i tipi di consumatori (cioè i segmenti di domanda) e le tecnologie.

Figura 2.2
La combinazione bisogno/cliente



Le opportunità nascono quando si individua uno spazio (quindi un business fatto dalla combinazione tra un bisogno e un tipo di cliente) particolarmente attrattivo, per minore concorrenza, crescita della domanda, marginalità, eccetera. Sarà studiando quella combinazione che andranno definite le tecnologie più adatte per soddisfare “quel” bisogno per “quel” tipo di cliente. Dentro un business infatti possono competere prodotti anche molto diversi tra loro in termini di caratteristiche tecniche. Per fare un esempio banale, nell’incrocio mamme salutiste/far fare merenda per bambini, la concorrenza più minacciosa per Nutella non sarà da parte delle altre creme spalmabili (quasi sempre considerate inferiori in termini di rapporto qualità/prezzo rispetto al prodotto della Ferrero) ma la marmellata o il miele considerate più salutari. Secondo lo stesso ragionamento, nell’incrocio “studente universitario/necessità di condividere gli appunti” una tecnologia come Dropbox può fare concorrenza alle fotocopie e alle memorie USB.

Figura 2.3
Un business secondo il modello di Abell



2.1.1. Intercettare i “bisogni”

Se è vero che un business è rappresentato in primis da un tipo di esigenza, la fortuna per le aziende è che i bisogni dei consumatori sono pressoché infiniti, prova ne è che appena si ha la percezione di averne soddisfatto uno ce n'è sempre un'altro che emerge. Del resto, persone che dichiarino (sinceramente) di non aver alcun bisogno in quanto già appagate da ciò che hanno, sono piuttosto rare. Certamente alcuni bisogni sono più impellenti (tipicamente quelli fisiologici) ma di fatto più facili da soddisfare; mentre altri (per esempio il riconoscimento e la stima da parte degli altri) potrebbero sembrare meno essenziali ma in certe situazioni il loro mancato soddisfacimento può creare altrettanta frustrazione.

Un modo per rappresentare i bisogni è quello proposto da Maslow con la sua celebre piramide³. Lo schema 2.4 evidenzia una gerarchia di bisogni, dove la soddisfazione di quelli più elementari è condizione necessaria per fare emergere quelli di ordine superiore. Partendo dal basso verso l'alto si va dai bisogni fisiologici, a quelli di sicurezza, di affetto, di stima e infine di autorealizzazione: tutti motivi che portano un individuo a decidere di spendere per un prodotto che li soddisfa. Se nel prodotto non c'è la risposta a una di queste esigenze, non c'è investimento promozionale che possa imporglielo.

³ MASLOW, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.



In sintesi, è il tipo di esigenza che viene soddisfatta a determinare un mercato: esserne consapevoli per le aziende è un vantaggio. La piramide di Maslow ci ricorda che gli individui in realtà non cercano prodotti: hanno bisogno di appagare le loro esigenze. Nessuno “ha bisogno” di una polizza assicurativa, ma tutti vorrebbero tutelarsi dal danno che potrebbero subire in caso di furto in casa. Quindi, nell’incrocio “abitazione di famiglia/sicurezza dai furti” possono competere prodotti (ossia soluzioni) diversi, sia di tipo assicurativo (polizze) che tecnologici (allarmi antifurti).

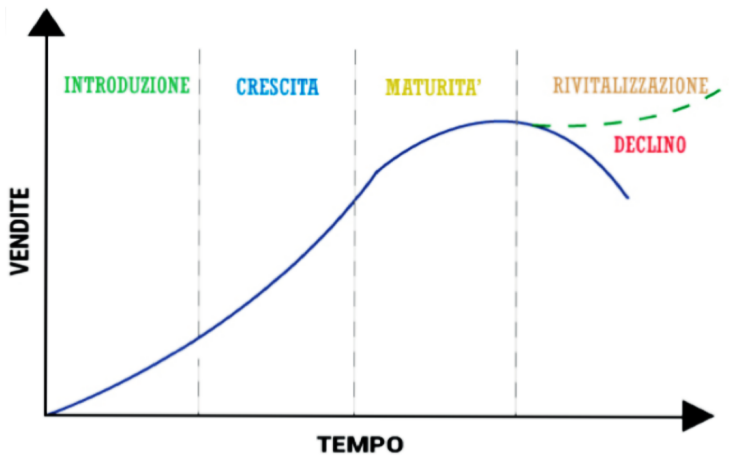
I bisogni, oltretutto, non hanno un ciclo di vita (esistono da sempre ed esisteranno per sempre) mentre i prodotti (in quanto espressione della tecnologia di un determinato periodo storico) sì, sono caratterizzati cioè da una serie di fasi successive: introduzione, sviluppo, maturità e, prima o poi, declino (Fig. 2.5).

Questo fa capire che costruire il proprio business attorno a un prodotto ne riduce inevitabilmente la durata nel tempo. Le fotocopiatrici (tecnologia degli anni settanta) e così le memorie USB stanno scomparendo dagli uffici, mentre la necessità di riprodurre i documenti per condividerli, che già nell’antichità veniva soddisfatta dagli amanuensi, certamente non finirà mai.

Focalizzare il proprio business su un prodotto rende anche più miopi rispetto alla concorrenza. Se una azienda che vende scarpe di lusso da donna considerasse il suo mercato come quello delle “calzature” perde-

rebbe di vista tutti gli altri concorrenti (nel campo dell'abbigliamento e non solo) che potrebbero rappresentare un'alternativa all'esigenza di "comprare qualcosa mi gratifica rendendomi più elegante".

Figura 2.5
Il ciclo di vita di un prodotto



2.1.2. Conoscere i vari tipi di cliente: la segmentazione della domanda

Quando si parla di "domanda" si intende l'insieme delle persone (o aziende) che percepiscono un determinato bisogno. Non ha senso considerare i potenziali clienti come tra di loro omogenei perché, sebbene accomunati dalla stessa esigenza di fondo, tendono a comportarsi diversamente in termini di processo di acquisto e consumo. Il processo di suddivisione della domanda potenziale in gruppi diversi, ognuno dei quali composto da individui che condividono comportamenti d'acquisto e consumo simili e che perciò possono essere adeguatamente soddisfatti da una stessa offerta, si chiama "segmentazione".

Il capitolo 9 approfondisce come la tecnica di segmentazione consente di scegliere in maniera strategica il cliente di riferimento (targeting) per il successo del lancio di un prodotto. Di seguito si offrirà, invece, una panoramica volta a far comprendere come avviare un processo di segmentazione.

La logica della segmentazione del mercato è abbastanza semplice e si basa sul principio che un singolo prodotto raramente riesce a soddisfare i bisogni e i desideri di qualunque consumatore; pertanto, l'azienda per essere

competitiva deve progettare il suo prodotto facendo riferimento a una precisa tipologia di persona. Anche un prodotto semplice come il chewing-gum viene offerto in molteplici gusti, in confezioni di dimensioni e forme diverse, con un differente contenuto di zucchero e di calorie, con varie consistenze e colorazioni, proprio per assecondare i diversi stili di acquisto e consumo.

Il processo di segmentazione parte dalla identificazione delle variabili più convenienti da utilizzare (vedi tabella seguente): non esistono variabili di segmentazione “corrette” o “errate”, se non in quanto esse generino segmenti che contengano persone tra di loro omogenee in termini di

Variabili e classi di segmentazione

Variabili	Classi possibili
Geografiche <ul style="list-style-type: none"> ● Area Nielsen ● Regione ● Città ● Densità di abitanti 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e Isole ● Lombardia, Piemonte, Lazio, Campania ecc. ● Roma, Milano, Torino, Napoli, Palermo ecc. ● >1.000.000, 500.001-1.000.000, 0-500.000
Demografiche <ul style="list-style-type: none"> ● Età ● Sesso ● Numero di componenti della famiglia ● Ciclo di vita della famiglia ● Reddito ● Occupazione ● Titolo di studio ● Religione 	<ul style="list-style-type: none"> ● 0-12; 12-19; 20-34, 35-49; 50-64; oltre ● Maschio; Femmina ● 1, 2, 3, 4, 5, oltre ● Singolo; nuova famiglia; famiglia con figli ecc. ● 0-20 milioni; 2 -40; 41-60; 61-90; oltre ● Operaio; impiegato; autonomo; disoccupato ● Licenza elementare; media; diploma; laurea ● Cattolica; musulmana, ebraica
Psicografiche <ul style="list-style-type: none"> ● Classe sociale ● Stile di vita ● Personalità 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bassa, intermedia, elevata ● Ecologisti, Cipputi, Achievers ● Ambiziosi, impulsivi, gregari
Comportamentali <ul style="list-style-type: none"> ● Occasioni d'uso ● Benefici ricercati ● Stato dell'utilizzatore ● Intensità di utilizzo ● Fedeltà alla marca ● Atteggiamento verso il prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizzatori sporadici od occasionali ● Qualità, servizio, prezzo, funzionalità ● Utilizzatore, non utilizzatore, ex-utilizzatore ● High, medium, low user ● Apostoli, mercenari, terroristi ● Entusiasti, favorevoli, indifferenti, ostili

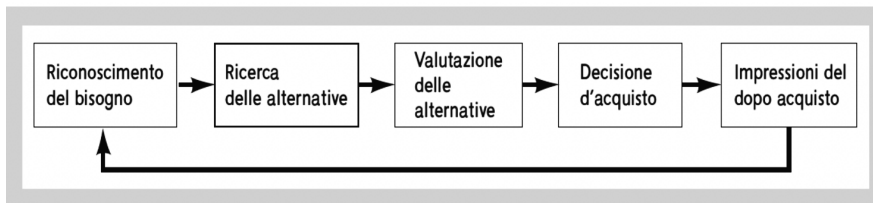
comportamento di acquisto e consumo (vedi box).

Non esiste una soluzione unica per determinare quali siano le variabili più significative sulle quali basare la segmentazione. Tutto dipende dal tipo di mercato/bisogno che si sta analizzando. Di certo le variabili scelte devono essere tali da distinguere comportamenti d'acquisto e di consumo diversi nell'ambito di quello specifico ambito. Si supponga, per esempio, di voler segmentare il mercato dei veicoli fuoristrada vengono subito in mente alcune variabili da considerare, come il sesso, l'età, la professione e il livello di reddito, a queste si potrebbero aggiungere variabili più soft come la voglia di farsi notare ed essere percepiti come "alla moda" o altri benefici che il potenziale consumatore ricerca in un prodotto. Due individui, per esempio, possono far parte dello stesso segmento di domanda quando si considerano gli acquisti di abbigliamento, ma essere molto diversi (quindi appartenenti a segmenti diversi) se ci si riferisce all'alimentazione. Avere un livello di reddito alto, per esempio, non implica necessariamente la propensione a spendere di più e, d'altra parte, ci sono categorie di prodotti "status symbol" per le quali c'è chi è disposto a indebitarsi pur di "apparire".

Un ulteriore problema da risolvere è quello del numero di segmenti in cui può essere teoricamente frazionata la domanda di un certo mercato. Quanto maggiore è il numero di variabili utilizzate contemporaneamente, tanto più grande sarà il numero di segmenti che si possono ottenere. Nel caso del mercato dei fuoristrada combinando le quattro variabili (sesso 2 classi; età 3 classi; professione 4 classi; reddito 3 classi) si potrebbero ottenere $2 \times 3 \times 4 \times 3 = 72$ segmenti: impossibile da gestire (sempre che tutti presentino un buon potenziale). Quindi è necessario attuare una procedura di segmentazione che porti alla formazione di un numero più contenuto di segmenti. In pratica, si deve raggiungere il migliore compromesso tra "nitidezza" e rilevanza dei segmenti; l'eccessiva frammentazione, infatti, rende dispersiva l'allocazione delle risorse, con il rischio che i benefici di un eccesso di personalizzazione dei prodotti risultino inferiori ai costi. L'obiettivo è comprendere se i segmenti individuati sono strategici per l'impresa e meritano di essere oggetto di investimenti in termini di programmi di marketing (in linea di principio il numero dei segmenti non dovrebbe essere inferiore a 4 né superiore a 12).

Il processo di acquisto e consumo

Il processo attraverso il quale i consumatori assumono la decisione di acquistare vari prodotti e marche e valutano ciò che hanno acquistato è sintetizzato nella figura. In generale, i consumatori riconoscono il bisogno di un prodotto, ricercano le informazioni su possibili alternative che soddisfino tale bisogno, valutano le informazioni, procedono agli acquisti e dopo l'acquisto valutano questa decisione. Esistono vari tipi di processo decisionale in funzione della complessità, o del costo di un prodotto, e del grado di coinvolgimento del consumatore rispetto all'acquisto. Ciò che distingue un segmento di domanda da un altro è il comportamento in una o più fasi del processo. A prescindere dalla categoria di prodotto e quindi tipo di processo decisionale, c'è chi tende a investire molto nella fase di raccolta delle informazioni e chi assume atteggiamenti più impulsivi, chi è molto critico nel dopo-acquisto e chi manifesta atteggiamenti più tolleranti, e così si via. Questa varietà determina da parte delle aziende approcci di marketing differenziati in base al segmento da loro scelto come target.



Fonte: Peter J.D., Donnelly Jr J.H., Pratesi C.A., "Marketing", McGraw Hill 2020.

Per quanto riguarda il processo d'acquisto delle aziende, nelle situazioni B2B le fasi sono le stesse, quello che cambia è che il processo viene generalmente portato avanti da più persone con ruoli diversi: c'è l'utilizzatore del prodotto (per esempio l'operaio, che manifesta il bisogno), il responsabile acquisti che valuta le diverse alternative di fornitori, la finanza che decide come allocare il budget eccetera.

In sintesi, la regola fondamentale è che ogni segmento comprenda persone caratterizzate dallo stesso processo di acquisto (vedi BOX) in modo che si possa progettare un'offerta perfettamente adatta a quello stile di consumo.

La scelta delle variabili di segmentazione può essere effettuata utilizzando due approcci distinti: "a priori" e "a posteriori". Il primo viene adottato quando l'azienda decide "a tavolino" che alcuni segmenti vadano

considerati come target strategici. Si tratta solitamente di gruppi individuati da una segmentazione di tipo socio-demografico (sesso, età, reddito, professione, titolo di studio), che non presuppone una ricerca di mercato ad hoc e parte dal presupposto che siano proprio quelle le variabili oggettive che determinano la differenza tra i diversi comportamenti d'acquisto e di consumo. Su di loro si progetta una offerta mirata a soddisfare i consumatori che ne fanno parte. Va da sé che questo tipo di segmentazione può essere imprecisa in quanto le differenze tra i comportamenti d'acquisto e consumo potrebbero essere determinate da altre variabili, per esempio di tipo caratteriale, che non sono necessariamente riconducibili ai classici aspetti socio-demografici. Tale approccio non consente quindi l'individuazione di segmenti latenti, creati intorno a variabili diverse da quelle considerate, in particolare per quanto riguarda i vantaggi che si ricercano nel prodotto, le occasioni e l'intensità d'uso, la fedeltà alla marca. Quella "a priori" va considerata perciò come un primo stadio dell'attività di segmentazione, cui deve seguire una più approfondita definizione del profilo dei consumatori. Se i prodotti vengono studiati per rispondere a bisogni sempre più specifici, allora è necessaria una definizione mirata del pubblico di riferimento.

Per individuare quelle variabili di segmentazione che non sarebbe possibile individuare a priori, si ricorre alle ricerche di mercato (si veda il cap. 4) che consentono la segmentazione "a posteriori". L'obiettivo dei test qualitativi e quantitativi sul concept e successivamente sul prodotto è quello di fornire informazioni controintuitive sulle caratteristiche e gli atteggiamenti degli utenti potenziali. Si fa riferimento non solo alle variabili socio-demografiche, già utilizzate nella segmentazione ex-ante, ma anche e soprattutto ai benefici attesi, all'atteggiamento nei confronti del prodotto e alle occasioni di utilizzo che potrebbero anche non essere correlate a sesso, età, reddito, professione, titolo di studio, ecc. Il fine ultimo è comprendere quali caratteristiche degli intervistati determinano variazioni significative nel processo di acquisto e consumo di quella specifica categoria di prodotto. L'insieme di queste informazioni contribuisce a tarare con maggiore efficacia le leve di marketing.

2.1.3. Scegliere la tecnologia giusta

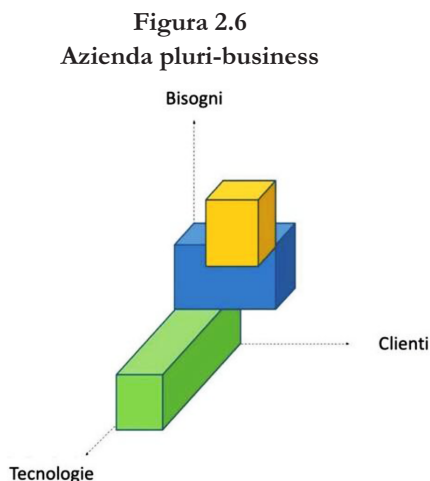
Innovare per un'azienda quindi vuol dire cercare di trovare un nuovo modo per soddisfare uno specifico bisogno di un determinato segmento di clientela. Le tecnologie (di cui sono fatti i prodotti) sono pertanto strumentali al raggiungimento di questo obiettivo e sono in concorrenza tra di loro, differentemente da quanto suggerirebbe il tipico approccio di tipo economico, per il quale il perimetro di un mercato (o settore indu-

striale) non è definito da un bisogno per un tipo di cliente ma da una sola tecnologia/prodotto (per esempio “calzature”, “informatica” o “assicurazioni”). L'Istat, per esempio, dà i dati sull'andamento del mercato delle calzature, un'informazione che dal punto di vista di marketing ha poca utilità perché rappresenta la sommatoria delle vendite di qualunque tipo di scarpe, dai décolté costosi ed eleganti da donna a quelle da lavoro in cantiere il più delle volte utilizzate dagli uomini: prodotti che in comune hanno solo il fatto di essere realizzate con tecnologie o processo produttivi in parte analoghi, mentre per il resto non hanno nulla a che vedere tra di loro e, ovviamente, non sono in concorrenza

Per questo, e per evitare fraintendimenti, è meglio evitare il termine “mercato” o “settore industriale” e usare “business”, inteso appunto come combinazione bisogno/cliente nel quale competono più tecnologie/prodotti alternativi.

2.2 Le aziende pluri-business

La maggior parte delle aziende (soprattutto le più grandi) non operano solo all'interno di un solo business. Ad esempio, la Ferrero produce sia merendine per bambini che cioccolatini per adulti e uova per le feste di Pasqua, tutti prodotti che, anche se tecnologicamente abbastanza simili (si tratta sempre di prodotti a base di cacao), non sono mai in concorrenza tra di loro e quindi competono in business diversi.



In azienda, l'innovazione può essere attuata sviluppando un nuovo prodotto all'interno dello stesso business (e quindi, di fatto, mettendolo in concorrenza non solo i brand delle altre aziende ma anche con i prodotti già nel proprio portafoglio) oppure può essere la leva per entrare in un nuovo business dove l'azienda non è ancora presente. Restando nel mondo dei prodotti a base di cacao, qualcosa del genere è successo quando Barilla ha lanciato la "crema Pan di Stelle" andando a competere in un business nuovo (creme spalmabili per merende dei bambini) storicamente dominato dalla Nutella di Ferrero.

**Quando lo sviluppo tecnologico
modifica il business nel quale si compete: il caso Nokia**

In una copertina di "Forbes" viene celebrata Nokia: "un miliardo di clienti: chi riuscirà a raggiungere la regina dei cellulari?". È il 2007, lo stesso anno in cui viene lanciato l'iPhone, quello che poi si sarebbe rivelato come la più grande minaccia del leader di mercato. Nokia non stava certamente sottovalutando la necessità di innovare (negli ultimi anni era arrivata a realizzare fino a 50 nuovi modelli l'anno) ma non aveva capito in tempo quale sarebbe stato l'effetto sul business della nuova connessione tra il cellulare e internet. Oggi sappiamo che un telefonino, se connesso alla rete, non è più solo un telefono (anzi, le telefonate finiscono per essere la funzione d'uso meno rilevante) ma diventa "smartphone" e questo modifica drasticamente l'arena competitiva e i fattori critici di successo di un brand. In un business radicalmente diverso un (nuovo) concorrente come Apple, in teoria poco minaccioso per Nokia in termini di esperienza e know nella produzione di telefoni, può diventare il concorrente più forte perché l'oggetto fisico, il telefono appunto, non è ciò che determina la vera differenza tra "telefonino" e "smartphone". Apple invece aveva creato negli anni una rete formidabile di sviluppatori che autonomamente creavano app per il Mac utilizzando il suo sistema operativo (iOS). Uno smartphone con un catalogo pressoché infinito di app era ben diverso da un telefonino che poteva solo "telefonare" e inviare messaggi di testo. Nokia, una volta compresa la sua debolezza, ha cercato di creare una rete di sviluppatori che adottassero il suo sistema operativo Symbian – una terza piattaforma rispetto a iOS usata da Apple (per gli iPhone) e Android (Google) adottata da Samsung e da quasi tutti gli altri brand. Ma ormai era tardi e non ebbe successo. In pochi anni la "regina" perse rapidamente la sua quota di mercato.

2.3 Integrare il nuovo con il vecchio business

Nella maggior parte dei casi, quando si decide di innovare (e non si è una startup che parte dal nulla) si deve gestire contemporaneamente il “nuovo” e il “vecchio” business. E questo può creare dei problemi, anche perché il processo di innovazione richiede sempre risorse e attenzioni aggiuntive che rischiano di essere sottratte alle attività già in essere che, d'altra parte, generano la quasi totalità degli introiti.

Difendere ciò che è già stato realizzato e, contemporaneamente, consentire la nascita e lo sviluppo di ciò che in futuro, auspicabilmente, sarà in grado di sostituire i prodotti ormai maturi, richiede un sapiente equilibrio strategico. Uno strumento efficace a questi fini è la classica matrice BCGC⁴ (o “di portafoglio”, che è stata poi perfezionata nella versione GE⁵-McKinsey).

Sullo schema bidimensionale si collocano i prodotti (o i business) aziendali posizionati in base al “tasso di crescita del loro mercato” (o “attrattività” nella versione McKinsey) e alla quota di mercato relativa (o “capacità competitiva” nella versione McKinsey). Nei quattro quadranti (o nove nella versione McKinsey) che si generano si collocano:

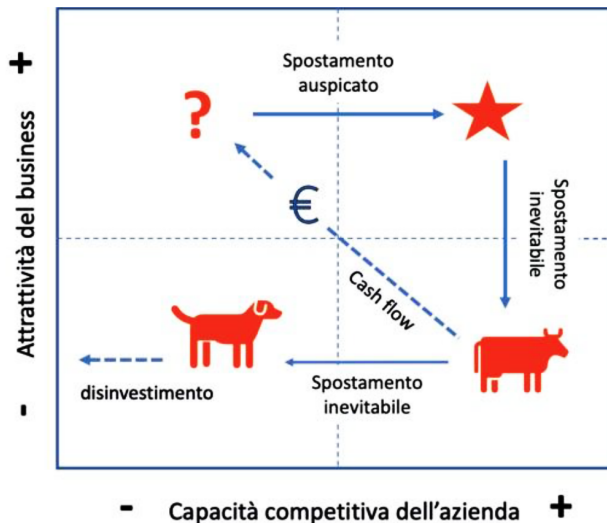
- a) le star, che sono i business in cui l'azienda è forte e anche il mercato offre ancora potenzialità di crescita. Le star vanno strenuamente difese, almeno fintanto che per azione dell'evoluzione del mercato (nuovi trend, nuove tecnologie, ecc.) non finiscono per perdere attrattività trasformandosi in cash cow (vedi sotto).
- b) i cash cow (le mucche da mungere), ossia i business maturi in termini di ciclo di vita sui quali l'azienda, avendo ancora una posizione di mercato forte, riesce a generare valore (“cash” appunto) ma non ci investe;
- c) i question mark che, se ben gestiti con investimenti in innovazione, potrebbero essere i business “star” del futuro. In questi l'azienda non è ancora competitiva ma, essendo particolarmente attrattivi in termini di sviluppo di mercato, potrebbero attingere alle risorse generate dai cash cow.
- d) Infine nell'ultimo quadrante ci sono i dog, che sono i business poco attrattivi dal punto di vista del mercato e sui quali l'azienda non ha più una posizione rilevante: tendenzialmente andrebbero eliminati.

⁴ L'acronimo sta per Boston Consulting Group, primaria società di consulenza strategica.

⁵ L'acronimo sta per General Electric, azienda multinazionale statunitense.

Occuparsi attivamente sia della gestione dei prodotti esistenti sia dello sviluppo di nuovi prodotti implica alcune complessità di tipo organizzativo. È difficile, infatti, che tutte le attività necessarie per l'ideazione e il lancio di un nuovo prodotto possano far capo a un unico responsabile (o a un'unica funzione). Molto spesso questo impegno viene affidato a un gruppo di lavoro che comprende al suo interno una serie di diverse professionalità che, interagendo tra loro, portano a termine il processo⁶.

Figura 2.7
Nostra rielaborazione delle matrici BCG e GE



In pratica, un team che preveda prima di tutto una corretta triangolazione tra Marketing, Ricerca e Sviluppo e Produzione e coinvolga, in modo più o meno strutturato, altre professionalità – sia interne (per esempio Finanza o Vendite), sia esterne (Agenzie di Pubblicità, Istituti di Ricerche di Mercato o altri fornitori) – capaci di apportare contributi utili alle diverse fasi del processo di innovazione del prodotto. A lancio avvenuto, il gruppo può cedere la responsabilità di gestione sul prodotto a un product manager.

⁶ Uno dei modi più originali in cui vengono chiamati questi team è “Skunkworks project”, termine nato durante la seconda guerra mondiale quando la Lockheed decise di sviluppare il P-80 Shooting Star il primo caccia con motore a reazione statunitense a Burbank, in California.

Alcune imprese di maggiori dimensioni prevedono invece strutture organizzative più complesse, una vera e propria “direzione nuovi prodotti”. Anche in questo caso, il vantaggio evidente è che una unità dedicata, ponendosi in modo autonomo rispetto alle altre aree gestionali, gode di maggiore libertà e non subisce le pressioni tipiche di chi deve conciliare la progettazione del nuovo con l’ordinaria amministrazione del portafoglio prodotti.

In genere, nel tentativo di organizzarsi in modo da favorire la propensione all’innovazione evitando al contempo duplicazione di sforzi in paesi diversi, le imprese multinazionali, propendono per la costituzione di strutture globali dedicate, che permettono di mettere a fattore comune una serie di risorse e di costi da impiegare su un mercato più ampio. Talvolta tali strutture centralizzate gestiscono completamente il processo di innovazione, fino alla definizione del prodotto in tutte le sue caratteristiche, lasciando ai singoli paesi solo il compito di decidere i tempi e gli aspetti operativi del lancio. In altri casi, la struttura prevede, per ogni categoria di prodotti, un diverso paese – definito “lead country” – che, per tipo di mercato, per risultati raggiunti e per competenze acquisite, viene scelto come paese-laboratorio incaricato dell’innovazione di marketing. Al lead country viene delegata gran parte dell’attività di valutazione e test del concept, nonché lo sviluppo del marketing mix.

2.4 Prevedere l’evoluzione del business*

Per innovare in modo efficace è necessario prevedere dove andrà il mercato. Ma non è facile, sia perché i dati del passato sull’andamento del business nel quale l’azienda opera potrebbero non essere confermati in futuro, sia perché gli stessi consumatori (o clienti) non sono spesso in grado di prevedere ciò di cui loro stessi avranno bisogno da qui a qualche anno.

Quindi, quando si parla di innovazione radicale (o prodotti breakthrough) e non di semplice innovazione incrementale o adattamento, elaborare le serie storiche o fare indagini di marketing può essere inutile, se non addirittura fuorviante.

La soluzione alternativa è quella di osservare il proprio mercato attuale da un’altra prospettiva, più alta. Per guardare “oltre” il presente, occorre “alzarsi” (metaforicamente se stiamo guidando e vogliamo sapere cosa c’è dietro a una curva, dobbiamo avere qualcuno, magari un drone o

* Per la redazione di questo paragrafo si ringrazia della collaborazione Andrea Geremicca.

un satellite, che ci dà l'immagine dall'alto). Alzarsi quindi nel senso di allontanarsi dallo specifico per osservare cosa succede, più in generale, nel mondo. Per fare un esempio molto banale: conoscere i dati sulla natalità nel 2026, ci aiuta di più a capire quanta sarà la domanda di accessori per la scuola primaria nel 2032 che non facendo una proiezione basata sulle serie storiche delle vendite passate. Oppure, si potrebbe anticipare quali tendenze avremo nella moda tra due anni basandosi sulle serie Netflix di successo o analizzando lo stile dei cantanti che si attestano ai primi posti nella classifica di Sanremo.

È bene sapere che ogni trend che impatta un determinato settore industriale è conseguenza di qualcosa che è avvenuto in un altro mercato che si colloca “a monte”. La moda pret a porter è a monte del settore arredo, l'alta moda è a monte del settore pret a porter, l'arte contemporanea⁷ – che quasi sempre rappresenta ciò che c'è di più “nuovo” – è a monte del settore alta moda. C'è chi ha cercato di misurare il tempo del passaggio di un trend (come se fosse un'onda) da un settore all'altro: ha stimato che fosse di poco meno di un anno (circa 11 mesi); ovviamente è una media che non tiene conto di situazioni e variabili molto diverse. Più in generale, per prevedere le tendenze, è necessario prendere in seria considerazione qualunque segnale debole proveniente dagli scenari:

- culturale-artistico;
- geopolitico;
- normativo;
- economico-finanziario;
- tecnologico;
- ambientale;
- socio-demografico.

Nel 1975, Igor Ansoff⁸ ha sviluppato il concetto di “segnali deboli” per identificare quelle informazioni (apparentemente poco rilevanti) che in situazione di particolare incertezza possono essere cruciali per guidare le decisioni strategiche. Il segnale debole è un evento solitario o una serie di eventi debolmente interconnessi che potrebbero determinare, in futuro, implicazioni significative se non addirittura critiche.

⁷ A ben vedere, sono gli artisti, gli scrittori, i registi, i designer, che con la loro creatività generano le tendenze che poi, a valle, come fosse un'onda del mare, raggiungono e condizionano uno dopo l'altro i vari mercati (vedi anche FOCUS n. 3).

⁸ ANSOFF, H.I., “Managing strategic surprise by response to weak signals”, *California management review*, 18(2), 1975, 21-33.

La raccolta dei segnali deboli e l'individuazione delle possibili relazioni che li accomunano è la base di un metodo che non è quello deduttivo (dal generale, ossia la regola, al particolare, ossia il caso) nè induttivo (dal particolare al generale) ma è quello "abduttivo" (quello adottato da Sherlock Holmes, per intenderci) che "unisce i puntini" – cioè gli indizi, o segnali deboli raccolti e selezionati – per disegnare un futuro realistico.

2.4.1. Prevedere anche l'imprevedibile

Per quanto ci si possa sforzare a costruire scenari il più possibile realistici, esiste sempre un margine di imprevedibilità che potrebbe mettere a rischio qualunque strategia. Gli eventi imprevedibili si chiamano "cigni neri"⁹ e sono quelle situazioni straordinarie che quando si verificano producono un impatto catastrofico sull'ambiente, sulla società e sull'economia. Se si ragionasse solo in termini di probabilità statistica, questi eventi verrebbero collocati nella coda della curva gaussiana. Sono eventi cioè che non dovrebbero accadere (quasi) mai. In realtà, a dispetto della gaussiana, purtroppo si verificano ben più spesso di quanto sarebbe prevedibile. E, poiché tendiamo a preoccuparci solo dei rischi che riteniamo abbiano una sufficiente probabilità di accadimento, tutte le volte che ci troviamo dinanzi a un cigno nero, finiamo per essere del tutto impreparati. Sebbene Taleb abbia spiegato che per prevedere i "cigni neri" (crisi finanziarie, incidenti nelle centrali nucleari, terremoti, pandemie, e tutti gli altri eventi catastrofici) il canonico calcolo delle probabilità non serve, le aziende e la politica, invece di prestare più attenzione ai segnali deboli, ossia a tutte quelle "tracce di futuro nascoste nel presente"¹⁰, continuano ad affidarsi alla statistica e alle serie storiche.

D'altra parte, a differenza dei trend veri e propri (più facili da osservare e quasi sempre di dominio pubblico), i segnali deboli sono molto più difficili da intercettare ma garantiscono a chi li individua e riesce a metterli in relazione un vantaggio competitivo importante.

Quanto è successo nel 2020 ne è un esempio. Segnali e allarmi di una possibile grave pandemia negli ultimi anni non erano mancati. Il pronostico più noto a riguardo fu quello di Quammen¹¹, che nel suo saggio

⁹ Il termine "cigno nero" è stato coniato da Nassim Taleb e spiegato nel suo celebre saggio "Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita", Il Saggiatore, Milano 2008.

¹⁰ Institute for the future. Signals < <https://www.iff.org/what-we-do/foresight-tools/signals>>.

¹¹ QUAMMEN, D., Spillover. L'evoluzione delle pandemie, Adelphi, 2014. La lista che l'autore presenta è allarmante: 1961 Machupo (Bolivia); 1967 Marburg (Germania); 1976

Spillover rilevava come negli ultimi anni le epidemie zoonotiche erano esplose con un ritmo sempre più incalzante. Tesi confermata nel 2017 dal CDC - Center for Disease Control and prevention: «Sebbene non possiamo prevedere esattamente quando o dove inizierà la prossima epidemia o pandemia, abbiamo la certezza che una sia in arrivo»¹². Anche Obama nel 2014¹³ e Bill Gates nel 2015¹⁴ avevano spiegato quanto fossimo impreparati per una molto probabile pandemia che sarebbe stata ben più devastante dell’Ebola. Altra situazione che poteva essere prevista è stata l’invasione dell’Ucraina da parte della Russia. Per non parlare del riscaldamento globale, già ampiamente annunciato¹⁵ alla fine degli anni Settanta insieme a tutto ciò che ne sta conseguendo in termini di danni ambientali, sociali ed economici.

2.4.2. Immaginare il futuro

Pur pensando costantemente al futuro, di fatto siamo tutt’altro che bravi a immaginarlo. Il nostro cervello infatti non è programmato per questo tipo di attività: paradossalmente, a livello neurologico, l’area cerebrale che utilizziamo per pensare al futuro è la stessa che adoperiamo per accedere ai nostri ricordi. Il più delle volte quello che prevediamo, quindi, non è un vero futuro, ma una sorta di “presente 2.0”. Per uscire da questo incoerente processo mentale dobbiamo allenare il nostro cervello a immaginare il futuro in modo diverso da come lo facciamo spontaneamente.

Ebola (Congo, Sudan); 1981 HIV (Camerun); 1993 Hanta (America); 1994 Hendra (Australia); 1997 Influenza aviaria (Hong Kong); 1998 Nipah (Malesia); 1999 Nilo Occidentale (Uganda); 2003 SARS (Cina).

¹² CDC (2021). Why It Matters. The Pandemic Threat. <<https://www.cdc.gov/global-health/healthprotection/fieldupdates/winter-2017/why-it-matters.html>>.

¹³ Discorso tenuto il 2 dicembre 2014 al National Institutes of Health (NIH).

¹⁴ The next outbreak? WÈre not ready 2015, TED talk <https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b_wyiwI>.

¹⁵ In “Assessing ExxonMobil’s Global Warming Projections”, i ricercatori di Harvard e del Potsdam Institute for Climate Impact Research mostrano per la prima volta l’accuratezza delle previsioni precedentemente non dichiarate create dagli scienziati dell’azienda dal 1977 al 2003. Il team di Harvard ha scoperto che i ricercatori della Exxon hanno creato una serie di modelli e analisi straordinariamente affidabili che proiettano il riscaldamento globale dalle emissioni di anidride carbonica nei prossimi decenni. Nello specifico, Exxon ha previsto che le emissioni di combustibili fossili porterebbero a 0,20 gradi Celsius di riscaldamento globale per decennio, con un margine di errore di 0,04 gradi, una tendenza che si è dimostrata ampiamente accurata.

Di solito tendiamo a visualizzare il tempo come se fosse una linea continua che, partendo dal passato, prosegue attraverso il presente e arriva dritta verso il futuro, quasi come se fosse la destinazione di un viaggio. Questa impostazione mentale, apparentemente ovvia, ci induce a commettere due grandi errori: il primo è presupporre implicitamente che esista un solo futuro, proprio come esiste un solo passato e un solo presente. Sappiamo che non è così: i futuri possibili sono infiniti e il loro verificarsi dipenderà in buona misura da ciò che viene fatto oggi. La visione lineare del tempo ci induce infatti a pensare che siano gli eventi a trascorrere lungo il tracciato, giorno dopo giorno, senza che le nostre azioni possano influire più di tanto. Ed è questo l'altro errore che si commette: credere nella predestinazione. Mai come oggi, pensare in modo corretto al futuro è indispensabile per prevenire i rischi, sfruttare le opportunità che potrebbero verificarsi e per prendere decisioni migliori.

Le tecniche utilizzate da chi studia il futuro, ossia gli esperti di *future studies*¹⁶ (o “futuristi”), possono essere descritte come framework creati per fare ordine tra i dati (sia quelli raccolti che quelli immaginati) frutto della capacità di esercitare la mente al pensiero futuro. Il tutto viene messo in relazione da un insieme talmente eterogeneo di metodologie e strumenti da spingere molti a non parlare di scienza ma piuttosto di “arte” (divinatoria). Effettivamente, considerato che nessun esperto può prevedere ciò che accadrà, ma può invece, alla luce dei trend e dei segnali deboli disponibili, immaginare i futuri più o meno probabili e le loro conseguenze, nei future studies «è molto più utile essere creativi che avere ragione»¹⁷. Tra tutti questi scenari simulati è poi necessario scegliere il futuro preferibile, quello cioè che vorremmo si realizzasse e per il quale dobbiamo da subito impegnarci.

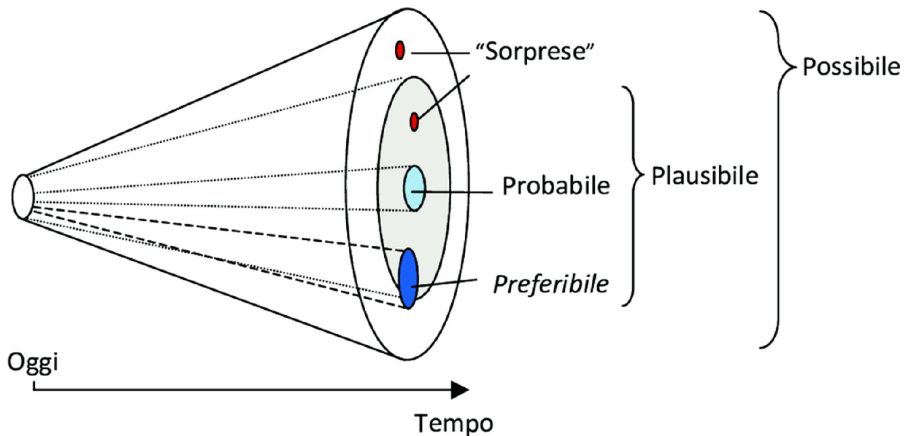
¹⁶ L'insieme degli studi che hanno come oggetto d'interesse e obiettivo una sistematica esplorazione dei futuri possibili.

¹⁷ Come ha detto Marina Gorbis, Executive Director of the Institute for the Future (ITF).

Studiare e immaginare futuri, anche da un punto di vista strategico, prende per molti il nome di “foresight”, che significa letteralmente “capacità di guardare oltre”. Al riguardo, è bene fare una distinzione tra foresight, forecast e anticipation. In estrema sintesi, possiamo dire che il “forecasting” si occupa delle previsioni future sulla base dei dati esistenti; il “foresight” ci dà la capacità di immaginare molti altri futuri che non sono necessariamente declinazioni dei soli dati in nostro possesso, ma sono riconducibili alla nostra capacità di guardare oltre, cogliendo i segnali deboli; infine “anticipation” vuol dire tradurre i primi due in azioni concrete. Parlando di foresight in questa sede intenderemo in maniera più generale “l’atto di osservare e pensare al futuro”.

Il diagramma a forma di cono, il Futures Cone (o Cono dei Futuri, vedi figura) può essere utile per illustrare il concetto di varietà dei futuri alternativi (potenziali).

Figura 2.8
Il “cono dei futuri”, fonte: Hancock e Bezold 1994



Quando inizia il futuro? Quanto ci mettono i segnali deboli a trasformarsi in trend o macrotrend? I futuristi suggeriscono che, quando si tratta di innovazione radicale, di cambiamenti sociali o eco-sistemici, si comincia a parlare propriamente di “foresight” a dieci anni da oggi. Se invece si è chiamati a immaginare un futuro a meno di un decennio di distanza, è sufficiente l’attività di “forecast”, perché i segnali non sono così “deboli” e i cambiamenti, anche se silenti, sono già iniziati. Dieci anni è un arco temporale adeguato a parlare di futuro per due motivi. Il primo ha a che fare

con la flessibilità mentale, ossia con la capacità che abbiamo come esseri umani di considerare nuove idee e nuove possibilità: servono almeno dieci anni per abbandonare quella “trappola del presente” che è parte del nostro modo di pensare. Se provassimo a immaginare il futuro a tre, quattro o cinque anni, non riusciremmo a oltrepassare il semplice presente ordinario proiettato nel futuro. Un orizzonte di dieci anni ci spinge invece a riflettere sul fatto che le cose potrebbero cambiare radicalmente e a considerare possibili momenti di rottura che renderebbero il futuro totalmente diverso dal nostro presente. Dieci anni, in sintesi, ci danno la possibilità di rilevare il cambiamento debole e anticiparlo.