



Irene Cassarino

Mercati infiniti

Modelli (pochi), storie (tante)
strumenti (avanzati)
per aziende ed organizzazioni
che non vogliono chiudere mai

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Irene Cassarino

Mercati infiniti

Modelli (pochi), storie (tante)
strumenti (avanzati)
per aziende ed organizzazioni
che non vogliono chiudere mai

Prefazione di Arnaldo Camuffo

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A Emanuela Furlanetto e Annalisa Armuzzi
“Le cittadine”
Donne pratiche e scientifiche
Madri costituenti di centinaia di giovani vite
Rivoluzionarie

Indice

Prefazione, di Arnaldo Camuffo	pag. 11
Introduzione (a mo' di bugiardino)	» 13
Che cos'è <i> Mercati infiniti </i> e a che cosa serve	» 13
Che cosa occorre sapere prima di leggere questo libro	» 14
Possibili effetti desiderati	» 17
Interazione di <i> Mercati infiniti </i> con altri libri	» 18
Sulla sostanza delle storie	» 19
Chi ha scritto <i> Mercati infiniti </i> e che cos'ha fatto per meritare la tua attenzione	» 19
1. Il mercato dei problemi (non i tuoi)	» 23
Un mix pericoloso	
<i> Una persona esperta in un'azienda matura </i>	» 23
Hans e l'ora più buia	
<i> Il mercato non è (quasi) mai dove ce l'aspettiamo </i>	» 25
Bruce Springsteen o Jimmy Page?	
<i> La tecnologia non definisce un mercato </i>	» 28
Guitars are back, baby!	
<i> Sono i problemi a definire un mercato </i>	» 30
Si prestano soldi, come prima e più di prima!	
<i> I clienti comprano per i loro problemi, non per i tuoi </i>	» 32
Un ristorante rivoluzionario	
<i> Se il nostro mercato ha un problema, poco importa se lo abbiamo creato noi. Dobbiamo risolverlo. </i>	» 34
Costa troppo!	
<i> Il problema dei clienti non è l'assenza della soluzione </i>	» 36

Un'auto contro il mal di schiena?		
<i>Il paradosso del prodotto alla ricerca di un mercato</i>		pag. 36
Non importa se è gratis		
<i>Il mercato appare quando abbandoni la fiducia nella soluzione</i>	»	37
12 watt		
<i>Esistono solo 7 categorie di problemi</i>	»	39
L'insussistente bisogno dell'iPhone		
<i>Problema e bisogno sono diversi tra loro</i>	»	40
Il GPS contro la poliomielite		
<i>Quando due problemi coesistono, uno può coprire l'altro</i>	»	46
Aereo, pullman o treno?		
<i>I mercati non si creano e non si distruggono: si ri-definiscono</i>	»	47
Confondere una parte con il tutto		
<i>Un mercato non è un segmento demografico</i>	»	48
Una via di transito		
<i> Mercati e vita</i>	»	51
2. Perché e come i mercati cambiano in continuazione (e la cosa ci rende immensamente felici)		
	»	54
Ripresa	»	54
Cinema, pancakes e ballerine		
<i>I problemi di oggi sono le soluzioni di ieri (Senge, 1992)</i>	»	55
Vittima di se stessa		
<i>I mercati si trasformano moltiplicandosi su più dimensioni</i>	»	60
Tempi di crisi		
<i>I modelli di business a doppia trazione (due mercati) resistono meglio alle grandi turbolenze</i>	»	63
L'orologio che non segnava l'ora		
<i>I mercati che si spostano da un bisogno all'altro (senza cambiare prodotto!)</i>	»	65
Ma... telefona anche?		
<i>I mercati cambiano allargando il perimetro del bisogno (in cui cercare il problema)</i>	»	66
A Philadelphia come a Napoli		
<i>I mercati cambiano perché i prodotti nati come soluzioni, a un certo punto, generano altri problemi</i>	»	69
Patatine senza pensieri		
<i>Da clienti a vittime, a "carnefici"</i>	»	70

Belli e possibili	
<i>I problemi creati dai nostri stessi prodotti sono la migliore risorsa per crescere</i>	pag. 71
La legge di Roger(s) Moore	
<i>I mercati si spostano verso un punto di minor resistenza all'adozione</i>	» 73
Gli scimpanzé di Mary e la scelta di Angelina	
<i>Accelerare e sostenere il cambiamento dei mercati è una responsabilità etica e un dovere civile</i>	» 78
Un asilo nido illuminista	
<i> Mercati e progresso</i>	» 83
3. Le tre ragioni per cui è difficile trovare nuovi mercati (tutte intrecciate tra loro)	» 85
Ripresa	» 85
Prima ragione – Fuoco amico	
<i>Quando una parte dell'organizzazione non ci crede</i>	» 87
Seconda ragione – Non è un millennio per vecchi	
<i>Quando la struttura del nostro cervello e della nostra intelligenza ci allontana da quello che dovremmo sapere</i>	» 92
Pinacoteche mentali e pendii scivolosi	
<i>Siamo bravissimi ad anticipare il futuro, specialmente quando non cambia</i>	» 97
Terza ragione – L'insostenibile leggerezza del dato (qualitativo)	
<i>Nuovi dati richiedono nuovi processi: un domino di complesse novità</i>	» 113
Nulla di fatto?	» 117
Mikado	» 123
4. Come trovare nuovi mercati (con la Customer Scientific Investigation)	» 125
Ripresa	» 125
Atto di Appello	
<i>Che cosa possiamo apprendere da come è stato affrontato un problema importante in un campo completamente diverso</i>	» 127
CSI	» 128
La CSI in azione	» 131
Passo 1 della Customer Scientific Investigation	
Apertura del caso	» 133

Passo 2 della Customer Scientific Investigation	
Conduzione dell'indagine	pag. 139
Big data	» 152
Passo 3 della Customer Scientific Investigation	
Compilazione del fascicolo	» 153
Passo 4 della Customer Scientific Investigation	
Elaborazione della soluzione	» 156
Passo 5 della Customer Scientific Investigation	
Solidificare la soluzione (attraverso la moltiplicazione del confronto e senza umiliare nessuno)	» 161
Passo 6 della Customer Scientific Investigation	
Storytelling	» 163
Scimpanzé e secchioni	» 167
5. E dopo? (La cospirazione di Clissold)	» 171
Anticipazioni e rivelazioni	» 171
Proof of concept	
<i>Aver riconosciuto un mercato non ci mette al sicuro da idee di prodotto che non funzionano!</i>	» 172
Mezzi nudi	
<i>Dal proof of concept al prototipo funzionale: una strada non proprio tutta liscia</i>	» 173
Titoli di coda e contenuti extra	» 175
Finale a sorpresa	» 176
Grazie a	» 179
Sulle spalle dei giganti	» 181
Bibliografia	» 181
References reperibili online	» 186

Prefazione

di Arnaldo Camuffo*

Ho letto il bel libro di Irene Cassarino tutto d'un fiato. L'ho trovato innovativo, curioso, appassionante, pratico.

Il titolo è intrigante ed evoca l'intuizione fondamentale sottostante al volume: non esiste creazione di valore senza conoscenza dei mercati e non esiste conoscenza dei mercati senza "investigazione scientifica" dei bisogni (e problemi) dei clienti.

Perché serve "l'investigazione scientifica"? Perché i bisogni (e i problemi) si caratterizzano per "iper-granularità", variano imprevedibilmente e incessantemente nel tempo e sono sempre suscettibili di diversa interpretazione da parte di chi li esplora (in tal senso sono *infiniti*). Essendo essi difficili da esplorare (anzi, per certi versi, essi rimangono inconoscibili) è necessaria una "euristica razionale" di esplorazione, cioè "l'investigazione scientifica".

Esplorare i mercati è il lavoro più difficile da svolgere, ma anche quello potenzialmente più remunerativo per chi, imprenditore o manager, aspiri a intraprendere o continuare a svolgere attività economiche capaci di generare valore.

Il problema è che, nella stragrande maggioranza dei casi, come umani siamo "costruiti" per *evitare* di svolgere "i lavori più difficili". Preferiamo continuare a "navigare" gli spazi che conosciamo. Esploriamo solo i territori per cui abbiamo le mappe e le carte geografiche. Cerchiamo conferme per soddisfare il nostro bisogno di sicurezza. Assumiamo di aver capito i problemi e passiamo immediatamente a discutere o applicare soluzioni. Diamo per scontate relazioni tra variabili e confondiamo correlazioni con rapporti causa-effetto.

Per questo motivo imprenditori e manager sono refrattari a confrontarsi con "ciò che sta lì fuori" e dedicano all'esplorazione dei mercati meno attenzione e risorse cognitive di quanto necessario. Preferiscono concentrarsi su

* Università Bocconi.

ciò che possono controllare. Tendono a innamorarsi dei propri prodotti e delle proprie tecnologie e trovano difficile diventare e rimanere *customer-centric*. Fanno piani dettagliati e programmano investimenti rilevanti, ma sono poco disposti a mettere in discussione e rivedere le loro assunzioni di fondo.

Il libro di Irene Cassarino suggerisce una via per “correggere” questo “difetto di fabbricazione”: l’investigazione scientifica. Non vogliamo togliere al lettore il piacere di scoprire in che cosa essa consista. Diciamo solo che essa si basa innanzitutto sulla consapevolezza e il riconoscimento di ciò che non si sa (*hoc unum scio, me nihil scire*, secondo il detto attribuito a Socrate). In secondo luogo, si basa sulla necessità di non rifuggire ma di “abbracciare” l’incertezza e l’inconoscibilità dei mercati. Ciò significa che, prima di poter valutare ciò che è probabile (e associare a queste contingenze valori economici su cui fare esperimenti e calcoli), è necessario definire ciò che è plausibile e possibile. Ma ciò che è plausibile e possibile deriva da come interroghiamo la realtà e quale senso a essa diamo. Il valore che creiamo è funzione delle domande che facciamo.

Come ben evocato dal sottotitolo, *Mercati infiniti* è un libro a suo modo “unico”. Non è uno dei tanti manuali per startupper che, per essere “pratici”, offrono ricette preconfezionate senza sollecitare la riflessione critica. Non è neppure un libro accademico, tutto modelli e riferimenti bibliografici. È un libro di esempi (o meglio di storie, come spiega l’Autrice) e di strumenti (ma il termine più corretto sarebbe, per dirla con Richard Thaler, *nudges*) per esplorare i mercati in modo efficace.

Mercati infiniti è anche un libro profondo che, direttamente o indirettamente, evoca il dibattito più recente in tema di strategia aziendale, imprenditorialità e teoria delle decisioni. Per esempio, richiama il dibattito sulla natura delle opportunità imprenditoriali (sono create, scoperte o riconosciute?) e sulla natura dell’incertezza sottostante ai processi decisionali (e i classici lavori di Knight, Kirzner e Shackle). Analogamente, esso richiama la diatriba tra approcci predittivi e non predittivi al processo imprenditoriale (*effectuation vs causation vs lean startup*) e la discussione sugli esperimenti aziendali come opzioni reali e meccanismo di aggiornamento bayesiano delle convinzioni dei decisori aziendali.

Ma questa profondità è abilmente “nascosta” tra esempi, storie e suggestioni tratte dall’economia, dalla società, dalla letteratura e dal cinema, cosicché il lettore è stimolato a riflettere senza appesantimenti, ad astrarre senza perdere il contatto con la realtà.

Mercati infiniti è un piccolo inno all’esplorazione rigorosa dei mercati, alla generazione di conoscenza, alla crescita economica sostenibile. Un piccolo inno prezioso per chi vuole innovare.

Milano, luglio 2021

Introduzione (a mo' di bugiardino)

The word enterprise points directly to the nature of business as a venture into the unknown. Businessmen are explorers, sometimes suffering shipwreck by their over bold conceptions, sometimes hitting on a path leading to revolutionary technical success. Business is not to be thought of as lying at a lower level of human concerns than the writing of fiction or the seeking of power through political pretensions. Business is creative and its study is as worthy of human effort as that of history, law, medicine, social organization and art¹.

G.L.S. Shackle, *Epistemics and Economics*

Che cos'è *Mercati infiniti* e a che cosa serve

Mercati infiniti è un saggio. Contiene informazioni utili su come identificare nuovi clienti e come assicurare longevità alla tua azienda e quindi alla tua carriera. *Mercati infiniti* è particolarmente indicato per il trattamento di queste situazioni specifiche:

¹ “La parola impresa punta direttamente alla natura del business come avventura verso l’ignoto. Gli uomini d’affari sono esploratori, a volte naufraghi a causa delle loro idee troppo audaci, a volte artefici di una strada che porta a un successo tecnico rivoluzionario. Non si deve pensare che gli affari si trovino a un livello inferiore tra le preoccupazioni umane, rispetto alla scrittura di narrativa o alla ricerca del potere attraverso manovre politiche. L’impresa è creativa e il suo studio è degno dello sforzo umano quanto quello della storia, del diritto, della medicina, dell’organizzazione sociale e dell’arte” (trad. dell’autrice).

- il tuo ruolo in azienda è governare l'innovazione, quindi il tuo compito è esplorare le opzioni di crescita future: molte di queste opzioni si appoggiano alla presenza di mercati sani, prosperi e freschi (cioè non stritolati dalla concorrenza);
- hai un'idea di un nuovo prodotto o di un nuovo servizio, e ti stai chiedendo se funziona e come crearle spazio nella tua organizzazione, grande o piccola che sia: in questo libro troverai storie vere di persone come te, per ispirarti, e indicazioni pratiche per arrivare velocemente alla risposta che cerchi;
- hai la responsabilità di una linea di prodotto o di servizio, e ti stai chiedendo come mai non vende più come una volta (o come avrebbe dovuto vendere secondo le proiezioni che hai condiviso con il management): con grande probabilità il tuo mercato sta cambiando. È un cambiamento normale, fisiologico, e qui troverai le indicazioni per comprenderlo e usarlo a favore tuo, dell'azienda e del mercato stesso!
- sei un'imprenditrice, o un imprenditore, e hai a cuore il futuro della tua azienda, dei tuoi dipendenti, dei tuoi clienti: i mercati cambiano, e questo libro ti trasferirà la capacità fondamentale di spostarti velocemente da un mercato all'altro;
- ti stai cimentando come neo imprenditore o startupper, e stai cercando di conquistare il tuo primo mercato: è importante che tu guardi alle persone che stai provando a servire dalla giusta prospettiva, senza confondere i loro problemi con i tuoi (che sono tanti, in questa fase che stai attraversando!);
- sei un "intrapreneur", cioè un imprenditore in una grande organizzazione, e hai il compito di esplorare nuovi mercati, nuovi modelli di business, e portare al tuo capo un progetto vincente, in grado di accendere una nuova prospettiva di crescita per la tua azienda, e per te come professionista. In questo libro incontrerai molte persone come te.

Che cosa occorre sapere prima di leggere questo libro

Gli amici e i colleghi che si sono sorbiti le mie prime bozze mi hanno aiutata a riconoscere le debolezze di questo libro. Su alcune ho tentato di lavorare, ma altre sono così annodate alle ragioni che mi hanno portata a scrivere, e ai miei difetti, che non sono riuscita a risolverle. Ce ne sono due, in particolare. L'unica cosa che mi resta da fare è parlarne prima che tu cominci, per darti modo di valutare in tempo se procedere o meno. Chiamiamole avvertenze.

Avvertenza numero uno – Questo libro ne contiene due

Vero, in un certo senso. Il primo libro occupa i capitoli 1-2, il secondo occupa il capitolo 4, e il capitolo 3 fa da cerniera.

Il primo libro si occupa di argomentare una teoria umanistica del mercato, e quindi il legame che per me è molto stretto, essenziale, tra mettersi a servizio di un mercato e mettersi a servizio del benessere delle persone e del progresso dell'umanità (nel senso più ampio e interspecifico del termine "umanità"). Non ci sono curve di domanda e offerta, non c'è nessuna mano invisibile e non si parla mai di prezzi di scambio. Io ho scelto di fare l'imprenditrice, e quindi di prendermi cura di un mercato, perché volevo fare politica, contribuire a cambiare il mondo, senza essere una politica. Credo di riuscirci ogni giorno, anche se dubito che qualcuno me lo riconosca in questi termini. Ci riesco, o almeno ci provo, perché per me fare azienda e occuparmi dei miei mercati è una responsabilità civile.

Il capitolo 1 ti propone un punto di vista preciso su che cos'è un mercato, che aiuta a servirlo in modo efficace, altrettanto preciso, e socialmente responsabile. Intendo: con la responsabilità e l'obiettivo di risolvere problemi reali delle persone (mercati cosiddetti B2C) o delle organizzazioni di persone (mercati cosiddetti B2B, e varie ibridazioni B2B2C, H2H ecc.), al meglio delle possibilità offerte dai nostri mezzi oggi, perché solo in questo modo è possibile creare valore, e quindi estrarlo e perpetuarlo domani. È molto frequente confondere i problemi delle persone che compongono il mercato con altri problemi, irrilevanti e fuorvianti, tra cui i propri. Per questo ho scritto il capitolo 1.

Il capitolo 2 l'ho scritto perché tu possa considerare la trasformazione dei mercati che mette in allarme tante aziende, come un fenomeno tutt'altro che allarmante, bensì positivo, fisiologico, foriero di grandi opportunità. La cosa allarmante è considerarlo allarmante, cioè un'eccezione. Invece i mercati cambiano con una regolarità quasi meccanica. Il capitolo 2 descrive alcune forme in cui questa regola di cambiamento si declina, cioè alcuni movimenti comuni dei mercati che ti possono aiutare ad anticiparli, e accoglierli.

Il capitolo 3 l'ho scritto perché conosco in prima persona le difficoltà che si attraversano in grandi organizzazioni strutturate quando si cerca di anticipare i movimenti dei mercati, e con ciò intendo coglierli quando si è ancora in tempo per coltivarli come opportunità, prima che lo faccia qualcun altro e si trasformino quindi in minacce. Infatti sono tanti anni che lavoro alla ricognizione di nuovi mercati a servizio di grandi aziende. Vorrei che sia chiaro che non mi immagino che tu lavori in un'organizzazione evoluta, dinamica, con una leadership illuminata. Non mi immagino nemmeno che tu sia cir-

condato da colleghi brillanti, accoglienti, tolleranti, a loro volta illuminati. Tutti lo sono a loro modo, e non lo sono in mille modi diversi. Nel capitolo 3 ci allineiamo sulle principali ragioni per cui un'organizzazione fa fatica a spostarsi da un mercato all'altro, e quindi a prosperare nel tempo. Questo allineamento è importante perché l'approccio alla ricognizione di nuovi mercati che propongo nel capitolo 4 è costruito proprio sulla comprensione di questi problemi. In particolare agisce su quello che io ho osservato essere il problema numero uno: il modo in cui funziona la tua e la mia mente, quella dei tuoi superiori e quella dei tuoi colleghi, quella dei tuoi futuri clienti. Cioè il modo in cui tendiamo a prendere decisioni di cattiva qualità sul futuro. Ecco: questo è già un pezzo del secondo libro. Nel capitolo 3 sentirai il cigolio di un ponte levatoio verso un nuovo versante disciplinare, o più probabilmente ti sentirai un po' in punizione, a braccia divaricate tra due dimensioni: quella dei nuovi mercati, e quella del nostro cervello che incespica nel riconoscerli e farceli riconoscere. Ti chiedo scusa per questo.

Il secondo libro, che inizia e si conclude nel capitolo 4, l'ho scritto per dirti che esiste una soluzione proprio per aiutare il tuo cervello, quello dei tuoi colleghi, superiori, e dei tuoi clienti, a trovare con precisione, efficacia ed efficienza nuovi mercati, e quindi nuovi orizzonti di prosperità per la tua azienda, per te, per le persone che popolano il mercato, e per l'umanità nel suo complesso. Poiché individuare questi orizzonti in tempo utile è così essenziale, è altrettanto essenziale che tu conosca questa soluzione. Io non l'ho inventata, l'ho solo laicizzata: infatti proviene – come molte soluzioni che utilizziamo nella nostra quotidianità – dal settore della sicurezza nazionale, e da quello forense. Insomma imparerai a riconoscere nuovi mercati come un investigatore, o un agente dell'FBI, riconosce il colpevole di un crimine, perché argomenterò che un mercato è, in un certo senso, la scena di un crimine per qualcuno. Userai quasi i loro stessi strumenti, e il loro stesso processo, e funzionerà, perché entrambi avete gli stessi problemi, e perché entrambi appartenete a organizzazioni complesse, gerarchiche, rigide, e determinate a trasformare il mondo, ogni giorno, in un posto migliore.

A proposito: quando parlo di sicurezza nazionale e di settore forense, mi riferisco ai corpi di intelligence, di investigazione, non alla dimensione bellica delle organizzazioni di difesa. Non credo che un mercato vada “aggredito”, o “colpito”, o “bombardato”, e non mi piace nemmeno la metafora del “target” di mercato, per quanto mi capiti di utilizzarla io stessa più per stanchezza che per convinzione. Il mercato non si invade, non si sfrutta, non si prende di mira. Tutte queste espressioni per quanto mi riguarda sono oscene, cioè stanno fuori dalla mia scena mentale e operativa. Ti sarà molto presto chiaro il perché.

Avvertenza numero due – Avrai molto spazio di interpretazione

Questo non è un testo accademico, e non è nemmeno un manuale, per quanto qualche indicazione pratica ci sia, anche più di una, nel capitolo 4. Nella mia attività professionale ho imparato a lasciare spazio, ascoltare, indirizzare senza vincolare, costruire sulle interpretazioni, alleggerire, suggerire attraverso storie, per poi ricucire gli strappi degli equivoci, delle semplificazioni, delle accelerazioni premature. In un testo scritto, purtroppo non posso fare molto di tutto ciò. Ma posso, e devo, lasciare spazio. Spazio di comprensione, prima di tutto. E posso, devo, incoraggiare a lasciarti del tempo per interpretare, far tuo, mettere di nuovo in circolo, senza paura di sbagliare, perché è giusto che tu lo faccia.

Costruisci la tua lettura, confrontala con la tua esperienza, riempi i vuoti di significato tuo personale. Magari in un'altra sede avremo occasione di confrontarci su quello che hai compreso, e quello sarà il momento in cui io, a mia volta, imparerò qualcosa. Ti ringrazio in anticipo, assaporando quel momento, se vorrai concedermelo.

Possibili effetti desiderati

Questo libro è un invito ad aggiustare la tua posizione: non solo sopra i mercati, ma su come guardi ai mercati. In presenza di questa disponibilità si rivelerà particolarmente efficace, e sarai felice di averlo aperto.

Assumere Mercati infiniti se

Se saluti con entusiasmo l'equazione $\text{mercato}=\text{progresso}$.

Se riconosci una responsabilità sociale a chiunque voglia occuparsi di qualsiasi mercato, con successo.

Se sei un imprenditore sociale e non pensi di essere diverso da tutti (potresti trarre particolare sollievo quando arrivi al punto in cui dico che anche tu stai facendo business né più né meno di qualsiasi altro imprenditore).

Se sei nauseato dai toni accademici: potresti digerire meglio del solito! *Mercati infiniti* rifugge intenzionalmente da quasi (quasi) tutte le tentazioni di formulare, articolare, precisare, chiudere in un perimetro ineluttabile di correttezza, controllare.

Se credi che alcune ricerche di mercato contengano molti numeri ma poca scienza, e sei affamato di scienza, potresti trovare pane per i tuoi denti.

Interazione di *Mercati infiniti* con altri libri

Esistono diversi autori che, dall'inizio del secolo, si interrogano sul tema della longevità aziendale e propongono risposte a domande come:

- come mai le grandi aziende falliscono?
- come fa una startup ad avere successo (rispetto a tante altre che non ce l'hanno, e rispetto alle corporate)?
- qual è quel meccanismo che culmina nel crollo di una grande azienda a causa (apparente) dell'ingresso di nuovi player di mercato?
- più in generale: qual è la ricetta per il successo e la longevità delle grandi aziende?

Questi autori sono, per esempio: Steve Blank, Clayton Christensen, Eric Ries, Alex Osterwalder, Safi Bahcall, Anthony Ulwick, Bill Aulet, W. Chan Kim e davvero molti altri. Non mi aspetto che tu li conosca e non costituiscono un pre-requisito per leggere questo libro. I riferimenti sono indicati in fondo al testo. Nel caso tu ne avessi già assunto i contenuti, è importante che tu sappia che questo libro è diverso. Questo libro si concentra su una domanda più modesta, eppure indispensabile ad azionare tutti i meccanismi virtuosi proposti dai guru dell'innovazione e della strategia d'azienda. Una domanda sulla quale ho visto personalmente infrangersi molte traiettorie di crescita. La domanda è, già lo sai: Come si fa, in pratica, a scoprire un nuovo mercato? E poiché i mercati, come sembrerà ovvio dal secondo capitolo in poi, cambiano davvero in continuazione: Come si fa a farlo in modo sistematico?

Mercati infiniti interagisce con altri due ambiti disciplinari, anch'essi trattati da moltissimi autori e contributi: quello della psicologia cognitiva (come prendiamo le decisioni) e quello delle indagini forensi (come troviamo la verità), a loro volta sovrapposti e mescolati assieme. A maggior ragione su questi argomenti non è richiesta nessuna conoscenza pregressa e cercherò di essere molto cauta con il linguaggio specialistico, appoggiandomi anche ad altri generi, come quello del romanzo, per esempio. So per esperienza che stare alla dogana tra l'una e l'altra disciplina è un mestiere entusiasmante ma faticoso, e in qualche modo anche rischioso, e so che ti sto invitando a farlo con me: ho un ricordo indelebile di quando facevo il dottorato, e uno dei miei referenti mi disse che se avessi cercato aiuto (una consulenza, uno scambio di idee) in un altro dipartimento sarei stata punita. Da quel momento ho compreso tre cose: che avrei lavorato fuori dall'università, che avrei militato in pianta stabile al confine metaforico tra quanti più silos disciplinari, e che sarebbe stato in un modo o nell'altro un posto pericoloso. Un posto in cui

sono tutti pirati, briganti e contrabbandieri, anche io e anche tu. Un posto affascinante e imprevedibile, in cui, specie in tempi di esondazione, come disse Giordano Bruno nella sua simpatica epistola al cancelliere che lo foraggia, è facile che “gli stronzoli degli asini dicano agli aurati frutti: ‘Siamo anche noi pomi che galleggiamo’”. Non valgono titoli, onori o decorazioni. Un posto ancora infangato, insomma, ma qualcuno deve pur abitarlo!

Sulla sostanza delle storie

Ho usato molte storie, molte delle quali vissute in prima persona. Storie sicuramente nuove per te, poiché non sono mai state scritte da nessuno, e, mi auguro, proprio per questo più vicine a te rispetto ai grandi classici dell’epica aziendale, come Kodak vs Instagram, o Fender vs Gibson, o McDonald’s, che pur ci sono! Ci sono perché, come ha detto un mio collega: “Ogni tanto è rassicurante trovare qualcosa che conosci già”.

Mi viene in mente il primo memo di Calvino per il nuovo millennio, quello che stai vivendo. Credo alla sua raccomandazione a proposito dei miti e la traspongo alle storie, in senso lato: non bisogna avere fretta con le storie. È meglio lasciarle depositare nella memoria e ragionarci sopra senza uscire dal linguaggio delle immagini, dei fatti. La loro lezione sta nella letteralità del racconto. Per questo a volte ti suggerisco un’interpretazione, a volte mi limito a intrecciare un esempio con l’altro.

Non è mai facile parlare delle vicende dei clienti, specie quelli recenti; sarebbero le più interessanti se non fosse che si trovano seppellite da un (sacro) NDA. In ogni caso più di qualcuna sono riuscita scucirla e mascherarla in modo così estremo da renderla di fatto irricognoscibile. Per ciascuna di queste antepongo una volta per tutte l’avvertenza che ho osservato una volta nei titoli di testa di un film: “Questa storia non pretende in nessun modo di essere vera, ma si ispira a fatti dannatamente accaduti”.

Chi ha scritto *Mercati infiniti* e che cos’ha fatto per meritare la tua attenzione

Un feroce revisore mi ha restituito la prima versione dicendo: “Dopo un paio di pagine di ‘prudente prevenzione’, mi sono sciolto in una lettura piacevole e (direi quasi) appassionata. Arrivato alla fine del capitolo 1, mi sono fermato un attimo, a riflettere. Ma cosa sto leggendo? Se oggi Jeff Bezos scrivesse un manuale (divulgativo) su cos’è un nuovo mercato e come lo si

cavalca, sarà un successo planetario. Ma tu non sei (ancora) Jeff Bezos (e neanche io...)...”. Vero.

Da vent’anni mi occupo di innovazione. Ho dedicato il mio dottorato a questo, insieme a tutte le mie esperienze professionali: non mi sono mai occupata di altro. All’ultimo impiego alle dipendenze di un’azienda non mia, nonostante le legittime pressioni dei superiori a indicare nel mio biglietto da visita un titolo più fungibile, ho preteso che il titolo fosse “Innovation researcher”. Lo sono tuttora, alla quarta potenza: perché amo esplorare spazi di innovazione – i nuovi mercati sono esattamente questo! –, amo sviluppare metodologie sempre più appuntite per riuscire meglio in questo compito (la Customer Scientific Investigation, che ti presento in questo libro), e ho fondato un’azienda che da dieci anni fa l’una e l’altra di queste due cose. Adesso però ho cambiato titolo in “Innovation detective” e ti sarà presto chiaro il perché.

Il nome in copertina è il mio, ma, se fosse possibile sollevarlo come un coperchio, apparirebbero tutte le persone che ogni giorno mi offrono la possibilità di mettere alla prova le mie convinzioni – farle evolvere, sostituirle con altre, acquisirne di nuove – attraverso l’esame più duro, quello dell’esperienza, dei risultati concreti, del confronto continuo con il dubbio: sono i miei colleghi, e i miei clienti. Condividiamo tutti un motto: ogni forma di conoscenza è provvisoria, e ogni risultato sperimentale.

Ho lavorato con più di 200 startup e decine di grandi aziende, italiane e all’estero. In diversissimi settori industriali. Da quello delle costruzioni, al farmaceutico, dal food & beverage a quello finanziario. Ho visto nascere distretti urbani, nuovi servizi per la salute delle persone, nuovi servizi bancari, nuove lavatrici, nuovi negozi, nuove automobili... Alcune di queste storie sono riportate in questo libro.

Che cosa c’entra l’innovazione con la scoperta di nuovi mercati? Tutto! Sono un ingegnere ma il mio contributo non ha mai riguardato la tecnologia. Ho avuto la fortuna di comprendere molto presto che la tecnologia non è nulla senza un mercato e in questo libro argomento che è vero anche il viceversa, per una ragione che scoprirai nel secondo capitolo. Il mio compito è sempre stato assicurarmi che qualunque novità aziende e startup decidessero di sviluppare, fosse seduta su un mercato reale, quello che ti rincorre per avere una soluzione, non quello per il quale devi sbaragliare la concorrenza e sacrificare la marginalità. È sempre possibile trovarlo, e servirlo. Ho scoperto, facendo questo specifico mestiere, due cose: la prima è che vedere un nuovo mercato è più difficile del previsto. Le metodologie più diffuse nello scaffale “ricerche di mercato” non sono sufficienti per distinguere un mercato nella sua fase emergente. Servono strumenti nuovi, scientifici, evoluti e facilmente applicabili da tante persone contemporaneamente, allo stesso tempo: li ho