



Dall'idea al mercato innovando l'impresa

Un percorso per focalizzare e accrescere know how e opportunità

Questa guida è stata realizzata grazie al contributo della Commissione Innovazione e Tecnologie dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma - CIET.

Suggerimenti per migliorare l'utilità di queste guide e per indicare altri argomenti da approfondire sono più che benvenuti:
toolkit@confindustria.it



L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI PROCESSO

L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI PROCESSO



DALL'IDEA AL MERCATO INNOVANDO L'IMPRESA

GUARDARE AL MERCATO VALORIZZANDO LE OPPORTUNITÀ INTERNE ALL'IMPRESA

Per competere con efficacia occorre saper utilizzare tutte le risorse disponibili, creando al contempo le condizioni per stimolarne la crescita e lo sviluppo.

Non vi è dubbio che le risorse più preziose dell'impresa sono quelle "idee" che possono opportunamente tradursi in innovazioni di processi, prodotti e servizi.

Non importa che si tratti di prodotti, processi o servizi mirati a rendere l'impresa stessa più efficiente o a migliorarne la propria offerta sul mercato: il risultato è la produzione di un valore aggiunto di cui l'impresa potrà beneficiare nella sfida continua imposta dalla competizione globale.

Per raggiungere questo obiettivo, l'impresa deve riuscire ad ottenere dai propri colla-

boratori, in particolare da chi è focalizzato sul mercato e sulle nuove tecnologie, una collaborazione attiva anche sul piano della proposta, sapendo cogliere gli stimoli che provengono dalla loro esperienza e dalla loro conoscenza.

Ciò significa valorizzare le risorse interne, offrendo loro la possibilità di sentirsi ancor più parte integrante della strategia e del successo dell'impresa stessa.

È importante dialogare con le professionalità diverse, dotate di visioni profonde ma spesso limitate ad uno specifico settore e che talvolta hanno difficoltà a tradurre una propria idea innovativa in un conto economico, attraverso la elaborazione di un business plan che preveda costi, ricavi e margini operativi. La creazione di un percorso mirato ad accrescere tali competenze nella propria impresa è una delle sfide più stimolanti per l'imprenditore.



IL PRIMO PASSO: L'ANALISI CRITICA DELL'IDEA

Le idee generalmente non mancano, anzi spesso rischiano la sovrabbondanza: c'è invece scarsità di idee buone.

È importante saperle analizzare, cercando di capire se vale la pena investire in esse, impegnando tempo e risorse. Allo scopo è opportuno utilizzare una metodologia mirata a verificarne la fattibilità in un progetto sostenibile, attraverso l'esplicitazione dei benefici attesi, delle problematiche tecniche poste e del target di utilizzatori e clienti potenziali.

In concreto occorre:

1. autovalutare il grado di innovatività dell'idea progettuale;
2. identificarne i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce;
3. formalizzare l'idea in un progetto di massima.

Autovalutare il grado di innovatività dell'idea significa riuscire ad astrarsi, osservarla dall'esterno, valutarla; prima di focalizzare meglio la specifica tecnologia o il particolare processo, si può provare a rispondere ad alcune domande base:

- L'idea è di per sé chiara, completa, valida?
- È descrivibile in termini operativi, ovvero sia attraverso funzioni rese e prestazioni raggiunte?
- Risponde alle esigenze specifiche di qualcuno che potrà trarne beneficio?

Allo scopo è utile sottoporla, prudentemen-



te, al vaglio di persone esperte e fidate del business di riferimento, spingendoli a mettere in luce gli aspetti "meno convincenti" dell'idea stessa.

È utile chiedersi quale valore aggiunto possa dare l'idea alle attuali aspettative dell'impresa e dei suoi clienti, ma senza ritenere la risposta esaustiva, almeno in questa fase iniziale; è infatti possibile che approfondendo l'analisi e raccogliendo informazioni ulteriori vengano colte opportunità al momento non comprese e che questa fondamentale domanda vada riproposta nel seguito.

Occorre fare delle ricerche!

Può darsi che l'idea sia buona, ma sia già stata realizzata, magari in forma ancor più efficace di quanto immaginato, e non pos-

sa quindi offrire all'impresa quel plus competitivo atteso.

Fare una ricerca nelle banche dati brevettuali su Internet, dove è possibile trovare informazioni su tecnologie e prodotti già depositati, ci eviterà di lavorare su prodotti o servizi già realizzati.

Identificare i punti di forza e di debolezza

Se riterrete di affrontare questo punto è perché pensate che l'idea sia meritevole di maggior attenzione; sarà, quindi, opportuno sottoporla ad una analisi più approfondita e strutturata, ad esempio attraverso un procedimento noto come Swot Analysis.

Mutuato dall'economia aziendale, la swot analysis è un procedimento logico che consente di evidenziare criticità e punti di forza del prodotto dell'idea e di rende-

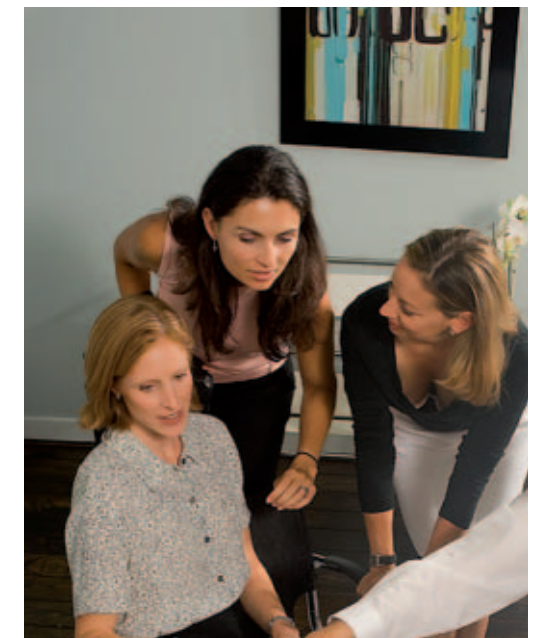
re immediatamente fruibili i dati così ottenuti.

In genere, si tende ad uniformare il giudizio: se troppo pessimistico, si rischia di abbandonare idee innovative e se troppo ottimistico si rischiano avventure con incerte possibilità di successo.

La swot analysis aiuta ad assumere decisioni valutando l'idea da quattro punti di vista diversi.

Relativamente al prodotto dell'idea la swot analysis prende in esame 2 fattori:

- **fattori interni**, che ne costituiscono i punti di forza (*strength*) e i punti di debolezza (*weakness*);
- **fattori esterni**: che ne indicano le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*).





L'efficacia di questa metodologia d'indagine dipende dalla capacità di saper effettuare una lettura "incrociata" di tutti i fattori individuati nel momento in cui si definiscono gli obiettivi di mercato del prodotto/servizio. È necessario valorizzare i punti di forza e valutare attentamente i difetti per poter massimizzare le opportunità e ridurre i rischi.

La caratteristica del modello di analisi Swot può essere meglio compresa attraverso la seguente matrice relativa al processo/prodotto/servizio innovativo.

di massimizzare le opportunità e di ridurre le minacce individuate, possiamo affrontare la fase successiva.

Formalizzare l'idea in uno studio di fattibilità

In questa fase occorrerà individuare le dimensioni tecnico-economiche di massima dell'idea, così da trasformarla in **idea progettuale** ed elaborare uno **studio di fattibilità** strutturato, articolato per argomenti:

- Esplicitazione chiara degli obiettivi che si

Punti di forza

- Quali vantaggi competitivi introdurrebbe nell'ambito del proprio settore di riferimento?
- Quali benefici dalla sua adozione rispetto ad altre soluzioni?
- Redditività per l'azienda?

Punti di debolezza

- Cosa potrà essere percepito dalle persone del settore come debolezza della soluzione proposta?
- Cosa potrebbe essere migliorabile?
- Quali fattori potrebbero risultare negativi in termini di competitività?

Opportunità

Le opportunità migliori possono spesso presentarsi in occasione di cambiamenti, come ad esempio:

- cambiamenti tecnologici;
- cambiamento di tendenze di mercato;
- cambiamenti nelle leggi/normative riferite al settore di business cui è applicabile l'idea;
- cambiamenti sociali, degli interessi e degli stili di vita delle persone;

Minacce

- Considerate le minacce potenzialmente provenienti dalla concorrenza, dall'evoluzione rapida delle tecnologie, dal mutare delle mode e abitudini.
- Il mancato prodursi del fattore "opportunità" può essere annotato come minaccia potenziale (es. la mancata approvazione di una legge favorevole che pure sembrava imminente).

In base a quanto evidenziato dalla swot analysis, bisognerà bilanciare gli elementi positivi e negativi in modo da far prevalere i primi, riducendo al minimo l'impatto dei fattori negativi. *Se, al termine dell'analisi, i punti di forza prevalgono sui punti di debolezza ed è quindi possibile ipotizzare una strategia che consenta*

intendono raggiungere in termini di vantaggi competitivi per l'impresa, con indicazione almeno qualitativa del mercato potenziale che si ha intenzione di raggiungere. Questo fondamentale passo costituirà la fase embrionale del Business Plan da presentare all'impresa.



- Descrizione dei prodotti/servizi/processi da sviluppare, anche con l'ausilio di una illustrazione grafica di immediato impatto del contenuto tecnologico.
- Descrizione dell'architettura proposta e indicazione delle componenti tecnologiche da impiegare.
- Analisi di massima dei costi previsti, sia in termini di costi di progetto che in termini di costi di gestione, per giungere a valutare il cosiddetto TCO (total cost of ownership) della soluzione proposta.
- Quantificazione economica dei benefici ottenibili dal processo/prodotto/servizio.
- Analisi di massima dei rischi associati al progetto, con l'indicazione delle azioni necessarie per minimizzarne l'impatto.
- Formulazione del Piano di realizzazione, indicando i tempi di massima, le risorse necessarie e l'organizzazione del lavoro proposta (Project Planning).
- Linee guida del progetto che fornirà alcune indicazioni in merito alle modalità operative di attuazione delle precedenti azioni, alle metodologie più appropriate da utilizzare, agli aspetti da tenere presenti nella redazione del Piano di Qualità del progetto.

La parte più complessa dello studio di fattibilità consiste nella elaborazione di un progetto di massima che evidenzia, fornendo dati concreti e misurabili, i costi e i benefici derivanti dalla trasformazione dell'idea di business in "prodotto/servizio".

Lo studio di fattibilità è un validissimo strumento tecnico, necessario ma non sufficiente all'impresa per decidere.

Il passaggio successivo è l'elaborazione di un vero e proprio **Business Plan**, che risponda in termini più strettamente economici alla domanda: "il progetto rappresenta davvero una opportunità per l'impresa?".

INDICE TIPO DI UNO "STUDIO DI FATTIBILITÀ"

- Introduzione.
- Scenario di riferimento (situazione di partenza).
- Identificazione del problema/opportunità (esigenze del cliente/utente potenziale che si intendono risolvere con il processo/prodotto/servizio proposto).
- Scenari di utilizzo e prestazioni offerte.
- Vincoli e quadro normativo.
- Esplicitazione dell'idea progettuale.
- Caratteristiche generali del processo/prodotto/servizio proposto.
- Il progetto di massima
 - Architetture.
 - Indicazioni per le componenti tecnologiche.
 - Dimensionamenti.
 - Il Piano (gantt del progetto).
- Fattori di rischio del progetto.
- Definizione del ciclo di vita del prodotto.
- Supporto al sistema in esercizio.
- Analisi costi/benefici.
- Indicazioni per la progettazione esecutiva.
- Raccomandazioni per le fasi di realizzazione.

COME TRASFORMARE L'IDEA IN OPPORTUNITÀ

A questo punto occorre andare oltre gli aspetti puramente tecnici e presentare il progetto a chi lo dovrà finanziare, anche se i finanziatori fossimo noi stessi.

La presentazione dell'idea in azienda

Nel presentare l'idea in azienda è utile modificare il punto di vista prevalentemente tecnico adottato in precedenza. Fiduciosi nella fattibilità del progetto che si sta proponendo, è bene riesaminare il progetto ponendo attenzione a due importanti aspetti: la forma e il contenuto.

Il primo passo è dunque quello di rendere espliciti tutti gli aspetti dell'innovazione che si vogliono introdurre.

Dopo un brainstorming iniziale, occorre contestualizzare il tipo di "idea" e definire

se il suo contenuto si riferisce ad un prodotto/servizio (prodotto per brevità) o ad un processo aziendale.

In relazione al prodotto abbiamo:

- realizzazione di un nuovo prodotto;
- miglioramento qualitativo di un prodotto esistente.

In relazione ad un processo:

- sviluppo/miglioramento di attività produttive;
- creazione di un nuovo segmento/mercato;
- allargamento competitivo su mercati esistenti.

Il tipo di innovazione introdotta può mirare a:

- **Differenziazione incentrata sulle esigenze.** L'azienda si differenzia rispetto alle concorrenti perché sa cogliere nuove esigenze nel mercato a cui dare pronta e coerente risposta.
- **Miglioramento.**

L'azienda si preoccupa di migliorare ciò che già fa, poiché continua ad operare

con nuove tecnologie in uno stesso contesto di mercato.

- **Differenziazione incentrata sulla tecnologia.** L'azienda si differenzia rispetto alle concorrenti attraverso le sue capacità di gestione e utilizzo delle tecnologie.
- **Diversificazione (Break through).**

L'azienda fa coincidere l'innovazione con l'introduzione di un nuovo prodotto/processo o attraverso la "creazione" di un nuovo mercato.

La collocazione sul mercato è fondamentale, in quanto da essa deriva la scelta dei parametri e delle metriche da utilizzare per la valutazione ed il monitoraggio.

La forma di presentazione è altrettanto importante quanto il contenuto, in quanto ad essa è delegato il compito di comunicazione/persuasione del management.

Il modo migliore di procedere è quello di scegliere una forma "codificata" per illustrare tutti gli aspetti legati al potenziale dell'innovazione da introdurre; quindi preparare un documento che illustri l'idea, le sue potenzialità e gli impatti sul business aziendale.

Valorizzazione dei feedback aziendali

Il primo passo è quello di identificare il "percorso" (path) seguito da altri colleghi per iniziative del genere, in modo da muoversi in azienda rispettando le regole interne, evitando attriti ed arrivando con efficacia sui "tavoli giusti". Questo aspetto è molto importante, in quanto favorisce anche la centralizzazione delle valutazioni; si ha il

terreno già preparato per ulteriori proposte. Bisogna poi sfruttare il sistema di knowledge management aziendale in modo da accelerare lo studio dello stato dell'arte e valutare nel miglior modo gli impatti (gestionali, tecnici e finanziari) interni dell'eventuale implementazione.

Occorre tener presente che anche se non si dovesse raggiungere l'obiettivo di finalizzare l'innovazione proposta, il management aziendale è generalmente attento e valuta sempre positivamente persone propositive, promotorici di iniziative di miglioramento.

Linee guida per lo sviluppo di un Business Plan

- Il documento deve essere il più possibile breve e sintetico, senza compromettere una chiara descrizione dell'idea: un buon Business Plan non dovrebbe superare le 20 pagine.
- Deve essere semplice: occorre tener presente che il management può non possedere un sufficiente background tecnologico.
- Se si intende sviluppare un prodotto high-tech, occorre descriverlo da farlo risultare di immediata comprensione anche a persone non-tecniche.
- Ben strutturato e articolato: è importante seguire delle opportune regole di redazione (paragrafo successivo). In particolare, sono indispensabili un indice, un executive summary, capitoli ordinati in senso logico e, ovviamente, appendici con eventuali allegati.





- Identificare un target-marketing: occorre dimostrare l'evidenza della marketability, ovvero della penetrazione sul mercato. Nelle fasi iniziali del business occorre evitare di differenziare troppo, uno o due linee di prodotto/servizio al massimo.
- Dimostrare i benefici del prodotto per i clienti/utilizzatori finali.
- Bisogna essere realisti e non stimare le potenzialità del prodotto/servizio più di quanto sia disposto a farlo il relativo mercato.
- Proiettare il Business Plan verso il futuro: cercare di descrivere i trend futuri, in un orizzonte temporale non inferiore a tre anni, ed illustrare i piani del management. Questo periodo può comunque variare a seconda della dimensione e del tipo di business in cui opera l'azienda ed è anche un parametro chiave per il calcolo dei "ritorni" di eventuali investimenti.
- Essere realisti nello stimare il potenziale fatturato. Occorre sviluppare scenari, sulle previsioni della domanda, che descrivano l'ipotesi migliore, la peggiore e quella più realistica. È necessario anche sviluppare le ipotesi di vendita, basandosi su dati di mercato e non sugli impianti produttivi.
- Segnalare le difficoltà presenti e potenziali: il management, ovviamente, ne sarà al corrente prima o poi. Occorre, quindi, rafforzare la propria credibilità, cercando di identificare i problemi in anticipo.
- Illustrare, dando particolare risalto, come sarà la redditività del capitale aziendale

investito: l'arco temporale considerato sarà ovviamente lo stesso considerato nella proiezione oggetto del Business Plan.

Come redigerlo

In generale, non c'è solo un modo per preparare un Business Plan; bisogna sempre ricordare che, al di là del format che si pensa di seguire, l'obiettivo primario del documento è quello di avere accesso ai fondi necessari per un business esistente o nuovo. Durante la compilazione di un Business Plan, nell'ottica della completezza espositiva e della standardizzazione delle informazioni, occorre seguire un indice definito che sia anche da guida logica per tener conto di tutti gli aspetti dell'innovazione.



Esempio di indice

1. EXECUTIVE SUMMARY
2. BACKGROUND AND PURPOSE
 - A. Excursus storico
 - B. Scenario attuale
 - C. Concetto
3. OBJECTIVES
 - A. Obiettivi generali
 - B. Obiettivi specifici
4. OWNERSHIP
 - A. Tipo di business
5. MARKET ANALYSIS
 - A. Overall market
 - B. Segmento specifico di mercato
 - C. Fattori competitivi
6. MARKETING
 - A. Strategia di marketing
 - B. Previsioni di vendita
7. DEVELOPMENT AND PRODUCTION
 - A. Processi di produzione
 - B. Requisiti necessari
8. ORGANIZATION AND MANAGEMENT
 - A. Impatti sull'organizzazione
9. FINANCIAL PLANS
 - A. Considerazioni finanziarie
10. RISK ANALYSIS
 - A. Individuazione degli hazards potenziali
 - B. Valutazione dei rischi
 - C. Proposte di azioni di mitigazione
11. SUMMARY AND CONCLUSIONS
 - A. Sommario
 - B. Proposta di scheduling
12. APPENDICI

COME PORTARE L'IDEA SUL MERCATO

In questo capitolo ci concediamo una licenza. Una licenza relativa allo stile ed al lessico adottato, che risulta piuttosto insolito per questo tipo di trattazioni. Uno stile ed un lessico enfatico, adatto più ad una platea che ad un pubblico di lettori.

È una scelta precisa e consapevole, che abbiamo voluto adottare per trasmettere con tutti i mezzi disponibili (compreso lo stile ed il linguaggio) il messaggio di fondo di questo capitolo:

IMPRESA è "EMOTIVAZIONE"

Un improbabile ed inesistente neologismo, che vuole sintetizzare Emozione e Motivazio-



ne; elementi quanto mai necessari (ma da soli non sufficienti) per intraprendere l'attività. Mai come in questo momento si comprende la necessità di orientarsi verso un'economia basata sulla conoscenza, allontanandosi da un modello economico di trasformazione che i paesi emergenti stanno adottando e con il quale ci confrontiamo competendo debolmente. In questo capitolo si tratterà un aspetto complesso, quello del passaggio dall'idea e dalla sua valutazione alla proposizione sul mercato, ovvero "all'implementazione". Far emergere, utilizzare e sviluppare la conoscenza in azienda permette di creare nuove opportunità di business attraverso l'innovazione. L'innovazione è vista come un modo efficace di cambiare tattica nella competizione globale, caratterizzata in larga parte – ma non esclusivamente – dalla concorrenza dei paesi emergenti.

Fare innovazione all'interno di un'impresa equivale a ideare e realizzare un progetto imprenditoriale. Il "traghetare" l'idea sul mercato – e la visione che l'accompagna – richiede la capacità di interpretare il contesto in cui si opera e di compiere azioni che traggono origine da meccanismi dedotti dalla pratica. L'osservazione del mondo imprenditoriale, l'attenta lettura della storia di tante aziende, permette di definire due problematiche che rendono incerto l'esito dell'introduzione di un'innovazione sul mercato:

1. L'imprenditore non può sapere come reagirà il mercato all'introduzione del suo prodotto, chi lo acquisterà e come sarà utilizzato.
2. I prodotti o servizi innovativi non sono semplicemente acquistati dai clienti ma sono "venduti" ad essi.

Il contesto nel quale le aziende operano non è certo favorevole e non molti clienti

saranno propensi a scommettere adottando un prodotto o un servizio innovativo. La gran parte dei consumatori sono restii a scommettere per non rischiare brutte sorprese e, prima di fare un acquisto, vorrebbero sempre vedere una lunga lista di altisonanti referenze e casi di successo. Occorre quindi lavorare con intelligenza per vincere questa resistenza. L'azienda che investe nell'acquisto di un nuovo prodotto o servizio è un po' come il talent-scout che scommette su una risorsa umana riconoscendone le grandi potenzialità, in parte ancora inesprese, e che accetta di assumersi un certo grado di rischio. A ben vedere ciascuno di noi quotidianamente si trova a valutare nuovi prodotti o servizi a beneficio dell'azienda per cui lavoriamo.

Individuare i mercati su cui puntare

Il mercato reagisce alle novità in maniera assolutamente imprevedibile e non è sempre opportuno focalizzare gli sforzi in un'area specifica.

E allora come muoversi?

Con flessibilità ed un accentuato orientamento al mercato, cercando di cogliere tempestivamente i cambiamenti in atto e le nuove esigenze dei consumatori; molte aziende rimangono infatti piacevolmente sorprese quando si accorgono che risultati positivi arrivano da "zone" inattese. La matrice che segue offre un interessante approccio per riflettere sul tipo di relazione tra il target di mercato e l'utilizzo del bene o servizio offerto ed evidenzia la "reazione" dell'azienda al risultato. Quasi tutte le aziende vogliono posizionarsi nella casella superiore di sinistra, ma le vere opportunità stanno nella casella inferiore di destra; dobbiamo essere flessibili e disposti a sfruttare clienti e utilizzi imprevisi. Questo fenomeno evidenzia come le imprese non possano avere una visione completa ed esaustiva del mercato: tutti si concentrano sui clienti attesi e sugli utilizzi previsti dei prodotti e non sempre sono pronti a sfruttare le opportunità che si manifestano in maniera inattesa.

	CLIENTE ATTESO	CLIENTE INATTESO
USO ATTESO	Come previsto	Reazione positiva
USO INATTESO	Reazione positiva	Grande sorpresa



Definire la strategia commerciale

Il successo nella vendita si ottiene quando l'imprenditore riesce a crearsi una credibilità ed a sviluppare un rapporto diretto e personalizzato con il cliente. Metodi tradizionali, come la pubblicità o il telemarketing, sono strumenti eccellenti per mantenere i contatti commerciali con una clientela già acquisita.

Ma come possiamo creare dei contatti con i potenziali clienti?

È opportuno organizzare incontri su scala ridotta, convegni e seminari tematici, apparire sulla stampa specializzata, attivare la rete delle conoscenze in maniera proattiva e partecipare alle iniziative di settore.

Scegliete i clienti giusti

Il cliente più propenso ad accogliere la vostra proposta è qualcuno che vede nel vostro prodotto innovativo un'opportunità per la sua azienda. Un'opportunità necessaria ad esempio a migliorare il suo posizionamento, ad aumentare la sua quota di mercato o a raggiungere un nuovo target di clienti.

Questo è il genere di cliente che dovete "ingaggiare" per promuovere la vostra innovazione.

Trovate il "decision-maker"

Grande attenzione deve essere posta nell'individuare chi decide sull'acquisto del vostro prodotto o servizio presso i vostri potenziali clienti. Identificate con esattezza i "decision-maker" in grado di influenzare l'andamento delle vostre vendite.

In genere, il management si avvale di specialisti e consulenti per valutare le in-

novazioni e prendere decisioni in merito; per quanto importante e influente possa essere il dirigente, chi deciderà le vostre sorti potrebbe essere proprio lo specialista.

Favorite la sperimentazione del prodotto

Vi siete mai chiesti perché il mercato è così cauto nell'adottare dei prodotti o servizi innovativi? Spesso le persone credono che sul mercato esistano dei prodotti e servizi di buona qualità in grado di soddisfare le principali esigenze diffuse.

Non è sempre vero. Il difficile compito dell'innovatore è quello di abbattere la barriera delle consuetudini, cercando di



coinvolgere e influenzare i potenziali clienti che hanno delle esigenze più o meno latenti.

Come raggiungere questo obiettivo?

Metodo tradizionale: con la pubblicità.

- **Vantaggi:** rapida diffusione del brand e delle informazioni sul prodotto/servizio.
- **Svantaggi:** costi elevati per ottenere un'ampia diffusione del messaggio.

Metodo innovativo: consentire ai potenziali clienti di provare il prodotto o il servizio.

- **Vantaggi:** promozione mirata del prodotto/servizio veicolata dai suoi benefici.
- **Svantaggi:** maggior tempo di diffusione iniziale, compensato dal riscontro positi-

vo dei benefici sul campo che attivano un processo di promozione virtuoso.

Il metodo innovativo lascia la libertà al cliente di verificare la validità del prodotto sul campo con un impegno molto limitato. Nel mettere in atto il metodo di promozione innovativo, la strategia più opportuna è quella dell'avvicinamento graduale al vostro prodotto, evitando qualunque rischio o vincolo per il vostro cliente.

Il mercato è il palcoscenico di una rappresentazione orchestrata da attori che determinano la vita di un prodotto e dell'impresa che lo propone; attori che non hanno un comportamento costante, ma variabile in funzione di elementi determinati dal particolare momento storico, dalla congiuntura economica e da altri aspetti di carattere economico-sociale. Tutto ciò rende il mestiere di fare impresa sfidante, a volte rischioso, ma soprattutto affascinante.

Le indicazioni che derivano dalle esperienze di chi ha avuto il coraggio di intraprendere – con successo e forse dopo qualche insuccesso – si possono sintetizzare in alcuni punti importanti:

- realizzare qualcosa di veramente innovativo;
- focalizzare l'obiettivo da raggiungere;
- definire il modello di business;
- definire il piano d'azione;
- definire e/o verificare il posizionamento dell'impresa;
- verificare la possibilità di una partnership;
- costruire e promuovere il marchio;
- raggiungere il traguardo.



Realizzare qualcosa di innovativo

La determinazione necessaria ad affrontare un percorso di innovazione ha origine dalla motivazione: è fondamentale ai fini della sua concretizzazione.

Sia che si parli della creazione di un prodotto innovativo che di una nuova impresa innovativa, occorre prefiggersi di creare qualcosa di significativo, che apporti un concreto miglioramento alla società, che migliori la qualità della vita.

Proporsi di realizzare qualcosa del genere è un fine fortemente motivante ed essere incoraggiati rende molto più efficaci nella realizzazione di ciò che si desidera.

Naturalmente la motivazione non è da sola garanzia di successo, ma consente di avere grande energia e determinazione durante il processo.

Gli errori sono visti generalmente come degli eventi che abbattano l'imprenditore; in realtà sono importanti momenti di crescita e di apprendimento. Imparare dai propri errori e da quelli degli altri arricchisce e rende più forti ed efficaci. Winston Churchill diceva che "il successo è la meta di un percorso che si compie tra un insuccesso e un altro". Paradossalmente l'errore trasferisce degli insegnamenti che avvicinano l'imprenditore ai traguardi che si è proposto di raggiungere, semplicemente perché permette di affinare il processo che egli segue.

Focalizzare l'obiettivo

"Quale prodotto o servizio potrebbe realizzare la vostra impresa?"

Dalla risposta a questa domanda si delinea la missione dell'organizzazione.



La dichiarazione della missione aziendale è quasi una moda. Navigando su Internet si possono leggere decine di missioni aziendali fino a raggiungere la noia. In effetti, le parole utilizzate sono quasi sempre le stesse: eccellenza, soddisfazione, leader, qualità, migliore, clienti.

È consigliabile rimandare questa iniziativa al momento in cui avrete raggiunto il successo e sarete più credibili grazie ad un'offerta ed un posizionamento più consolidati. Per raggiungere questa condizione è più importante definire prima una formula che, seppure pubblica, sia utile soprattutto all'interno dell'organizzazione.

Dalle migliori scuole di sviluppo delle performance individuali si può imparare che per fare un grande cambiamento, introdurre un'innovazione o raggiungere un traguardo sfidante, sono necessari due elementi indispensabili:

- focalizzazione efficace e costante (*consistent focus*)

- azione efficace e costante (*consistent action*)

Thomas Edison fu un autorevole precursore di questa filosofia. Edison un secolo fa voleva realizzare a tutti i costi la lampada a incandescenza ed eseguì più di diecimila tentativi falliti prima di arrivare al successo! Per quanto assurda sembrasse la sua impresa, era fermamente convinto che fosse realizzabile e riuscì a dimostrarlo.

Entrare in azione

In base a quanto detto, il secondo dei due elementi necessari per il raggiungimento di un traguardo definito è l'azione: *consistent action* (azione efficace e costante).

È necessario passare dal piano "teorico" a quello "pratico"; in questa fase meditare, pianificare, scrivere documenti di presentazione e business plan non serve a molto:

- immaginare un'innovazione è stimolante;
- iniziare a definire un piano di realizzazione la rende possibile;
- pianificare le azioni concrete per realizzarla la rende reale...

... purché si affronti la sfida con l'atteggiamento mentale giusto!

Bisogna lavorare sul prodotto, sul prototipo, su una simulazione o un test presso un gruppo di esperti, di partner o di clienti.

In questa fase non bisogna farsi ossessionare dalla perfezione. Uno degli errori più comuni, in questo stadio sono le troppe prove eseguite per arrivare alla perfezione, le "eccessive riflessioni" sugli interrogativi che abbiamo (e ai quali non possiamo rispon-



dere) e il timore per l'imbarazzo sull'inadeguata qualità del prodotto che potrebbero percepire i potenziali clienti.

L'obiettivo deve essere realizzare un prodotto o servizio "sufficientemente bene" e non quello di tenerlo in cantiere fino a che non sia perfetto. Con il tempo avremo la possibilità di affinarlo.

Ecco alcuni suggerimenti utili in questa fase di "attivazione":

- **Pensate alla grande.** Puntate in alto e cercate di realizzare qualcosa di innovativo, di diverso, che superi ciò che già esiste.
- **Non viaggiate da soli.** È importante avvalersi del supporto di validi collaboratori. Questo è un aspetto essenziale per il successo dell'iniziativa, sia che stiate avviando una nuova impresa sia che vogliate introdurre un prodotto innovativo nel vostro portafoglio d'offerta.

Il successo o il fallimento di un'iniziativa imprenditoriale è determinato dal management che la guida. Il gruppo di manager determinerà l'efficienza con la quale verrà realizzato il progetto e l'efficacia con la quale saranno risolti gli inevitabili problemi. È essenziale individuare persone che hanno dimostrato nel corso della loro carriera di saper raggiungere risultati sfidanti, di imparare dai propri errori e di affrontare e ribaltare le situazioni nei momenti più critici.

- **"Cosa fare" è meno importante di "come farlo".** Esistono molteplici esempi di imprese che hanno conseguito risultati eccellenti nei settori più disparati: alimenta-

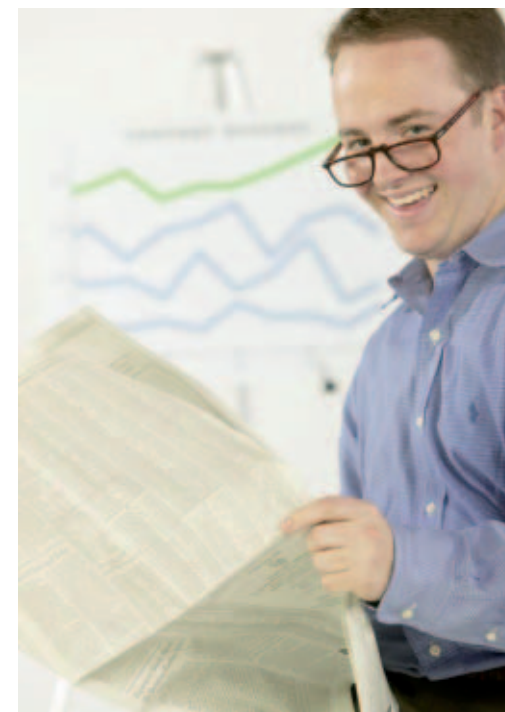


re, mobilio, calzaturiero, infrastrutture, informatico ecc. Esistono altresì innumerevoli altri esempi di fallimenti negli stessi campi. Ricordate che il successo del progetto imprenditoriale non è solo legato all'originalità della vostra idea, ma anche, e soprattutto, a come essa viene implementata e proposta. E questo dipende dal management; la scelta di un adeguato gruppo di manager per l'implementazione di un progetto imprenditoriale è più importante dell'idea da realizzare.

- **Attirate l'attenzione pubblica.** Con il nuovo prodotto riceverete dei riscontri da parte del pubblico: consensi e critiche. È nor-

male ricevere delle critiche: non c'è da preoccuparsi. Preoccupatevi piuttosto dell'indifferenza.

- **Scegliete la logica di progettazione.** La logica alla base della realizzazione di un prodotto può essere di diversi tipi:
 - **Creativa.** Il percorso creativo è finalizzato ad introdurre sul mercato qualcosa di "innovativo", di diverso da quanto già reperibile. Il target in termini di "destinatari" non è assolutamente definito e l'attenzione è focalizzata sul prodotto che stiamo realizzando.
 - **Intuitiva.** In questo caso la clientela, la concorrenza e le fonti di approvvigionamento sono note e sono stati svilup-



pati contatti nel settore. Occorre realizzare ancora il prodotto, ma una parte consistente del lavoro è stata fatta in un altro ambito.

- **Sperimentale.** Non esistono punti di riferimento nei casi in cui l'idea innovativa introduca nuovi paradigmi e non può essere verificata con gli strumenti esistenti.
- **Sondate il mercato con dei prototipi.** Purtroppo non è detto che introducendo sul mercato un nuovo prodotto più economico, più veloce, più leggero, più elegante o più duraturo i clienti lo adotteranno al posto di quelli esistenti. Nel primo periodo di vita di un prodotto/servizio o di un'impresa c'è una considerevole incertezza su ciò che occorrerebbe creare o sulle esatte esigenze dei clienti. Nella fase di ideazione del prodotto è necessario sondare il mercato contattando il maggior numero possibile di potenziali clienti, analizzando le loro impressioni in seguito alla descrizione del prodotto/servizio che è nella vostra mente. Potreste aver avuto l'idea più originale e creato un gruppo di manager efficiente, ma che nessun cliente sia interessato al vostro prodotto o servizio. Nel caso ci siano dei ritorni positivi si può pensare di passare alla fase di implementazione. È consigliabile realizzare un prototipo sufficientemente evoluto, metterlo sul mercato e analizzare con la massima attenzione le opinioni dei clienti. Non si deve attendere di ottenere tutte le informazioni necessarie prima di partire;



ciò è pressoché impossibile e ritarderà il lancio del prodotto, che si ripercuoterà negativamente sulla nostra presenza sul mercato. Il fattore tempo è determinante.

L'obiettivo del "mettersi in moto" è quello di realizzare tempestivamente una prima versione del prodotto/servizio. Non sarà quasi certamente perfetto, ma non lo modificate; modificalo, eventualmente, quando sarà già conosciuto e apprezzato.

Questa è una logica che è risultata vincente per molte imprese innovative.

Definite il modello di business

Per la Start-up

Il passo successivo è definire un modello di business e per fare ciò occorre trovare con chiarezza la risposta alle seguenti domande:

- Da dove arrivano i capitali necessari?
- Come fare per attirarli verso la nostra impresa (nel caso non presenti nella azienda)?

La prima domanda vi aiuterà a capire chi sarà il committente e quali sono le sue esigenze. La seconda si focalizza sulla definizione del meccanismo di vendita più efficace che permetterebbe di ottenere ricavi superiori ai costi.

Tre semplici, ma preziose indicazioni:

- **Siate specifici.** Avere la capacità di "definire" il cliente è un grande vantaggio. In questo caso il timore infondato è quello di confinare la propria sfera d'azione ad una nicchia ristretta; è importante a tal fine sottolineare come molte imprese di successo siano partite rivolgendosi a mercati molto specifici e sono divenute grandi – a volte inaspettatamente – espandendosi successivamente.
- **Puntate alla semplicità.** Se il modello di business non può essere descritto in pochi passaggi è probabile che non sia di immediata fattibilità. La descrizione deve essere possibile mediante l'ausilio di poche frasi, utilizzando parole con termini chiari e comprensibili, evitando il gergo manageriale "di tendenza" (mission critical, strategico, sinergico, globale, orien-

tato all'eccellenza, ecc.). La formula da utilizzare è: sinteticità e chiarezza.

- **Prendere spunto da casi di successo.** È molto difficile riuscire a creare un modello di business completamente nuovo. La new economy ha fatto conoscere quanto di più innovativo si possa immaginare in quest'ambito e oggi i modelli di business più evoluti sono stati ideati e messi in pratica. Sarà quindi determinante adottare un modello esistente e collaudato, il più possibile adatto al vostro progetto imprenditoriale.

Per le imprese avviate

L'introduzione di un prodotto o di un servizio innovativo sul mercato da parte di un'impresa avviata, assimila quest'ultima ad una start-up e i consigli esposti nel paragrafo precedente rimangono validi.

Vogliamo però fare alcune considerazioni legate ad un'ottica di cambiamento rispetto al passato, un passato che una start-up ovviamente non ha vissuto.

In questi anni di continui cambiamenti i modelli di business e di creazione della ricchezza adottati dalle imprese esistenti stanno diventando obsoleti più rapidamente di quanto non sia avvenuto nel passato. L'obsolescenza non risparmia nessun settore e nessun tipo d'impresa, piccola o grande che sia: il distributore regionale di ricambi per auto o il colosso multinazionale dei servizi Internet.

Ecco un esempio:

Il colosso americano dei servizi Internet del

gruppo Time Warner, America Online (AOL), dominava incontrastato come numero uno mondiale fino a pochi anni fa, fino a quando non è stato superato da Yahoo, divenuto il numero uno dei motori di ricerca. Ora Yahoo ha perso la sua leadership in favore di Google, una società creata nel 1998 da due studenti universitari con un finanziamento di 100.000 dollari, divenuta dominatrice incontrastata del mercato, con un valore attuale di oltre 190 miliardi di dollari. Qual'è il segreto di questo successo? La capacità di far crescere i profitti grazie alla pubblicità, conseguente all'abilità di misurarne l'efficacia meglio di chiunque altro.





Ora i leader di AOL e Yahoo dovranno certamente far lavorare la loro immaginazione per capire come riposizionare la loro azienda e creare profitti nel nuovo contesto.

Il riposizionamento scaturisce da un insieme di conoscenze – quelle che gli americani chiamerebbero know-how – e dall'immaginazione. Non parliamo di filosofia, ma di un lavoro di responsabilità, privo di riferimenti e certezze, che i leader ai quali sono affidate queste decisioni devono eseguire per condurre un'impresa al successo. La loro immaginazione, alimentata con le conoscenze e l'esperienza, è lo strumento principale che devono saper utilizzare.

Gestire un'impresa sempre allo stesso modo, come se il contesto di riferimento in cui opera fosse sempre lo stesso, può essere fatale.

Considerate la vostra situazione attuale e osservate l'origine del vostro prodotto e il modo in cui entra nel mercato, ovvero la catena del valore della vostra impresa. Analizzate i costi, la qualità, i livelli di servizio, i possibili margini e la concorrenza. Come fare per crescere ed essere più competitivi?

Un'analisi dettagliata e realistica della situazione in cui operate è quanto mai necessaria per rendersi conto dello scenario in cui competere e capire quale rotta deve seguire l'impresa per rimanere sul mercato. Rimandare quest'analisi potrebbe essere un grave errore: restare fermi in un contesto di apparente stasi non è affatto una garanzia di sopravvivenza.



È importante mettere in discussione le strategie e i presupposti che si erano dimostrati validi in passato ed in contesti di mercato non globalizzato; è necessario documentarsi approfonditamente sui trend in atto nel settore in cui si opera, in Italia e all'estero, entrando in contatto con le associazioni di settore.

Attenzione alla variabile tempo: ogni scelta può essere efficace in un determinato momento, per cui non è sufficiente decidere cosa è più opportuno fare, ma anche quando farlo.

Rimanere sul mercato significa esser disposti a rivoluzionare il modello organizzativo, esternalizzare alcuni processi, focalizzarsi su alcune attività, creare delle sinergie con i concorrenti, cercare forniture nei paesi emergenti o partnership con distributori esteri.

In questo processo l'imprenditore deve essere in grado di identificare gli elementi "distintivi" della sua impresa, cercando di svilupparli il più possibile, tralasciando gli aspetti che nel nuovo contesto non possono più creare valore.

Purtroppo molte PMI italiane continuano ad operare nella "tradizionale" *economia di trasformazione*, non più sinonimo di competitività. Spesso è opportuno evitare di competere frontalmente con i paesi emergenti – che ci stanno fronteggiando utilizzando per lo più i nostri modelli tradizionali – ma è bensì consigliabile ricollocarsi e integrarsi nel nuovo contesto identificando il proprio ruolo e valorizzando le competenze, le potenzialità, la cultura e la creatività, orientandosi verso lo sviluppo di un'*economia della conoscenza*.

Definire un piano d'azione

La realizzazione di un progetto imprenditoriale innovativo è assimilabile ad un viaggio verso una terra sconosciuta.

Per non perdersi occorre una mappa che definisca la rotta da seguire per raggiungere l'obiettivo del progetto imprenditoriale; questa mappa è il piano d'azione.

Nel piano d'azione non sono definite solo le attività da intraprendere, ma anche le ipotesi di partenza sulle quali si basa la nostra iniziativa e i traguardi intermedi.

La finalità della definizione dei contenuti della mappa è quella di capire la portata del progetto imprenditoriale che vogliamo realizzare, valutare i presupposti e impostare un metodo per individuare e superare i limiti più significativi del processo da mettere in atto.

Traguardi intermedi

Sono degli obiettivi che identificano i progressi significativi lungo la strada che porta al successo. Ci sono alcuni passaggi importanti sui quali l'imprenditore deve concentrarsi:

- verificare la validità dell'idea progettuale;
- completare le specifiche di progetto;
- realizzare un prototipo;
- reperire il capitale;
- mettere a disposizione dei clienti una versione sperimentale;
- immettere sul mercato la versione definitiva;
- individuare e raggiungere il break-even point in tempi rapidi (ossia il pareggio del bilancio, oltre il quale si vedranno gli utili).



Ci sono altri compiti importanti per la sopravvivenza dell'organizzazione, ma nessuno di essi è altrettanto fondamentale. I tempi di conseguimento di questi traguardi intermedi condizioneranno quelli di tutte le altre attività, perciò è consigliabile dedicare ad essi la maggior parte del vostro impegno.

Presupposti

La seconda cosa da fare in questa fase è creare un elenco completo dei presupposti principali, ovvero le ipotesi di partenza su cui è basata la vostra iniziativa. Questi presupposti includono fattori come:

- i parametri di performance del prodotto o del servizio;
- le dimensioni del mercato;
- il margine operativo lordo;

- gli obiettivi di vendita per ciascun venditore;
- il tasso di conversione dei clienti potenziali in clienti effettivi;
- la durata del ciclo di vendita;
- il ritorno sull'investimento per il cliente;
- gli interventi di assistenza tecnica per unità installata;
- il ciclo attivo e passivo;
- il prezzo dei componenti e delle forniture;
- il ritorno sull'investimento effettuato sul cliente.

Verificate in continuazione i presupposti e, quando non si rivelano soddisfatti, intraprendete azioni correttive. Potreste anche associarli ad uno dei traguardi intermedi indicati precedentemente; in questo modo, raggiunto un traguardo, potrete verificare un'ipotesi di partenza.

Azioni

Altra cosa da fare è creare un elenco dettagliato dei principali compiti da svolgere per progettare, produrre, vendere e mantenere efficiente il vostro prodotto. Ad esempio:

- l'affitto degli uffici e degli stabilimenti (se non già disponibili);
- il reperimento dei venditori;
- la predisposizione e il consolidamento di sistemi di contabilità e paghe (se non sono già disponibili);
- l'esecuzione degli adempimenti legali;
- la stipula delle polizze assicurative;
- etc...

Essi sono ben conosciuti dagli imprenditori di lungo corso e sono un riferimento indispensabile per i neo-imprenditori.

L'elenco dei compiti serve a comprendere e a valutare la totalità di ciò che dovrete mettere in atto – soprattutto nel caso dell'avvio di una nuova impresa – per evitare che possano sfuggire importanti particolari.

Definire e verificare il posizionamento dell'impresa

Il posizionamento rappresenta la modalità con cui l'impresa desidera che il cliente percepisca il proprio prodotto rispetto agli altri beni che soddisfano gli stessi bisogni, sia con riferimento alla propria offerta competitiva che riguardo ai prodotti offerti dalla concorrenza.

Oltre a dare la prospettiva giusta all'azienda, il posizionamento corretto offre una spinta a favore dello sviluppo dell'impresa. È uno strumento pratico e persegue finalità

tattiche e strategiche che sono sotto lo sguardo attento dei clienti, dei fornitori, dei dipendenti, dei giornalisti e dei partner. Se analizzato correttamente, il posizionamento rappresenta l'essenza profonda di un'organizzazione, in quanto dice chiaramente:

- perché è stata avviata quella organizzazione;
- perché i clienti dovrebbero preferirla;
- perché dovrebbero andarci a lavorare persone di talento.

Le imprese dovrebbero posizionarsi con chiarezza, spiegando esattamente che cosa fanno. Il posizionamento si delinea dalla risposta a questa semplice domanda: che cosa facciamo?

Rispondere in maniera esaustiva a questa domanda significa adottare la prospettiva giusta e spiegare precisamente come ci si differenzia dalla massa dei concorrenti. Il passo successivo consiste nel comunicare questo messaggio al mercato.

Ecco alcune caratteristiche che dovrebbe avere il posizionamento della vostra impresa:

- **Essere positivo.** Non ponetevi in contrasto con i vostri concorrenti dichiarando contro chi volete competere. Ai vostri potenziali clienti interessano di più i benefici che potrebbero ottenere dai vostri prodotti/servizi.
- **Essere centrato sul cliente.** Focalizzato su ciò che fate per i vostri clienti, non su chi volete diventare. Dichiarare di essere dei

“leader” oltre a essere difficilmente dimostrabile è una dichiarazione non centrata sul cliente. Anche altre aziende potrebbero dichiarare la stessa cosa.

- **Essere motivante per i collaboratori.** I dipendenti devono condividere il vostro posizionamento e devono convincersi del contributo positivo della vostra impresa. Questo contesto li motiva e li spinge a dare il loro meglio.
- **Mirato.** Identifica il cliente su cui puntate. Ad esempio, “vetture che rispettano i limiti delle emissioni per l’ambiente” è una proposizione di valore mediocre e generica, rispetto ad “automobili ecologiche con zero emissioni e bassissimi consumi”;



- **Specifico.** Alla base di un posizionamento efficace ci devono essere le competenze “primarie” della vostra impresa e non prodotti. Un grave errore sarebbe esprimere un posizionamento basato su aspetti esterni o al più confinanti con il vostro core-business.
- **Rilevante.** L’insieme delle competenze specifiche di un’organizzazione è funzionale al soddisfacimento dei bisogni dei clienti. Se le vostre competenze e i loro bisogni non sono in piena correlazione, la vostra organizzazione e il vostro posizionamento non risulteranno attrattivi per i clienti.
- **Duraturo.** Ricercate un posizionamento stabile e che possa durare molti anni.
- **Differenziato.** Non è consigliabile definire il posizionamento imitando quello di un concorrente. Purtroppo molte aziende si posizionano come se la concorrenza non esistesse o come se i competitor non fossero in grado di contrastarci.

Segmentare e saper scegliere

Sia che si tratti di una start-up che di un’impresa consolidata che vuole innovare i propri prodotti o il proprio modello di business, per esplorare in maniera intelligente il mercato è più indicato un approccio graduale attraverso una accurata segmentazione ed una successiva scelta degli ambiti in cui competere.

La figura 1 prova ad illustrare il concetto di marketing di nicchia.

L’asse verticale rappresenta la capacità della vostra impresa di fornire un prodotto o un



servizio unico. Più in alto vi posizionate su quest’asse, più siete in grado di mettere a disposizione dei clienti qualcosa che si differenzia da tutto quello che c’è già sul mercato. L’asse orizzontale rappresenta l’importanza del vostro prodotto o del vostro servizio per il cliente. Più a destra vi collocate su quest’asse, più prezioso è il prodotto o il servizio.

Analizziamo i quattro angoli della matrice.

- **Quadrante superiore sinistro.** È la posizione occupata dalle aziende che adottano un posizionamento che potremmo definire inadeguato. Esse forniscono prodotti o servizi unici che però non interessano a nessuno o quasi.
- **Quadrante inferiore sinistro.** Facendo un riferimento alla New Economy, questa è l’area che hanno occupato molte “dot-com”¹. Queste aziende offrivano prodotti e servizi che in pratica non interessavano a nessuno.
- **Quadrante inferiore destro.** Il problema di quest’area è l’elevata competitività sui prezzi. Tantissime sono le aziende che offrono beni e servizi analoghi a quelli che offrite voi. Mantenere la posizione è molto difficile.
- **Quadrante superiore destro.** È l’area ideale in cui posizionarsi. I clienti apprezza-



¹ Aziende fondate nel periodo di esplosione di Internet e della relativa bolla speculativa alla fine degli anni Novanta.



no la vostra impresa e i margini sono consistenti poiché fornite loro qualcosa di unico che soddisfa appieno le loro esigenze.

Quali parametri possiamo usare per collocarci nel quadrante superiore destro?

Il valore percepito dal cliente e la capacità di fornire un prodotto o un servizio unico.

Personalizzare il messaggio

Il posizionamento è più efficace quanto più è personalizzato poiché i potenziali clienti non devono "sforzarsi" per immaginare in che modo il vostro prodotto o servizio potrebbe soddisfare un loro fabbisogno.

Nella tabella 1 sono riportati esempi di "formule" di posizionamento.

Esprimersi con chiarezza

Allen Kay, esperto di pubblicità, in merito agli elementi necessari per un comunicato efficace afferma «Chiedetevi sempre

- Ha catturato la mia attenzione?
- Ha suscitato il mio interesse?
- Mi ha "lasciato il segno"?



- Ha parlato nella mia lingua?
- È rivolto a me?
- Mi ha detto qualcosa di speciale?»

Può capitare che i rappresentanti di un'azienda alla domanda "cosa fate?" rispondano esprimendo il posizionamento in questo modo: "utilizzando reti MESH gestiamo un'allocazione dinamica delle risorse ottiche e di riconfigurazione nei casi di variazioni di traffico o di rete".

Questa frase può essere comprensibile per gli esperti di trasmissione dei dati, una ri-

stretta minoranza. Per tutti gli altri questo messaggio è incomprensibile. Basta però modificare la dichiarazione di posizionamento in "forniamo canali di comunicazione flessibili, su richiesta e in tempi brevi" e si ottiene immediatamente un messaggio comprensibile a tutti.

Sintetizzandolo ulteriormente in "canali di comunicazione on-demand" la sua efficacia migliora ulteriormente; qualunque cosa vendiate e a chiunque la proponiate usate parole semplici per descrivere ciò che fate. Quale che sia il gergo del vostro settore ricordate che, oltre agli addetti ai lavori, esistono altre persone potenzialmente interessate alla vostra attività che necessitano di capire quali servizi offrite.

Esprimersi diversamente

La maggior parte delle aziende utilizzano le stesse parole per descrivere il loro prodotto o il loro servizio; il messaggio sarà tanto più efficace quanto più si distinguerà da quello dei vostri concorrenti.

Per fare un esempio sarebbe opportuno definire il vostro prodotto "semplice, sicuro, rapido e flessibile" se la concorrenza definisce il suo "difficile da usare, vulnerabile, lento e rigido"; sfortunatamente i vostri competitor non usano questi termini negativi.

Una possibile operazione per differenziare il prodotto consiste nel descriverlo facendo dei riferimenti indiretti, in modo che il pubblico possa dedurne i benefici.

La difficoltà in questo caso è legata al limitato numero di parole disponibili. Bi-



sogna sforzarsi di trovare un linguaggio specifico e non pensare di poter connotare un prodotto attraverso aggettivi quali: semplice, sicuro, rapido, economico e flessibile.

Ecco un esempio:

SEMPLICE	L'interfaccia grafica vi accompagnerà nella scelta dei comandi
SICURO	È stato attentamente perfezionato negli anni per annullare gli infortuni
RAPIDO	I risultati pratici dimostrano che ha aumentato la produttività di cinque volte
ECONOMICO	La gestione degli archivi vi costerà la metà
FLESSIBILE	Potete aggiungere nuove funzioni semplicemente aggiornando la memoria interna

TABELLA 1 - FORMULE DI POSIZIONAMENTO

APPROCCIO IMPERSONALE	APPROCCIO PERSONALIZZATO
Il nostro software migliorerà i flussi documentali nella vostra azienda.	Il nostro software documentale semplificherà il vostro lavoro e vi renderà più produttivi.
Insegnamo l'inglese ai protagonisti di domani.	La certezza che i vostri figli impareranno l'inglese.
Veicoli ecologici per il trasporto privato	Mobilità nel risparmio del tuo denaro e del tuo ambiente.
La nostra banca offre servizi d'avanguardia per il privato e per l'azienda.	Una banca costruita intorno a te.



Diffondere il messaggio in cascata

La definizione del posizionamento di un'impresa è un processo complesso, ma fondamentale: assicuratevi che la descrizione del vostro posizionamento sia "viva" e che dia l'idea di ciò che fate!

Un criticità è assicurare che tutto il personale dell'azienda, dal marketing al vertice, dai dipendenti ai collaboratori, comprenda il posizionamento. I manager dovrebbero fare in modo che il posizionamento adottato dall'azienda sia diffuso "in cascata" coinvolgendo tutto il personale.

La comunicazione del posizionamento di un'impresa non è un compito esclusivo del marketing e dei dirigenti, ma di tutti i dipendenti.

Adattatevi al mercato

Se non potete permettere che sia il mercato a determinare il vostro posizionamento, è anche vero che non ne siete gli attori assoluti; il mercato ha una reazione strana, potente, a volte frustrante, ma spesso anche straordinaria: decide per conto suo.

Ciò può accadere perché clienti inattesi utilizzano il vostro prodotto o il vostro servizio in modo del tutto inaspettato.

A volte è preferibile seguire un trend in atto piuttosto che cercare di tenere in piedi a tutti i costi un posizionamento sbagliato.

Come e perché costruire una partnership

La partnership tra aziende nasce dalla complementarità di competenze delle organizzazioni rispetto ad un progetto imprendito-



riale comune. Numerose partnership, costruite con finalità poco logiche, non hanno prodotto l'auspicato "effetto incrementale" delle competenze. Le aziende "dotcom" negli anni Novanta sono la prova di questi "fallimenti" conseguenti a partnership il più delle volte prive di una corretta pianificazione.

Lo scopo di una partnership efficace è accrescere i flussi di cassa, ridurre i costi ed aumentare i ricavi.

Le partnership costruite su attente e dettagliate pianificazioni hanno elevate probabilità di successo. Una volta compreso questo concetto e individuato il partner in base all'identificazione del perimetro di competenze ricercato, la partnership diventa semplicemente una questione di implementazione:

- deve essere condivisa dai collaboratori,
- deve avere dei sostenitori interni,

- occorre concentrarsi sui punti di forza,
- occorre definire accordi reciprocamente vantaggiosi,
- occorre prevedere le modalità con le quali la partnership stessa può cessare.

Come costruire e promuovere un marchio

Le più collaudate dottrine del marketing affermano che per promuovere un marchio bisogna applicare "le quattro P":

- Prodotto,
- Posizionamento,
- Prezzo,
- Promozione.

A questo elenco sarebbe opportuno aggiungere "proselitizzazione", ovvero la dottrina con la quale recuperare dei sostenitori al sostegno della propria causa.

La proselitizzazione è fondamentale per la promozione del marchio in un progetto im-

prenditoriale innovativo, in un mondo dove regna la competitività e dove le informazioni sono gratuite, ubiquitarie e disponibili in tempo reale.

La promozione del marchio (branding) ha lo scopo di suscitare entusiasmo nei potenziali clienti, di indurli a provare il prodotto e dare origine attraverso il loro contributo ad un passaparola virtuoso.

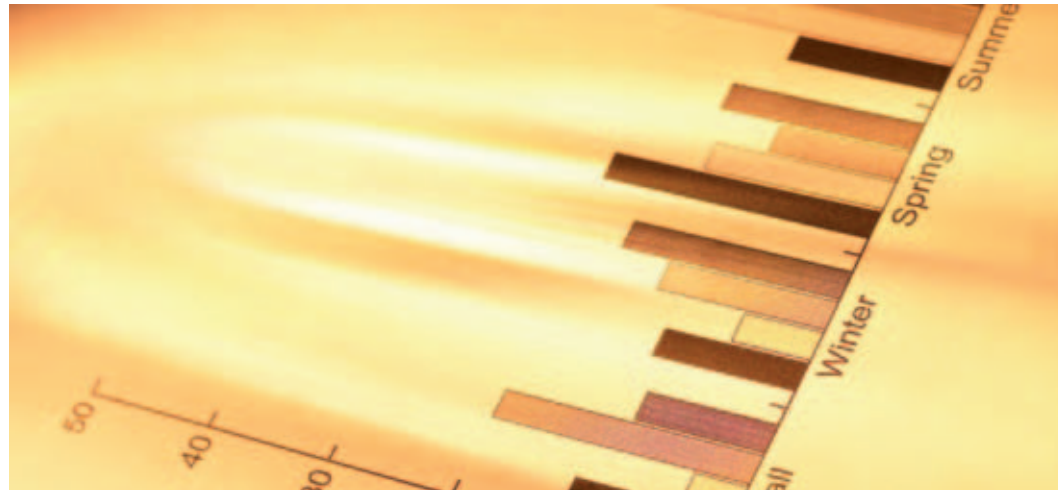
È importante rendersi conto che un grande marchio nasce conseguentemente alla creazione di un grande prodotto o di un grande servizio e non viene ideato in maniera avulsa dal prodotto/servizio stesso.

Creare contagio

Bisogna partire con il piede giusto realizzando qualcosa di veramente innovativo che possa creare un senso di contagio.

Quando vediamo o proviamo un nuovo prodotto viviamo un'esperienza emotiva sulla base della quale associamo ad esso delle sensazioni più o meno positive. Tali sensazioni ci portano a classificare il prodotto nella nostra mente con degli aggettivi che, elencati, restituiscono una scheda di quest'esperienza:

- **Accattivante.** Ovvero un prodotto bello, alla moda, particolare e contagioso. Pur riconoscendo che nessuno vorrebbe realizzare prodotti brutti, nella realtà capita spesso di vedere creazioni esteticamente sgradevoli.
- **Efficiente.** Non si può costruire un brand intorno a un prodotto scadente che non funziona a dovere.



- **Distintivo.** Un prodotto che si nota facilmente si pubblicizza da sé e si distingue dai prodotti della concorrenza. Non si può confondere un'Alfa 159 con qualsiasi altra vettura.
- **Stravolgente.** I prodotti che contagiano possono stravolgere anche le convinzioni più radicate.
- **Coinvolgente.** Un prodotto contagioso va oltre le aspettative dandovi grandi soddisfazioni.
- **Efficace.** L'acquisto di un prodotto contagioso vi permette di perdonare a voi stessi un costo superiore alle alternative e che va oltre i vostri bisogni.
- **Supportato.** La messa a disposizione di un'assistenza esemplare rende contagioso un prodotto o un servizio.

Rendete accessibile la fruizione del prodotto

Geoffrey Nickelson, storico leader della 3M, affermò che "la ricerca è la trasforma-

zione del denaro in conoscenza. L'innovazione è la trasformazione della conoscenza in denaro".

Da questa semplice affermazione segue che l'innovazione avviene sul mercato e non nei laboratori di ricerca. Essa si proietta quindi all'esterno dell'impresa e non al suo interno, anche nel caso l'innovazione riguardi i processi interni all'azienda stessa.

L'innovazione è guidata dai clienti in funzione dei loro mutevoli bisogni e per essere tale deve soddisfare le necessità contingenti; il fabbisogno guida il successo del prodotto o del servizio.

Nell'ottica di quanto prima detto è necessario fare un altro piccolo passo: eliminare tutto ciò che impedisce o rende difficile l'adozione del prodotto innovativo. In questo modo il prodotto si diffonderà sul mercato più facilmente ed aumenterà le probabilità di successo della vostra impresa e del vostro brand.

I principali ostacoli alla diffusione del prodotto sono:

- la complessità,
- il prezzo,
- il costo necessario al cliente ad abbandonare un prodotto esistente.

La complessità scoraggia e allontana i clienti. Facilitate la comprensione e l'utilizzo dei prodotti progettando ad esempio dei manuali efficaci; prima di darlo alle stampe fatelo leggere a delle persone comuni, magari non avvezze all'uso della tecnologia. Il manuale è perfetto quando tutti saranno in grado di comprenderlo senza particolari difficoltà, con un periodo di apprendimento il più breve possibile. Se non è perfetto ascoltate con attenzione i loro commenti per migliorarlo.

Le esperienze imprenditoriali in diversi settori sembrano indicare che non è una buona idea lanciare prodotti innovativi con prezzi d'acquisto elevati. Il prezzo elevato risulta essere molte volte un freno alla diffusione dei prodotti stessi. Valutate la possibilità di applicare dei prezzi più ragionevoli per consolidare il brand e ottenere maggiori ritorni a lungo termine.

L'ultima delle barriere all'adozione è il costo necessario ad abbandonare l'utilizzo di un prodotto esistente in favore del vostro (switching). Se la scelta del vostro prodotto prevede costi elevati, anche se avete applicato un buon prezzo ed è semplice da usare, il branding è ostacolato.

Se è consigliabile fare in modo da ridurre al minimo i costi necessari a passare al vo-

stro prodotto, è altrettanto importante non creare ostacoli al passaggio dal vostro ad altri prodotti. Questa sarebbe per i vostri clienti una buona ragione per non scegliere il vostro marchio.

Pubblicità e comunicazione: le anime del commercio

La pubblicità sui vari media (stampa, radio, tv, web) rappresenta un elemento fondamentale per la diffusione di un brand. Affinché il ricorso alla pubblicità abbia la massima efficacia occorre attirare l'interesse dei media. Per fare ciò è opportuno considerare le seguenti indicazioni:

- **Accontentate i clienti.** Non pensare che l'efficacia della pubblicità sia generata dall'eco di un articolo su un giornale di ampia diffusione; il processo è esattamente l'opposto! Prima dovete creare qualcosa di innovativo, poi rendere il prodotto accessibile ai clienti. Se il prodotto è veramente valido i vostri clienti spargeranno la voce. A questo punto i mass-media inizieranno ad avere interesse per voi.
- **Selezionate i media.** Evitate di inviare messaggi e distribuire brochure dei prodotti in maniera indiscriminata. Prima di contattare un giornale o una rivista verificate che il vostro prodotto sia affine a quella pubblicazione.
- **Siate cortesi e disponibili.** Quando trattate con i giornalisti – di testate grandi e piccole e di altri media – dimostrate cortesia e disponibilità a fornire informazioni e supporto. Un buon rapporto con i giorna-



listi prima o poi vi sarà d'aiuto, anche se ancora non avete trovato lo spazio per il vostro articolo.

La comunicazione è lo strumento per informare il mercato del vostro progetto innovativo, concretizzato in un prodotto o in un servizio.

Una regola fondamentale nella comunicazione è mettere in pratica ciò che si afferma. Ciò accrescerà la credibilità verso i clienti e nell'ambito del mercato in cui si opera.

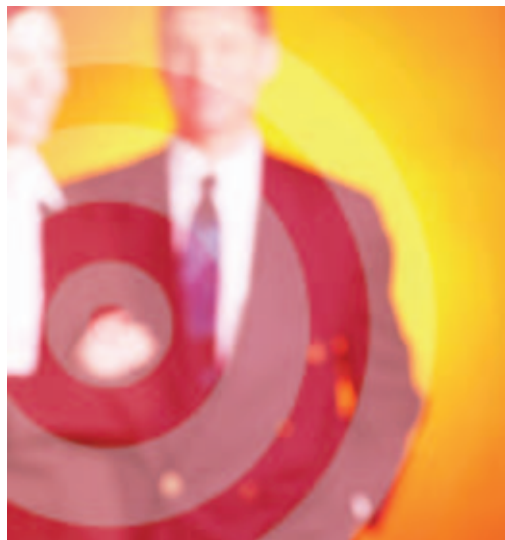
È importante preparare attentamente il messaggio da diffondere per promuovere efficacemente il prodotto che state lanciando o state innovando; descrivete con chiarezza il progetto e fate in modo che i vostri dipendenti e collaboratori siano in grado di fare altrettanto.

Non solo curare il "cosa dire", ma anche il "come dirlo"!

CONCLUSIONI

Il processo da seguire per introdurre sul mercato una innovazione non è certamente semplice e standardizzabile, per cui è importante provarlo e migliorarlo continuamente.

- Stimolate i vostri collaboratori coinvolgendoli nel progetto che state portando avanti, facendo capire loro l'importanza della sinergia. La strada più efficace per ottenere la collaborazione è quella della convergenza degli obiettivi.



- Documentate bene tutte le fasi d'interazione con ogni cliente e tenete sotto controllo i tempi e i risultati ottenuti.
- Identificate degli indicatori di riferimento come il numero di clienti visitati, le previsioni di vendita e le vendite effettuate periodicamente; raccogliete e fate tesoro delle idee e delle intuizioni che vi permetteranno di migliorare il vostro prodotto e la vostra "campagna promozionale". Fare delle statistiche su questi dati vi darà una misura dell'efficacia del vostro operato, facendovi dedurre le eventuali azioni correttive.
- Riconoscete e premiate i veri successi.

Per approfondimenti sulle tematiche affrontate nella guida, riferirsi alla Commissione Innovazione e Tecnologie:

**<http://www.ording.roma.it/commissioni/>
[mail: ciet@ording.roma.it](mailto:ciet@ording.roma.it)**