

3. Creare e valutare le idee

Carlo Alberto Pratesi

Una volta individuato il proprio business e deciso dove investire sulla base delle previsioni di medio lungo termine è il momento di sviluppare idee. Come si è detto, dietro ogni prodotto di successo ci sono decine di prototipi nati dalla selezione di centinaia di idee: si stima un rapporto 1/500 (ossia un successo ogni 500 idee). Facile intuire quindi quanto sia importante per le aziende la fase di ideazione.

3.1 Strumenti, persone e metodi per la generazione delle idee

Esistono alcuni approcci, contesti e strumenti che aiutano a favorire la parte creativa del processo di innovazione, qui di seguito ne indichiamo i principali.

I DIVERSI APPROCCI

L'osservazione. In molti casi, per capire che tipo di nuovo prodotto proporre nell'ambito di un determinato processo di acquisto e di consumo è sufficiente adottare l'approccio etnografico tipico dell'antropologia, che consiste nell'immergersi in un ambiente specifico (può essere, per esempio, un supermercato, una banca o l'abitazione di una famiglia) per osservarne direttamente comportamenti, culture e interazioni. Con l'obiettivo di comprendere motivazioni e prospettiva dei soggetti studiati. È un approccio basato su descrizioni dettagliate, che richiede assenza di pregiudizio e forte empatia con il gruppo studiato.

Un caso emblematico fu quello di OralB che, per innovare la sua offerta di spazzolini da denti per i più piccoli, osservò e riprese nelle loro case decine di bambini mentre si lavavano i denti. Solo così scoprì la loro difficoltà nel tenere in mano i manici (all'epoca molto sottili) degli spazzolini "kid" e ideò una versione con impugnatura ben più voluminosa (e non più stretta) del prodotto da adulti. Un'evoluzione controintuitiva che poi è diventata lo standard di mercato.

Anche l'innovazione di prodotti più sofisticati, per esempio l'interfaccia del bancomat, è avvenuta tramite l'osservazione etnografica. In quel caso si scoprì che le persone, prese dall'ansia di afferrare subito i contanti,

dimenticavano facilmente la loro carta dentro la macchina ATM. Il problema fu risolto molto facilmente anticipando nella procedura di erogazione la richiesta di ritiro della tessera prima e non dopo la consegna del denaro.

Serendipità. Termine coniato nel 1754 dallo scrittore Horace Walpole che lo trasse dal titolo della fiaba *The three princes of Serendip*¹. Indica quel particolare fenomeno che si verifica quando si fa una scoperta interessante per puro caso, mentre si sta cercando altro e in tutt'altra direzione. Di esempi di serendipità ne esistono diversi, quello più famoso riguarda la penicillina di Alexander Fleming che nel 1945 scoprì per caso che in una piastra di coltura contaminata da una muffa la crescita batterica era inibita. Un altro è l'invenzione del forno a microonde da parte di Percy Spencer che nel 1928 aveva notato la fusione di una tavoletta di cioccolato poggiata sul suo tavolo mentre faceva esperimenti per costruire un radar.

Impollinazione incrociata (*cross fertilization*). È l'effetto che si ottiene quando una soluzione, adottata per una esigenza in un settore specifico, viene trasferita in un altro. Spesso accade quando un'innovazione, nata per scopi militari, viene utilizzata in altri ambiti. I casi più noti sono quelli di internet e del GPS, ma anche della steadycam (la telecamera stabilizzata per le riprese sul campo usata per la prima volta da Stanley Kubrick) inventata da Garrett Brown che si era ispirato al sistema di ammortizzazione delle mitragliatrici usate in Vietnam sugli elicotteri. Anche la ricerca spaziale ha prodotto innovazioni poi applicate nella vita quotidiana: dal teflon delle padelle ai moon boot per lo sci. Un altro esempio di trasferimento di idee tra ambiti del tutto differenti è nel mondo della finanza: alcuni gruppi multidisciplinari costituiti da etologi, biologi ed economisti hanno scoperto che il modo in cui le informazioni si propagano tra gli investitori e ne determinano le reazioni può essere descritto dalle stesse funzioni matematiche che spiegano il movimento sintonico degli stormi di uccelli alla vista di un predatore, quasi fossero un unico cervello fatto da moltissimi esseri viventi.

Biomimetica. È letteralmente l'imitazione di quanto avviene in natura. Ne esistono infiniti esempi: dal velcro ideato Georges De Mestral nel 1941 dopo aver rimosso i semi di una pianta (la bardana) che continuavano ad attaccarsi ai suoi vestiti; alla carta prodotta con fibre vegetali, ideata nel '700 osservando il modo in cui le vespe costruiscono il loro nido, o ancora l'invenzione di Paul Sperry che nel 1935, dopo aver visto il suo cane

¹ Testo del 1557 dell'italiano Michele Tramezzino: narra dei tre principi, figli del re di Serendippo (era questo l'antico nome dell'isola di Ceylon, l'odierno Sri Lanka), andando in giro per il mondo con la barca scoprono alcune cose importanti e preziose che non avevano immaginato di trovare.

correre senza problemi sul ghiaccio in Connecticut, decise di intagliare delle scanalature (come quelle sotto i polpastrelli del suo animale), sul fondo della suola in gomma, ideando in quel modo le prime scarpe da barca.

Exaptation. L'esattamento (o exattamento) è un concetto utilizzato per descrivere un particolare tipo di evoluzione delle caratteristiche degli esseri viventi introdotta da Stephen Jay Gould ed Elisabeth Vrba. Nell'exaptation, un carattere evoluto per una particolare funzione ne assume una nuova, indipendente dalla precedente: un classico esempio è costituito dalle piume degli uccelli, evolute dai dinosauri presumibilmente per scopi di isolamento termico e poi rivelatesi utilissime per il volo. Il concetto, trasferito nel mondo dell'informatica, spiega l'evoluzione del computer da "calcolatore" o macchina per compiere compiti ben più ampi. Un esempio più recente è quello di Shazam: software nato a scopi legali per scoprire chi sta usando online brani musicali senza averne i diritti che poi si è trasformata in una app di successo.

TROVARE LE PERSONE GIUSTE E FARLE LAVORARE INSIEME

Effetto Medici. Le idee innovative nascono nei punti di incontro (anche fisici) tra discipline diverse. Esattamente come accadde alla corte dei Medici nel sedicesimo secolo, dove pittori, finanzieri, scienziati, architetti, filosofi e scultori lavoravano insieme, creando una impollinazione incrociata tra diverse discipline che ha determinato la nascita del Rinascimento e, in ultima analisi, dell'era moderna. Il termine è stato coniato da Frans Johansson² per spiegare come le aziende interessate all'innovazione creativa debbano creare ambienti in cui questa contaminazione venga permessa, favorendo la collaborazione tra persone diverse chiamate ad uscire dalla propria comfort zone. Questo principio per certi versi toglie rilevanza al mito della iper specializzazione portato avanti negli ultimi anni e caratteristico della scienza moderna.

Team working. È ciò che serve per mettere insieme competenze, capacità e attitudini diverse verso un obiettivo comune. Gli studi sui team risalgono agli anni sessanta, e una delle prime situazioni nelle quali si rese necessario un approccio scientifico al problema della collaborazione tra individui diversi fu il progetto Apollo della NASA, lanciato per portare l'uomo sulla luna. In una prima fase per raggiungere l'obiettivo si decise di selezionare per ognuna delle discipline necessarie alla missione i migliori esperti al mondo, creando in questo modo un gruppo di persone scientifi-

² JOHANSSON, F. (2006). *Medici effect: What you can learn from elephants and epidemics.* Harvard Business Press.

camente eccellenti. Il risultato fu inaspettato e deludente perché molti dei componenti del gruppo assunsero atteggiamenti da “primo della classe” evitando di collaborare con gli altri e impedendo al progetto di svilupparsi nei modi e nei tempi previsti. Si ripartì da zero, sciogliendo il team e chiedendo agli psicologi quale criterio si sarebbe dovuto adottare per selezionare persone con la giusta propensione al teamworking. La risposta venne sintetizzata con la lettera T. Essere una persona a forma di T significa avere due dimensioni: una verticale cioè una specializzazione in una disciplina specifica, e una orizzontale cioè avere la disponibilità e la curiosità a conoscere e interagire con le altre discipline. Per creare un team che funziona, la capacità di collaborare ed essere empatici è importante quanto la competenza specialistica.

Le persone a forma di T sono:

- curiose e disposte ad imparare tutta la vita;
- propense a lavorare con gli altri;
- pronte a impegnarsi per un obiettivo ambizioso;
- empatiche;
- in possesso di capacità analitiche;
- propense al problem solving.

I METODI PRATICI PER FAVORIRE LA CREATIVITÀ

Rottura del paradigma (*opposite thinking*). Per riuscire a innovare all'interno di un mercato, evitando di essere trattenuti da prassi e procedure consolidate, occorre usare strumenti ad hoc. Uno di questi si chiama “rottura del paradigma”: in pratica, occorre individuare le regole fondamentali di quel mercato e ipotizzare di ribaltarle. Molti dei grandi successi degli ultimi anni sono infatti frutto di questo ragionamento, ad esempio la startup italiana Smartbox ha ribaltato il paradigma secondo il quale i servizi sono intangibili, impacchettando un viaggio in una scatola di cartone da regalare. Nel 1978 la Southwest Airlines ha rotto il paradigma che per gli spostamenti di media distanza fosse più conveniente usare la macchina invece che l'aereo: ha inventato il modello di business delle low cost che prevedeva il prezzo di un biglietto aereo non più caro della benzina necessaria per raggiungere la stessa destinazione con l'auto. Un tempo, per seguire uno spettacolo (sia esso teatro o cinema) occorreva pagare: le prime tv generaliste hanno ribaltato questa regola offrendo programmi gratis grazie agli sponsor pubblicitari. In tempi più recenti sono stati ribaltati altri paradigmi. Meta (media company che non produce contenuti facendoli realizzare agli stessi utenti), Airbnb (catena di strutture ricettive che non possiede neanche un albergo), e così via.

Analogia Forzata. Un altro metodo per innovare parte dall'osservazione di un settore completamente differente da quello in cui si opera, elencandone le caratteristiche di successo. Il passo successivo consiste nel provare a ipotizzare la declinazione di quelle stesse caratteristiche sul proprio prodotto. Se per esempio, operando in ambito farmaceutico, si volesse innovare un farmaco contro l'emicrania, si potrebbe prendere come riferimento quello che avviene ai box della Ferrari in Formula Uno. In quel caso le caratteristiche di "velocità", "sincronia", "rosso" e "potenza" potrebbe suggerire un nuovo prodotto caratterizzato da a) tempi molto veloci di azione; b) azione combinata di due elementi chimici; c) pillola di colore rosso fiammante per dare percezione di maggiore efficacia.

Brainstorming. Qualunque sia il percorso adottato per innovare, ci sarà sempre un momento nel quale servirà riunirsi per confrontare e commentare idee diverse.

Alcune regole fondamentali per far funzionare un brainstorming sono:

- Non criticare le idee altrui, tutti devono contribuire a produrre il maggior numero di soluzioni.
- Incoraggiare idee esagerate e assurde, che possono essere da stimolo per riflessioni più originali.
- Conta più la quantità delle idee piuttosto che la qualità.
- Costruire sull'idea che altri stanno proponendo.
- Ogni persona e ogni idea nella fase iniziale deve avere la stessa rilevanza, solo in un momento successivo verrà fatta la scrematura, (come spiegato nel par. successivo).

I sei cappelli per pensare. Per evitare tutti i tipici effetti negativi del brainstorming e favorire la massima creatività, Edward de Bono suggerisce il suo metodo denominato "sei cappelli per pensare"³ basato sulla consapevolezza che quando pensiamo, normalmente svolgiamo diverse attività in contemporanea: a) analizziamo le informazioni; b) ci facciamo delle idee; d) valutiamo le idee. Il suo metodo consente di separare le attività secondo una sequenza prestabilita, piuttosto che cercare di utilizzare tutti gli aspetti del pensiero nello stesso momento. In questo modo ci si concentra tutti insieme su un singolo aspetto alla volta evitando, per esempio, che chi è nella fase creativa quando qualunque idea deve essere condivisa (anche se apparentemente assurda) venga condizionato negativamente da chi ha assunto un atteggiamento razionale e valutativo. Qui di seguito la sequenza della fasi del brainstorming suggerita da De Bono:

³ DE BONO, E., "Serious creativity" in *The Journal for Quality and Participation*, Cincinnati Vol. 18, Fasc. 5, (Sep 1995): 12.

- 1) cappello bianco: neutralità, dati, numeri, fatti, informazioni;
- 2) cappello rosso: emozioni, sensazioni, premonizioni, intuizioni;
- 3) cappello nero: aspetti negativi, rischi, problemi;
- 4) cappello giallo: aspetti positivi, atteggiamenti costruttivi, opportunità;
- 5) cappello verde: fertilità del pensiero, nuove idee, creatività
- 6) cappello blu: supervisione, controllo, direzione.

La regola è che in ogni fase del processo ogni componente del gruppo indossa metaforicamente un cappello dello stesso colore e si comporta di conseguenza, così da non intralciare gli altri con commenti, critiche o osservazioni inopportune.

3.2 Come si presenta un'idea: il concept

Qualunque idea, sia essa generata all'interno o all'esterno dell'azienda, per poter essere correttamente raccontata e valutata deve essere tradotta in un concept. Un concept può essere definito come la descrizione sintetica, in forma scritta (ed eventualmente visiva), dell'idea di un nuovo prodotto. Ne definisce quindi le principali caratteristiche e i benefici (e i costi) che ne trarrà il potenziale acquirente. Generalmente, un concept di prodotto è un breve documento strutturato nei punti tre seguenti.

Consumer insight (comprensione del consumatore). È il primo elemento che deve essere evidenziato; è frutto di una "idea creativa", di un'intuizione nata da una conoscenza approfondita del consumatore che, a sua volta, deriva dalla semplice osservazione sul campo dei processi di acquisto e uso, dalla raccolta ed elaborazione (attraverso le ricerche di mercato) delle informazioni sulla clientela e da qualunque degli altri metodi descritti nei paragrafi precedenti.

Il consumer insight esprime in forma sintetica un bisogno non soddisfatto, o un'opportunità più favorevole di consumo che i prodotti esistenti ancora non colgono. Definire un consumer insight richiede uno sforzo creativo e non semplicemente di analisi, perché le informazioni di base su una certa categoria di prodotto o su un certo segmento di clientela possono essere a disposizione di qualunque azienda che compete in quello stesso ambito: pertanto, la loro semplice elaborazione non porta necessariamente a un'idea originale. Quindi, per evitare il rischio di sviluppare prodotti convenzionali o puramente imitativi (i cosiddetti *me too*) occorre trovare un modo inusuale di guardare a un determinato contesto di consumo. Un consumer insight potrebbe essere il seguente: *ogni giorno la pelle è esposta all'in-*

quinamento, e questo effetto unito al freddo della stagione invernale provoca malessere.

Benefit (beneficio). Ossia la “promessa” espressa dal prodotto e sviluppata sulla base del consumer insight. Il benefit è ciò che il prodotto si impegna a garantire al cliente in termini di soluzione a un problema o appagamento di un bisogno. Per esempio: *per chi vive l'inverno cittadino, la crema Alfa previene in modo efficace e duraturo la disidratazione e la secchezza della pelle.*

Reason why (motivazione). In un concept ben definito occorre che vengano illustrate, in modo razionale, le ragioni per le quali l'impresa ritiene di essere in grado di mantenere quella certa promessa. La reason why (reason to believe) può essere fondata sulla presenza di un ingrediente efficace ed esclusivo, di una nuova tecnologia produttiva o di un nuovo package più funzionale. Per esempio: *Alfa è l'unica crema a contenere l'estratto di Borragine e i semi di Rosa Mosqueta, la cui azione protegge la pelle minacciata dalla combinazione tra freddo e inquinamento cittadino.*

La prima selezione delle idee (prima di avere un vero e proprio prototipo) viene fatta sul concept. In particolare si deve valutare se a) l'insight è davvero ritenuto rilevante da un numero cospicuo di persone, b) la soluzione è convincente; c) la reason why è credibile.

3.3 Selezionare le idee migliori: i limiti delle ricerche di mercato tradizionali

Se è vero che servono innumerevoli idee per avere la possibilità di trovare tra le tante un prodotto di successo, allora è evidente che la fase di selezione assume una importanza notevole.

Per capire se un'idea di nuovo prodotto, o un concept, meriti di essere sviluppato, la prima domanda che un'azienda o l'innovatore dovrebbe farsi è capire se il mercato ne abbia realmente necessità, ossia se esiste veramente il bisogno di qualcosa in quell'ambito specifico del mercato. Se non c'è un bisogno reale, le possibilità che questo prodotto abbia successo sono ovviamente molto basse, anche nel caso in cui si investisse massicciamente in attività promozionali. La convinzione comune che con la giusta comunicazione di marketing si riesca a “creare” bisogni inesistenti, è del tutto errata.

Come abbiamo anticipato, nel caso di innovazioni radicali, assicurarsi di quali sono le reali esigenze delle persone per poi scegliere le idee che vale la pena portare avanti non è facile, o meglio, non può essere fatto discutendone direttamente con i consumatori stessi, ovvero adottando i

tradizionali strumenti per le ricerche di mercato (focus group, intervista in profondità, osservazione, questionario, ecc.).

Due casi di “falsi positivi”

Un buon esempio di come una buona idea, nonostante i feedback positivi dei consumatori, possa essere del tutto sbagliata, è quella del videotelefono: una tecnologia sviluppata da AT&T negli Stati Uniti nel 1964, che nonostante le notevoli aspettative e le ampie rassicurazioni da parte dei gli intervistati circa il suo gradimento, fu un grande flop di mercato. Nel 1990 ne fu fatta una nuova versione più performante che però si rivelò anch'essa un fallimento. Neanche il lancio del video-telefonino, che avvenne nel 1997, riuscì a penetrare realmente il mercato. La video telefonata, che prima della sua esistenza appariva a tutti, sia ingegneri delle telecomunicazioni che utenti, un servizio di enorme interesse commerciale, non ha mai avuto successo. Ancora oggi, nonostante le nuove tecnologie abbiano reso semplice ed economico il servizio, non si fanno spesso le video telefonate e il motivo è semplice: quando si parla al telefono, non c'è bisogno (e il più delle volte neanche la voglia) di vedersi. Tutti gli investimenti fatti per sviluppare i primi prototipi e poi lanciare il servizio al pubblico si sono rivelati del tutto diseconomici.

Lo si poteva capire prima? Probabilmente sì. Lo aveva capito, per esempio, il sociologo inglese H. Miller che nel 1993 fece un semplice esperimento: chiese a un paio di centinaia di famiglie di mettere vicino al telefono (fisso) un block notes, nel quale avrebbero dovuto segnare tutte le telefonate che facevano e ricevevano, segnando quelle che secondo loro sarebbero state migliori se la voce fosse stata integrate dal video. Il risultato che ottenne da questa indagine fu sorprendente, poiché pochissime telefonate vennero segnate come meritevoli dell'upgrade. La realtà era che la maggior parte delle comunicazioni, allora come adesso, riguardano informazioni e situazioni per le quali “vedere” l'interlocutore è inutile e a volte addirittura fastidioso.

Se questa ricerca fosse stata fatta senza contestualizzare le domanda sulle specifiche telefonate, ma chiedendo semplicemente ai consumatori (in questo caso gli abbonati del telefono) se avrebbero apprezzato l'uso del videotelefono, molto probabilmente una percentuale di loro molto vicina al 100% degli intervistati avrebbe detto di sì. In pratica quindi, il videotelefono è un prodotto che “idealmente” piace ma “concretamente” tende ad essere utilizzato ben poco (del resto, anche nelle odierne call la tentazione di tenere la videocamera spenta è piuttosto alta). Gli psicologi potrebbero spiegare che il vantaggio del telefono (per l'uso che generalmente

se ne fa) è dato proprio dall'assenza dell'immagine che consente di non mostrarsi, non far vedere dove si sta, poter fare altre cose mentre si parla. Questo tipo di esperimento è stato definito da Savoia "pretotyping" (se ne parlerà ampiamente nel cap. 4.3).

Un altro caso interessante un test, evitò il costo di un prototipo, avvenne negli anni '80 quando la IBM, alla ricerca di innovazione per i personal computer, fece un sondaggio tra i clienti scoprendo che una delle funzioni più apprezzate sarebbe stata la possibilità di scrivere senza dover usare la tastiera, lasciando che il testo si componesse sullo schermo sotto dettatura. Per testare l'effettivo interesse nei confronti di questa funzione, IBM offrì in prova ad alcune aziende pilota dei PC che offrivano questa possibilità: le persone potevano dettare al computer ciò che volevano scrivere. Alla fine dell'esperimento fu chiesto se il servizio fosse stato di loro gradimento e se valesse la pena installare questa funzione su tutti i PC dell'azienda. Sorprendentemente la risposta fu negativa. Il motivo era che, lavorando in più persone nella stessa stanza, tutte impegnate nell'usare il computer sotto dettatura, si creava molta confusione. Inoltre, alla prova dei fatti, parlare per diverse ore si era rivelato ben più faticoso che battere sulla tastiera per lo stesso periodo di tempo. Quindi, l'idea era idealmente affascinante ma nella realtà non migliorava affatto il prodotto. Fortunatamente questo esperimento era costato molto poco, poiché la IBM aveva semplicemente allestito una stanza dove, segretamente, alcune dattilografe ascoltavano (attraverso un microfono nascosto nel PC) quello che le persone dettavano, in modo che sugli schermi delle persone coinvolte nell'esperimento venisse riprodotto fedelmente il testo. In pratica, quindi, l'azienda non aveva creato né un software né un hardware, ma si era limitata a far credere che il prodotto già fosse funzionante. Un'innovazione che ancora oggi, pur essendo ormai abbastanza banale, viene utilizzata di rado.

Un caso di "falso negativo"

Altro caso interessante che spiega come sia difficile prevedere il successo di un prodotto realmente innovativo è quello della telefonia mobile in Italia. Nel 1988 la Telecom (all'epoca ancora SIP) decise di programmare il lancio del servizio di telefonia mobile in Italia in occasione dei mondiali di calcio del 1990. Per progettare la rete e valutare gli investimenti e i futuri ricavi, dovette fare una previsione di quanti sarebbero stati coloro che avrebbero comprato il cellulare (all'epoca abbastanza caro) e il relativo abbonamento. Per fare un business plan attendibile, era essenziale sapere quanti sarebbero stati gli utilizzatori entro il 1995, anno nel quale Telecom

avrebbe perso il suo monopolio (così chiedeva l'Unione Europea) e avrebbe dovuto ospitare sulla sua rete (sia fissa che mobile) anche le aziende concorrenti (la prima delle quali sarebbe stata Omnitel poi diventata Vodafone). Facendo gli opportuni calcoli si stimò circa mezzo milione di abbonati entro 5 anni dall'inizio del servizio. Questa previsione alla prova dei fatti fu ampiamente superata: nel 1995 si raggiunsero i quattro milioni di utilizzatori. In pratica, si era previsto solo il 15% di quello che poi sarebbe stato il mercato reale. La previsione era stata fatta chiedendo ai consumatori quale fosse il loro interesse per il nuovo servizio: la maggior parte aveva dichiarato un interesse piuttosto basso: furono ben pochi a percepire il bisogno di essere sempre rintracciabili con una telefonata o poter chiamare chiunque in qualunque momento e da qualunque luogo. I più ritenevano che un telefono in casa, uno in ufficio e tutti i telefoni pubblici della città fossero più che sufficienti per le loro necessità di comunicazione.

Sappiamo che le cose andarono in modo molto diverso, perché una volta lanciato il servizio tutti si resero conto che il telefonino in realtà rispondeva a molte esigenze non solo di tipo funzionale (per esempio, “ti avverto che sono in ritardo”) ma anche emotivo (“dove sei?”) e affettiva (“stavo pensando a te!”). Per non parlare dell'effetto “status symbol” che nei primi anni trainò decisamente il mercato. A ben vedere, il bisogno di rimanere in contatto con gli altri e poter parlare in qualunque momento con chiunque, è un bisogno che l'uomo ha sempre avuto e che ha cercato di soddisfare, con o senza la tecnologia. L'Italia è poi diventato uno tra i primi paesi al mondo per adozione di telefonini e smartphone: in termini di innovazione, quella dell'azienda che poi sarebbe diventata TIM è stato un grandissimo successo, non tanto in termini tecnologici (smartphone e reti erano state già inventate) ma di modello di business. Per esempio la “ricaricabile” (“pago prima e consumo dopo, senza il rischio di spendere più di quello che posso permettermi”); le tariffe family (basso costo per l'abbonamento e alto costo per la chiamata) che, essendo diversa dalla tariffa business (abbonamento costoso e chiamate più economiche), induceva le famiglie ad acquistare due telefonini e quindi non si determinava l'effetto cannibalizzazione; e cessione della vendita dei device (telefonini) a tutti i negozi di elettronica, anche quando il monopolio avrebbe consentito di mantenere l'esclusiva (con i relativi vantaggi economici per TIM) che ha fatto crescere il mercato molto più rapidamente di quanto era avvenuto negli altri paesi europei.

In sintesi, quando parliamo di prodotti realmente innovativi (breakthrough), è difficile capire, intervistando i clienti o gli utilizzatori, se un prodotto è per loro fondamentale e se pensano realmente di acquistarlo. Questo perché le opinioni tendono ad essere soggettive, astratte, distorte e la maggior parte delle volte ci portano a conclusioni errate, ovvero ad incorrere in falsi negativi⁴ o falsi positivi⁵. Questo può accadere per diverse ragioni. Innanzitutto, perché i pareri sono sempre influenzati dalle esperienze personali, dai pensieri e dai pregiudizi del singolo; in secondo luogo, perché i consumatori, non avendo mai provato un prodotto, non sono in grado di prevedere se lo vorranno davvero e, nel caso, quante volte lo useranno; infine, perché la maggior parte delle volte si tende a dare opinioni senza rifletterci abbastanza, in quanto non c'è nulla da perdere o da guadagnare nell'esprimere un proprio parere (in inglese per spiegare questo concetto si usa la locuzione "skin in the game", ossia interesse personale nella questione). Si pensi a tutti i questionari a cui si risponde frettolosamente per mancanza di tempo o voglia. Questi tre aspetti portano quindi spesso l'azienda a raccogliere informazioni non veritiere. Oltre a ciò, c'è poi anche un problema legato all'interpretazione delle opinioni da parte di chi fa la ricerca, che subisce l'influenza di diverse distorsioni cognitive, tra cui il *confirmation bias*, ossia la tendenza di ciascun individuo a ricercare e accettare inconsciamente solo le testimonianze e le informazioni che confermino le sue idee evitando qualsiasi prova contraria.

Come diceva il noto pubblicitario britannico David Ogilvy «i consumatori non pensano a quello che sentono, non dicono quello che pensano e non fanno quello che dicono».

Di conseguenza, in virtù di tutto ciò, l'unico modo per le aziende per ottenere delle previsioni sufficientemente realistiche circa l'interesse dei consumatori su un'idea di prodotto radicalmente nuovo è provare a simulare l'effettiva esistenza di un servizio o farne vivere l'esperienza, prima ancora che il servizio esista davvero, attraverso il "prototyping" o le altre tecniche che vedremo nel capitolo successivo.

⁴ Falso negativo: si verifica quando un nuovo progetto viene abbandonato dall'imprenditore in quanto ottiene un gran numero di opinioni negative, per poi successivamente rendersi conto che l'idea allontanata era in realtà giusta, poiché qualcun altro ha avuto successo sviluppandola.

⁵ Falso positivo: si parla di falso positivo quando un'idea viene giudicata positivamente da un numero sufficiente di persone tanto da spingere l'imprenditore a sovrainvestire per svilupparla, per poi scoprire poco dopo il lancio del prodotto che le previsioni erano errate e che l'idea è in realtà un fallimento.