

6. Il confronto con la concorrenza e gli altri stakeholder

Carlo Alberto Pratesi

È difficile capire quali sono le aziende concorrenti i cui prodotti ridurranno le probabilità di successo di un nuovo prodotto. Il modo migliore per definire il concetto di “concorrente” è fare riferimento a tutte le offerte alternative che, con prodotti, tecnologie o modelli di business anche molto diversi dal nostro, di fatto soddisfano lo stesso bisogno espresso dallo stesso segmento di clientela target.

Lungo il ciclo di vita del prodotto (vedi figura 2.5) la concorrenza tende generalmente ad aumentare man mano che si passa dalla fase di introduzione a quella di sviluppo e poi di maturità.

Alcuni concorrenti, quelli che operano nel nostro stesso mercato, con prodotti tecnologicamente simili al nostro, sono facili da individuare e da tenere sotto controllo. Altri, per la loro diversa natura possono sorprenderci e alla fine danneggiarci di più. I primi sono i cosiddetti “concorrenti diretti” gli altri “indiretti” sono le aziende che offrono prodotti “alternativi” (p.e. orzo al posto del caffè, o treno in concorrenza con l’aereo). I concorrenti indiretti sono più difficili da conoscere e non ci si concentra sul business, inteso non come “tipologia di prodotto” ma come combinazione bisogno/cliente. Alcune aziende, tra di loro simili come tipo di prodotto e processo produttivo, per esempio Zara e Benetton, o Sky e Canale 5, Slow Food e McDonald’s, se si considera il modello di business e il bisogno soddisfatto in realtà non sono in concorrenza.

Per esempio, Benetton ha un modello di business B2B perché il suo servizio è prevalentemente orientato a soddisfare gli imprenditori che, grazie alla Benetton, riescono ad ottenere il vantaggio di ridurre i costi e i rischi della fornitura (cosa acquistare) e della logistica (magazzino). Infatti, il servizio che Benetton negli anni ha sviluppato è un sistema che evita ai negozianti che si affiliano al suo brand la necessità di dover ordinare con molto anticipo i prodotti (con il rischio di non avere a disposizione il prodotto nel momento in cui viene richiesto dalle clientela o di aver acquistato prodotti che non vengono acquistati), offrendo loro un tipo di prodotto molto standardizzato, sebbene vario nei suoi colori e nelle forme, e un sistema logistico così efficiente da rifornire in brevissimo tempo il prodotto ordinato.

Zara invece adotta un modello di business B2C, ha infatti i suoi

negozi di proprietà e si rivolge direttamente al consumatore finale, offrendogli un assortimento di prodotti che, a differenza di Benetton, cambiano molto spesso seguendo rapidamente le tendenze della moda. In altre parole, Zara è attento alla soddisfazione del cliente finale e Benetton, invece, attento alle esigenze del negoziante.

Sky e Canale 5 non sono in concorrenza tra di loro perché il primo viene pagato dagli abbonati (B2C) mentre il secondo dalle pubblicità (B2B). Sky può permettersi di non raggiungere un numero elevato di telespettatori per ogni programma mandato in onda, perché gli bastano gli abbonati, mentre Canale 5, dovendo garantire agli inserzionisti un determinato livello di audience per il quale hanno pagato, in ogni momento rischia di perdere fatturato. In sostanza le tv free puntano all'audience, le pay tv alla qualità dei contenuti. Una bella dimostrazione di questa differenza la ricorda Jeff Bewkes, in seguito presidente della Time Warner, che possedeva la Hbo¹:

Darren Star, il creatore di *Sex and the city*, mi disse: «Ehi, hai visto? Gli indici di ascolto sono in aumento!». Io gli risposi: “Se non li fai calare almeno di un terzo, questa serie la chiudo. Non me ne frega niente degli indici di ascolto. Voglio una serie migliore».

Neanche Slow Food e McDonald's, non sono concorrenti non perché si rivolgono a clienti diversi (molti infatti sono interessati sia alla buona cucina che a un pasto veloce e rapido) ma a tipo di esigenza e situazione di consumo: pasto rapido o momento conviviale e gourmet?

6.1 Il valore per il cliente e la qualità percepita

Una volta individuati i concorrenti, sia diretti che indiretti, per capire il modo in cui l'azienda possa acquisire un vantaggio competitivo nei loro confronti è molto importante far riferimento al concetto di valore. Quando si opera nello stesso business per conquistarsi una propria quota di mercato è necessario avere un prodotto che offra un valore che venga percepito superiore (o almeno non inferiore) a quello dei concorrenti, ossia a tutte quelle aziende che anche con tecnologie diverse si rivolgono allo stesso cliente per risolvere lo stesso tipo di bisogno. Il valore si determina sulla base del canonico rapporto tra qualità e prezzo.

¹ O'HAGAN, A., “Bigger, deeper and more fucked up”, in *The New York Review of Books*, 23 marzo 2023.

$$\text{Valore} = \text{qualità}/\text{prezzo}$$

Il rapporto qualità prezzo è un concetto molto semplice, perché fa capire che nella competizione vince chi ottiene il risultato più alto. Per garantire un valore superiore alla concorrenza si hanno due possibilità: la prima è ridurre il prezzo: strategia adottata da molte aziende, basti pensare al mondo del trasporto aereo con i voli low cost, o la strategia H&M nel campo dell'abbigliamento.

$$\uparrow \text{Valore} = \text{qualità}/\text{prezzo} \downarrow$$

Al riguardo, è bene ricordare, che quando si parla del prezzo di un prodotto non ci si riferisce solo all'importo pagato nel momento dell'acquisto, ma a tutti i costi che deve sostenere il cliente per fruire dell'offerta (come per esempio il viaggio necessario a raggiungere un discount o il tempo per assemblare un mobile Ikea)².

L'altro modo per aumentare il valore dell'offerta è lasciare il prezzo immutato e migliorare la qualità, facendo in modo che sia superiore a quella dei concorrenti.

$$\uparrow \text{Valore} = \uparrow \text{qualità}/\text{prezzo}$$

Nel mondo del marketing è importante ricordare che quando si parla di qualità, non si intende solo la qualità "oggettiva" ma quella "percepita", ossia quella che l'acquirente ritiene – a suo giudizio – di aver ricevuto dal fornitore.

È facile immaginare al riguardo che, a seconda del tipo di persona, delle sue caratteristiche dei suoi bisogni, la percezione di qualità può essere molto diversa. Per esempio, un prodotto tecnologico e molto performante, che per qualcuno può giustificare la somma spesa, per un'altra persona può rappresentare un pessimo rapporto qualità/prezzo, considerato che non è in grado di utilizzare la maggior parte delle funzioni offerte. La resistenza ai lavaggi nel tempo di un indumento intimo femminile può essere perce-

² Esistono inoltre i costi ambientali di un prodotto (le cosiddette esternalità negative) date dal suo impatto ambientale che, in moltissimi casi non vengono attribuiti all'acquirente, ma genericamente alla collettività, al paese o al pianeta. Per esempio, fare un volo da Roma a Londra, pagando poche decine di euro rappresenta un evidente vantaggio per l'acquirente ma se si prendessero in considerazione le emissioni di CO₂, a quel punto il valore reale si ridurrebbe notevolmente.

pito come un vantaggio rilevante da un persona matura, e come un fattore di qualità del tutto irrilevante per una teenager; esattamente all'opposto di quella che sarebbe per lo stesso indumento la percezione del fattore "style".

A fronte di questi presupposti, la domanda che si deve porre l'azienda è come aumentare la qualità percepita e, quindi, dove intervenire per incidere positivamente sul giudizio del cliente.

In questa ottica, è bene ricordare che la qualità percepita nasce come risultato del confronto tra: a) ciò che si riceve (quindi la "qualità offerta") e b) ciò che ci si aspetta ("qualità attesa"). Solo nel caso in cui (a) sia uguale o superiore a (b) il giudizio sarà positivo.

Qualità offerta → Qualità percepita ← Qualità attesa

La qualità attesa a sua volta dipende da molti fattori, ognuno dei quali può essere oggetto di una azione di marketing. I principali sono:

- il ciclo di vita. Nella fase di introduzione del prodotto i clienti sono tendenzialmente più tolleranti e possono accettare anche piccole imperfezioni. Per esempio, il telefono cellulare durante i primi anni dal suo lancio, pur essendo un servizio molto meno performante rispetto ad oggi, veniva considerato eccellente. Negli anni successivi le esigenze dei consumatori sono andate crescendo man mano che la loro esperienza d'uso andava aumentando;
- la comunicazione, cioè quello che le aziende raccontano relativamente a quella categoria di prodotto. Se un'azienda lancia un prodotto più performante, anche le aspettative dei clienti delle aziende concorrenti si modificano e quello che fino a quel momento poteva andargli bene viene percepito come insufficiente;
- l'immagine: le aspettative del cliente sono diverse anche in base alla reputazione raggiunta da un brand. Il brand "famoso" può avere effetti diversi: da un lato genera più aspettative, e questo per certi versi può rendere meno facile ottenere una qualità percepita alta, dall'altro però induce le persone a percepire come migliore un prodotto che, senza quel marchio, verrebbe giudicato con meno entusiasmo. L'effetto "positivo" del brand funziona meglio nel caso di categorie di prodotto per le quali valutare la "qualità tecnica" è difficile o servono competenze che molti non hanno (pensiamo per esempio al mondo dell'arte contemporanea dove in certi casi basta una firma per aggiungere immenso valore a oggetti anche molto banali);
- il passaparola, in inglese word-of-mouth, vale a dire quello che le persone dicono tra di loro relativamente a un prodotto, o condividono sui

social, e che influenzano le aspettative di tutti.

In sintesi, per un'azienda definire le attese del cliente, non richiede solo la conoscenza del cliente e delle sue caratteristiche (come il segmento di domanda al quale fa parte) ma deve anche tenere conto di tutte quelle influenze che mutano nel tempo, in base a ciò che succede sul mercato.

La qualità offerta, invece, è il risultato di due componenti principali: a) la qualità tecnica, ossia ciò che si vende e che può essere più facilmente standardizzato (velocità di un microprocessore, la durata di una batteria, il gusto di un frutto, il peso di una stoffa, ecc.). E b) la qualità funzionale, ossia il “come” viene venduto il prodotto (affidabilità del customer care, piacevolezza dell'ambiente nel quale il servizio viene erogato, professionalità del venditore, ecc.).

In alcuni casi la qualità tecnica incide significativamente sui giudizi, soprattutto se si parla di prodotti molto innovativi e la qualità funzionale tende ad essere meno rilevante, ma in tantissime situazioni specialmente quelle di servizi, la qualità funzionale fa veramente la differenza.

Si pensi a due ristoranti che offrono esattamente la stessa “qualità tecnica” cioè il cibo, cucinato nello stesso modo e con gli stessi ingredienti, non è detto che vengano percepiti allo stesso modo. Potrebbero entrare in gioco altre variabili: il modo in cui viene portato al tavolo; il comportamento del cameriere; l'allestimento del ristorante; la tipologia delle persone presenti al ristorante nel momento in cui si sta fruendo di quel servizio, ecc. Tutti questi aspetti, apparentemente collaterali, determinano un cambiamento significativo nell'esperienza di consumo.

Una eventuale debolezza nella qualità tecnica, può essere talvolta compensata da una ottima prestazione in termini di qualità funzionale che d'altra parte è più difficile da standardizzare perché dipende in massima parte dal comportamento delle persone. Per questo è particolarmente critica nel mondo dei servizi.

Talvolta, per il cliente, è più grave un difetto che deriva dalla qualità funzionale che non dalla qualità tecnica. Per esempio, un elettrodomestico che si guasta è un problema, ma se la qualità funzionale (l'assistenza) è molto alta (il prodotto viene immediatamente sostituito con tutte le scuse del caso) il giudizio finale potrebbe essere del tutto positivo.

Invece, quando a fronte di una piccola imperfezione tecnica, l'azienda mostra disinteresse alle lamentele del cliente, la reazione del cliente potrebbe essere molto più negativa del previsto.

In sintesi: la qualità percepita sarà molto bassa e il cliente abbandonerà il fornitore nei casi in cui la somma tra qualità tecnica e qualità funzionale sarà inferiore al livello di qualità attesa.

Esiste anche un effetto feedback: una volta percepita la qualità di un certo servizio si determinano delle modifiche nell'attesa successiva. Vale a dire se la qualità ricevuta è particolarmente positiva è evidente che dagli acquisti successivi ci si aspetterà un'altrettanto positiva esperienza, al punto da considerare scontato un certo livello raggiunto.

In sintesi, considerato che il valore per l'azienda può essere rappresentato da una formula inversa – cioè: aumenta nella misura in cui si abbassa la qualità del prodotto (e quindi i costi) o quando si aumenta il prezzo per il cliente – per avere un vantaggio competitivo occorre individuare un tipo di qualità “percepita” che sia un valore per il cliente ma non un costo per l'azienda. Un esempio semplice potrebbe essere la creazione di una serie limitata (non è un costo in termini produttivi ma può fare la differenza per l'acquirente).

6.2 Gli altri stakeholder

Quando si imposta un progetto di innovazione o si vuole lanciare un nuovo prodotto o un nuovo modello di business, bisogna sapere quanti stakeholders si devono coinvolgere per ottenere il risultato sperato. In passato, il rapporto dell'azienda con il mercato era percepito come una relazione tra un fornitore di prodotto e il suo acquirente. Oggi pensare al binomio azienda-cliente è molto riduttivo rispetto a ciò che realmente succede nella maggior parte dei casi. Se non si vuole aumentare il rischio di insuccesso ci sono molti altri interlocutori che vanno considerati. Per esempio, un prodotto molto apprezzato dai consumatori, testato diverse volte e frutto di un lungo processo di innovazione, potrebbe non arrivare al cliente in quanto il dettagliante non ha interesse a venderlo, preferendo

altre soluzioni dei concorrenti che gli garantiscono maggiori margini di profitto. Oppure il prodotto molto richiesto ed utilizzato potrebbe essere impossibile da realizzare perché alcune materie prime scarseggiano e i fornitori non sono interessati a venderle a quella azienda. In altri casi, a rallentare l'adozione di un nuovo prodotto potrebbero essere gli “influencer” o i media, che per motivi diversi potrebbero con la loro comunicazione scoraggiare l'acquisto.

Figura 6.1
La “costellazione” del business



Il mercato pertanto può essere rappresentato come una sorta “costellazione” che mette in relazione tutti gli attori (stakeholder) il cui agire può influire significativamente sulla performance dell’azienda nel momento in cui lancia un nuovo prodotto. Il primo passo quindi è quello di disegnare la “stakeholders map” e poi individuare i soggetti che avranno maggiore impatto sul risultato finale: dal prodotto (e non dalla somma) dei loro comportamenti emergeranno le probabilità di successo dell’innovazione. Un esempio numerico può aiutare a capire.

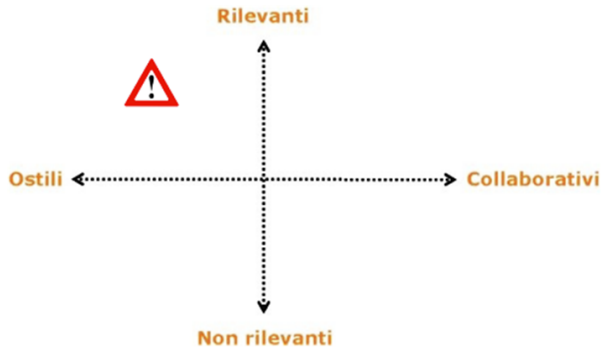
Facendo l’ipotesi che per ottenere un risultato positivo siano essenziali: a) media, b) fornitori, c) distributori e d) clienti, la cui propensione alla collaborazione sia stimata in: 80% (a), 50% (b), 80% (c) e 80% (d), la probabilità di successo sarà di solo $1/4$, essendo data dal prodotto di $0,8 \times 0,5 \times 0,8 \times 0,8 = 0,25$ ossia 25%. Se anche uno solo degli stakeholder manifestasse una propensione alla collaborazione pari a zero, le probabilità di successo sarebbero zero. Questo rende evidente quanto sia necessario operare affinché gli stakeholder più rilevanti e meno collaborativi (nell’esempio appena fatto sarebbero i distributori) cambino il loro atteggiamento.

Utilizzando la mappa della figura 6.2 si possono posizionare tutti gli stakeholder in base alla loro rilevanza (in termini di impatto sul processo di innovazione) e disponibilità a collaborare, che dipenderà da quanto l’azienda sarà stata in grado di dimostrare quanto anche per loro sia conveniente (in termini di rapporto tra costi e benefici) prendere parte al processo. In questa prospettiva gli interlocutori prioritari sono quelli che si collocano in alto a sinistra.

In definitiva, quindi, chi vince nella competizione sul mercato non è necessariamente il prodotto oggettivamente “migliore”, ma è quello che è riuscito a non avere ostacoli nella sua diffusione.

Figura 6.2

Gli stakeholder che si collocano nel quadrante in alto a sinistra sono i più critici



Un esempio molto antico, ma significativo, di questa problematica è quello che fu nel secolo scorso il grande scontro tra due tecnologie alternative per la registrazione video. Una si chiamava VHS e l'altra Beta, la prima era della JVC mentre la seconda della Sony. Il prodotto Beta era considerato migliore nell'uso, cioè la qualità della riproduzione video era superiore rispetto al VHS, che invece era ritenuto molto scadente. Chi ha vinto però è il secondo, che divenne per alcuni decenni lo standard di mercato. Il motivo fu che uno degli stakeholder rilevanti all'epoca, ossia le catene di negozi che noleggiavano le videocassette (come, per esempio, Blockbuster) si opposero nettamente al Beta che non permetteva loro di dare al loro cliente il film in un'unica "cassetta". Infatti, la durata massima di un singolo VHS era nettamente superiore a quella del Beta.

Il paradosso dell'“anello più debole”

Nel 2016 uno dei pionieri dell'IA (intelligenza artificiale), Geoffrey Hinton, suggerì di smetterla di formare nuovi radiologi: l'IA è più efficace nel leggere le lastre, quindi ben presto gli specialisti umani sarebbero rimasti disoccupati. Oggi ci sono più radiologi che mai e guadagnano meglio di prima. È il paradosso dell'“anello più debole”, teorizzato dall'economista di Stanford Charles Jones.

L'innovazione si diffonde alla velocità massima consentita dal punto più stretto della catena di trasmissione: l'algoritmo è bravo a leggere le lastre, ma ci vorrà sempre un dottore umano che comunichi con il paziente. Il numero di persone che riceverà una diagnosi dipenderà dai ritmi del medico non da quelli del software.

L'innovazione si diffonde più lentamente di quanto potrebbe perché le società sono complesse, le organizzazioni hanno bisogno di tempo per adattarsi, e non è detto che la produttività aumenti.

(Fonte: S. Feltri “Il paradosso dei radiologi” in *Internazionale*, 30 gennaio 2026, Numero 1650).

6.3 La legge di Metcalfe

Nell'innovazione non basta saper far bene il proprio mestiere, bisogna capire chi sono gli altri partner che ci consentiranno di raggiungere quelle soglie critiche di adozione che poi renderanno il prodotto un successo. Questo risultato in alcuni ambiti è più difficile da ottenere.

Esistono mercati, soprattutto nel mondo del digitale, fortemente condizionati da una regola cosiddetta “di Metcalfe”, dal nome di chi per primo la formalizzò³: il valore di una rete è proporzionale al quadrato del numero di utenti connessi ad essa. In altre parole, più utenti sono connessi alla rete, maggiore sarà il valore della rete stessa.

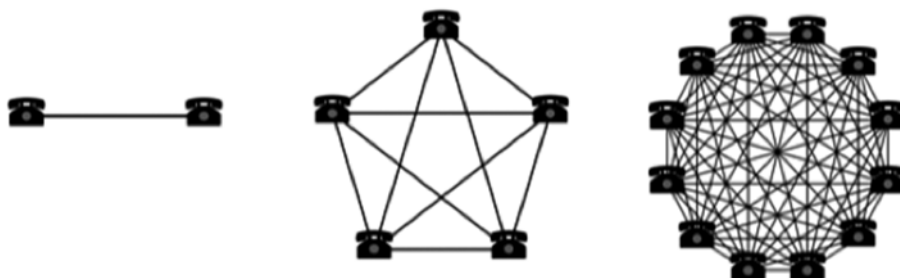
Un esempio è WhatsApp: se solo poche persone utilizzassero l'applicazione, il suo valore sarebbe nullo o limitato. Man mano che cresce il numero degli adottanti, il suo valore come servizio di comunicazione istantanea aumenta in modo esponenziale: ogni nuovo utente che si connette a una rete esistente aumenta il valore della rete stessa in modo significativo.

Per esempio, se una rete ha 10 utenti, il valore della rete sarà pro-

³ Robert Metcalfe è l'inventore di Ethernet e fondatore di 3Com.

porzionale a 10^2 (cioè 100). Ma se la rete ha 100 utenti, il valore della rete sarà proporzionale a 100^2 (cioè 10.000), ovvero 100 volte maggiore rispetto a quando c'erano solo 10 utenti.

Figura 6.3
Rappresentazione della legge di Metcalfe applicata alle rete telefonica



Quando si opera in mercati regolati dalla legge di Metcalfe, considerando che acquistare il prodotto per primi non conviene, il problema per l'azienda è trovare il modo per raggiungere il più rapidamente possibile un numero adeguato di adottanti. Obiettivo per certi versi più facile da ottenere quando si opera nel mondo digitale dove c'è la possibilità di fornire quel software o quella app gratuitamente, senza che ciò implichi per l'azienda un costo marginale. Un caso è quello del PDF Acrobat, la diffusione e quindi l'utilità per chi lo usa è stata raggiunta grazie a una diffusione virale e gratuita del prodotto. Quando invece regalare il prodotto ha un costo marginale per l'azienda (pensiamo al decoder di Sky) diventa difficile accelerare l'adozione attraverso la gratuità, quindi occorre trovare altri approcci.

D'altra parte, una volta raggiunta la soglia minima di adottanti che consente di rendere il servizio realmente utile, c'è la possibilità che quel prodotto diventi uno standard e da quel momento in poi diventa praticamente impossibile soppiantarlo. Come è successo con il sistema Windows della Microsoft o molto tempo prima con la tastiera QWERTY (vedi box).

La strana storia della tastiera QWERTY

La QWERTY è la classica tastiera alfabetica comunemente usata su computer e telefoni cellulari. Il nome deriva dalle prime sei lettere sulla riga superiore della tastiera. È stata originariamente progettata nel 1868 da Christopher Latham Sholes per la prima macchina per scrivere meccanica commerciale (la Remington No.1) con lo scopo di rallentare la velocità di battitura evitando che le bacchette che imprimevano i caratteri sul foglio si sovrapponevano bloccando la macchina. Negli anni, la tastiera QWERTY è diventata lo standard per le macchine per scrivere e, successivamente, per i computer. Anche se sono ideati molti altri layout di tastiera che renderebbero più veloce la scrittura una volta superato il problema delle vecchie macchine da scrivere, la tastiera QWERTY è rimasta dominante a causa della sua diffusione e familiarità.