Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'analisi dei trend emergenti in un'ottica di innovazione strategica

Proposta operativa per il progetto Osservatorio di Innovarea

Relatore
Ch. Prof. Carlo Bagnoli

Laureando
Francesco Lunardon
Matricola 821404

Anno Accademico
2013 / 2014

Alla mia famiglia

Indice Sommario

Indice Sommario **1**

Introduzione **3**

Capitolo Primo: Il concetto di trend e le principali tecniche previsionali **7**

1.1. La definizione di "trend" e di "trend forecasting" 7

1.2. Il processo di diffusione dei trend 16

1.3. Le principali tecniche previsionali 23

1.4. L'analisi delle evoluzioni di scenario 31

1.5. I modelli organizzativi nel mondo del forecasting 37

Capitolo Secondo: I principali player nel mercato del trend forecasting **45**

2.1. Le piattaforme che operano nel trend forecasting 46

2.2. The Trend Hunter 65

2.3. Trendwatching 68

2.4. Springwise 72

2.5. PSFK 74

2.6. Faith Popcorn's Brain Reserve 77

2.7. Josh Spear's Website 78

2.8. Trend Central (Cassandra Daily) & Cassandra 80

2.9. Cool Hunting 84

Capitolo Terzo: Proposta operativa di modello di business per l'osservatorio Innovarea **89**

3.1. Il progetto Osservatorio ed il suo contesto si sviluppo 90

3.2. I partner strategici del progetto Osservatorio 98

3.3. La specificazione del modello di business 113

Conclusioni **131**

Bibliografia e siti consultati **135**

Introduzione

Per comprendere fino in fondo la ratio sulla quale si struttura questo lavoro di tesi, è necessario premettere una breve contestualizzazione su Innovarea, un progetto realizzato dall'Università Ca' Foscari di Venezia a valere sulla Legge Regionale 18 maggio 2007, n. 9 "Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale". Innovarea è un movimento patrocinato dalla Regione Veneto, Confindustria Veneto e Corriere Innovazione, che raccoglie le imprese più innovative e performanti del tessuto imprenditoriale veneto, con lo scopo di unire interessi, energie, risorse ed idee in un vero e proprio laboratorio per il rinascimento del nostro paese.

Tra i vari spin-off del movimento, è in corso lo sviluppo di un progetto editoriale di "Osservatorio" basato sull'impiego dei trend socio-economici, culturali e tecnologici, come supporto all'innovazione dei prodotti/servizi, dei processi e dei modelli di business delle imprese aderenti. In termini pratici si prevede la realizzazione di un portale on line attraverso il quale si possano offrire a tutte le imprese del circuito servizi di informazione, formazione e consulenza.

Questa dissertazione vuole essere non soltanto un inquadramento accademico della materia e del segmento di mercato nel quale il progetto si andrà a collocare, ma anche e soprattutto un supporto attivo nella sua realizzazione pratica, attraverso una proposta concreta per la creazione del suo modello di business.

La struttura dell'elaborato è articolata in tre sezioni principali.

La prima sezione ha carattere compilativo e vuole essere la base teorica di tutto il lavoro di tesi. In essa è riportando la letteratura più autorevole sull'argomento dei

trend socio-economici e tecnologici, e sulla pratica trend forecasting, mettendo in luce il processo di diffusione dei trend, le principali tecniche previsionali ed i modelli organizzativi operanti nel settore. Nell'accostarsi alla lettura della prima parte va tenuto in considerazione che la letteratura sull'argomento è relativamente giovane, e che lo stesso studio dei trend è una disciplina emergente, pertanto in continua evoluzione e cambiamento.

La seconda parte dell'elaborato è invece dedicata all'analisi dei principali player che operano nel mercato del trend forecasting. In essa, in primo luogo è messo in atto un tentativo di mappatura dei principali operatori, attraverso un modello di multidimensional scaling (realizzato con appositi software di analisi statistica); successivamente è esposta l'analisi approfondita di alcune tra le piattaforme più popolari ed autorevoli, sia dal punto di vista dei contenuti che da quello delle caratteristiche tecnico-funzionali.

La terza ed ultima parte della dissertazione, cala nella pratica i concetti teorici e le analisi esplicate nei primi due capitoli, effettuando una proposta concreta per la realizzazione del progetto sull'Osservatorio trend emergenti di Innovarea. Nello specifico, particolare enfasi è data alla pianificazione del modello di business, nel quale rivestono un ruolo essenziale gli studenti di Ca' Foscari e i partner strategici *IBM Italia* e *Future Concept Lab*.

Nel corso del lavoro di tesi i termini "forecaster", "analista di trend", "analista" e "previsore" sono stati utilizzati in modo indiversificato per indicare la figura professionale dedita all'attività di trend forecasting, a prescindere che si tratti di un sociologo, un economista, un etnografo o di uno psicologo.

Nel primo capitolo è stata data adeguata specificazione terminologica anche al concetto di trend forecasting (descrivendone in modo approfondito l'ambito di ricerca), per evitare ogni possibile confusione con le pratiche del foresight e del forecasting aziendale, con le quali esistono numerose similitudini.

Quello che nel corso della trattazione è stato più volte sottolineato (anche in relazione alla pratica del foresight), è che gli studi di forecasting effettuati sui trend emergenti non pretendono affatto di prevedere il futuro, quanto piuttosto di identificare dei percorsi evolutivi e delle tendenze di cambiamento, partendo dall'ipotesi che esistano innumerevoli conseguenti evoluzioni di scenario possibili.

Inoltre è importante sottolineare che, nonostante sia strutturato anche su tecniche di tipo quantitativo, il trend forecasting, come d'altro canto la maggior parte delle scienze economiche, è una scienza sociale. Questo assunto importante implica che ogni suo risultato nasca dalla mera osservazione della realtà, senza la possibilità di costruire all'interno di un laboratorio delle situazioni controllate sulle quali sperimentare, e rendendo talvolta necessario l'utilizzo di presupposti semplificatori (le cosiddette "assumptions").

Ringrazio in modo particolare il Professor Carlo Bagnoli ed il Dott. Alberto Mason per il supporto attivo ed i preziosi consigli che hanno saputo darmi durante la realizzazione di questo elaborato. Con questo concludo, lasciando al lettore ogni giudizio.

Capitolo Primo

Il concetto di trend e le principali tecniche previsionali

"Sapere aude!"

(Immanuel Kant)

Si ritiene necessario iniziare questo lavoro di tesi con la definizione dei concetti di "trend" e di "trend forecasting". La precisione terminologica in questo ambito è fondamentale per due ordini di ragioni tra esse collegate: in primo luogo va considerato il fatto che la letteratura sull'argomento è ancora piuttosto giovane e nebulosa, pertanto va approcciata fin da subito con la massima chiarezza; in secondo luogo, e più importante, è necessario scongiurare fin da subito il rischio confondere il trend forecasting, con il forecasting aziendale e con il foresight (con i quali ci sono diverse similarità ed analogie).

1.1. La definizione di "Trend" e di "Trend Forecating"

Nel linguaggio comune la parola "trend" viene perlopiù accostata al mondo del fashion, intesa come la moda o la tendenza del momento. Il termine viene inoltre comunemente usato da matematici ed economisti per descrivere l'andamento crescente o decrescente di una funzione, il quale potrebbe anticipare variazioni di portata più ampia od orientata ad un arco temporale più lungo.

Grazie ai contributi di menti come P. Schwartz e P. Wack (entrambi membri dell'organo di pianificazione alla Royal Dutch Shell), dalla seconda metà del ventesimo secolo, il termine ha iniziato ad essere associato (negli ambiti sociologico ed aziendale) ad aspetti più complessi della nostra cultura: mutamenti comportamentali, psicologici, dello stile di vita, di concepire un prodotto/servizio e di osservare la realtà circostante. Che cos'è dunque un trend? Secondo quanto sostenuto da M. Raymond, in "The Trend Forecaster's Handbook" (2010) un trend è

> *"... la direzione verso cui qualcosa si muove, avendo un conseguente impatto su cultura, società o area di business"*.

Secondo H. Vejlgaard invece, come affermato in "Anatomy of a Trend" (2008), un trend potrebbe essere definito come

> *"A powerful processo of change",*

oppure ancora

> *"A trend is not something that has happened, but rather a prediction of something that is going to happen in a certain way – specifically, something that will be accepted by the average person".*

Aggregando i contenuti raccolti in queste definizioni, possiamo interpretare il concetto di trend come un cambiamento, un'anomalia, una deviazione dalla norma di una certa entità rilevabile, nel corso di un determinato periodo di tempo. Queste deviazioni per loro natura tendono a coinvolgere le persone, ad influenzare le loro idee ed i loro comportamenti, sviluppandosi in modo diverso a seconda del contesto in cui si verificano.

Esistono variazioni di portata ed orizzonte temporale limitata, i trend appunto, ed esistono variazioni di portata più ampia, orientate al medio-lungo periodo, i cosiddetti "*megatrend*". I megatrend sono fenomeni caratterizzati da un'incidenza sociale particolarmente rilevante, tanta da generare delle sottotendenze derivate. Il concetto

di megatrend è inquadrato in modo chiaro da J. Naisbitt (1984) in attraverso questa definizione:

> "*A megatrend is significant, complete and recognizable entity comprising phenomena with a history and a course of development of their own. A megatrend contains several and even contradictory sub-events and series of events. The relation of weak signals and megatrends can be investigated by means of the transitional periods, a period when one trend is changing considerably*".

Per essere più chiari, ad esempio, il fashion designer Karl Lagerfeld definì "New Modesty" il trend di stampo minimalista che caratterizzò il mondo della moda (ed altre attività umane, come ad esempio l'architettura e il design del prodotto) lo scorso decennio. Un esempio di megatrend invece è quello della globalizzazione, un fenomeno talmente significativo ed esteso da influenzare in modo drastico il pensiero socio-economico dell'ultimo ventennio del ventesimo secolo.

L'osservazione e l'analisi dei trend deve essere messa in atto con praticità, perseveranza e pazienza, attraverso un insieme ben definito di metodologie che derivano da discipline come la sociologia, l'etnografia, la psicologia, la pianificazione di scenario e molte altre … Fare previsioni non significa fare supposizioni o abbozzare teorie basate su lampi di ispirazione, ma piuttosto utilizzare capacità e soprattutto applicare tecniche quali-quantitative, in modo da poter identificare i cambiamenti e le evoluzioni della realtà. L'analista di trend capace deve essere in grado di mappare tali mutamenti, contestualizzarli e renderli comprensibili anche alle persone meno sensibili e accorte in questo senso.

A questo proposito va introdotto il concetto di "trend forecasting", identificandone il contesto di ricerca e prendendo le distanze sia da foresight, che soprattutto dal forecasting aziendale.

Il verbo “to forecast”, in italiano “prevedere” deriva dal latino “praevidere”, ossia “vedere avanti”, ipotizzare in anticipo ciò che avverrà nel futuro, conoscere in precedenza. G. Wills (1972) ha definito genericamente il termine “forecasting” come

> *“the task of making a probabilistic statement, on a relatively high confidence level, about the future”.*

E’ chiaro quindi che il concetto generico di forecasting, concerne l’analisi di fenomeni od evoluzioni che hanno implicazioni nel futuro. Tuttavia va detto che il termine nella letteratura successiva agli anni ’90, è stato inflazionato ed usato nei contesti più disparati, anche in modo totalmente improprio, accostandolo erroneamente sia alla pratica del foresight, che ad altri metodi di pianificazione finanziaria (per esempio il Budget).

E’ necessario quindi, a scanso di ogni errore di contestualizzazione, fare delle precisazioni riguardo ad ognuno di questi termini: forecasting (inteso in senso aziendale), foresight e trend forecasting.

In ambito aziendale per “forecasting” si intende un insieme di tecniche quantitative e qualitative di previsione e programmazione, a supporto della pianificazione strategica. Il Forecasting è stato definito da Wills (1972, in B. R. Martin e J. Irvine 1989) come

> *“… the task of making ‘a probabilistic statement, on a relatively high confidence level, about the future’, and accuracy is therefore of paramount importance”.*

Come da definizione, l’incertezza è elemento costitutivo di qualsiasi analisi di forecasting: è infatti nella natura intrinseca di ognuno di questi studi predisporre degli indicatori che quantifichino in modo attendibile il rischio, per poi orientare in modo efficace il processo di pianificazione strategica.

Le tecniche di forecasting aziendale sono costituite da un'insieme di metodi statistici e non, tra i quali non possono non essere elencati gli "*extrapolative methods*" (meno utilizzati, come il modello Holt-Winters e il metodo Box Jenkins), gli "*explanatory variable methods*" (più popolari, come il modello di regressione lineare e i modelli econometrici), i "*simulation modeling methods*", i metodi composti, il metodo Delphi, l'analisi delle serie storiche e numerosi altri.

Il forecasting aziendale si discosta in modo netto dal "trend forecasting", il quale per le sue caratteristiche identificative è, come si vedrà nelle prossime pagine, ascrivibile più tra le diverse fattispecie di foresight.

La definizione del termine "foresight", è decisamente più articolata. Secondo R. A. Slaughter (1995), il foresight sarebbe descrivibile come una capacità cognitiva propria dell'essere umano

> *"... a universal human capacity which allows people to think ahead, consider, model, create and respond to future eventualities",*

ed ancora, nel seguire della trattazione

> *"Foresight is not the ability to predict the future [...] It is human attribute that allows us to weight up pros and cons, to evaluate different courses of action and to invest possible futures on every level with enough reality and meaning to use them as decision making aids [...] The simplest possible definition (of Foresight) is: opening to the future with every means at our disposal, developing views of future options, and then choosing between them".*

Secondo B. R. Martin (1995), il foresight avrebbe una natura più tecnico-processuale, sarebbe cioè identificabile come

> *"un processo con cui sistematicamente ci si sforza di osservare il futuro della scienza, della tecnologia e dell'economia per individuare le aree di*

ricerca strategiche e le tecnologie abilitanti che consentono di ottenere le maggiori ricadute economico e sociali".

Sulla stessa linea è il pensiero di A. Horton (1999), secondo il quale il foresight sarebbe descrivibile come

"the process of developing a range of views of possible ways in which the future could develop, and understanding these sufficiently well to be able to decide what decisions can be taken today to create the best possible tomorrow".

Riassumendo quindi, secondo alcuni autori (in specie Martin e Horton) il foresight avrebbe una natura tecnico-processuale, secondo altri invece (in specie Slaughter), sarebbe descrivibile alla stregua di un attributo o di una competenza cognitiva propria dell'essere umano. In entrambi i casi, ma specie nel secondo, il concetto di foresight prende nettamente le distanze dal concetto di forecasting aziendale. Tuttavia, come già affermato in precedenza, non mancano esempi di utilizzo erroneo o impreciso del termine, specialmente nella letteratura successiva agli anni '90. A questo proposito, Georghiou, L., Cassingena Harper, J., Keenan, M., Miles, I. and Popper, R. (2008), hanno affermato che:

"There are, actually, very few uses of the term "Foresight" – even in a casual way – in the "futures" literature up until the 1990s. Since then there has been an explosion of use of the term – such that many activities that went by the name of forecasting, scanning, strategy analysis, or prospective are now rebelled Foresight".

Nella distinzione tra le pratiche di "forecasting aziendale" e "foresight" è fondamentale quanto scritto da Cuhls (2003), il quale mette in luce le diversità attraverso tre aspetti fondamentali:

"The first is the emphasis placed on Foresight as a process rather than as a set of techniques. […]

Second, whereas forecasting techniques can be – and indeed often are – treated as a 'black box' for translating input assumptions into outputs taking the form of predictions about the future, Foresight is much more concerned with creating an improved understanding of possible developments and the forces likely to shape them. […]
Third, the notions of forecasting and Foresight involve very different ontological assumptions about the future. In conventional forecasting, the aim is to arrive at predictions which can be justified 'scientifically' […] The underlying assumption is that only one probable future exists, and that this can be linked in a unilinear and deterministic way to the present and the past. In contrast, the goal in Foresight is to survey as systematically as possible 'what chances for developments and what options for action are open at present, and then follow up analytically to determine to what alternative future outcomes the developments would lead".

Le differenze sostanziali tra le due pratiche sono quindi:

1. La diversa natura delle due attività, ossia quella processuale (o cognitiva) del foresight, e quella strettamente tecnica del forecasting aziendale (come definito da Cuhls, "*set of tecniques*");

2. I differenti output delle due attività, ossia delle vere e proprie previsioni dotate di una certa attendibilità calcolabile nel forecasting aziendale, e la definizione degli sviluppi e delle energie che potrebbero condizionale il futuro nel foresight;

3. Le diverse assunzioni ontologiche di fondo delle due attività, ossia l'esistenza di un unico futuro giustificabile scientificamente nel forecasting aziendale, e la coesistenza di numerosi futuri possibili il cui verificarsi dipende dalle scelte compiute nel presente, nel foresight.

Un terzo significato differente assume infine il “trend forecasting”, che è uno dei temi principali di questo lavoro di tesi: per trend forecasting si intende un’attività processuale e cognitiva di osservazione, con oggetto le evoluzioni e i mutamenti del tessuto sociale, economico e tecnologico.

Per le sue caratteristiche intrinseche il trend forecasting è classificabile come una particolare applicazione del concetto di foresight (ne esistono diverse). I due ambiti scientifici sono in effetti molto simili e presentano numerose analogie, tuttavia, ciò che li diversifica è l’oggetto della loro analisi.

Per essere più chiari, se da un lato il foresight indaga su un futuro generico non meglio definito (come si evince in modo particolare dalle definizioni di Slaughter e Horton), dall’altro il trend forecasting delimita in modo più specifico il suo ambito di studio, attraverso la definizione stessa di trend, ossia gli andamenti, i processi di cambiamento che hanno influenze sociali, economiche o tecnologiche.

Quindi, pur avendo comunque dei risvolti aziendali, il trend forecasting è focalizzato in modo esclusivo sull’analisi di mutamenti sociologici, comportamentali, dei modi di pensare, di concepire l’economia e la tecnologia, i trend appunto, e si discosta quindi sia nettamente dal forecasting aziendale in senso stretto, che in modo più lieve dal foresight. In Fig.1.1 è proposto un grafico che può essere utile nel distinguere le tre diverse attività.

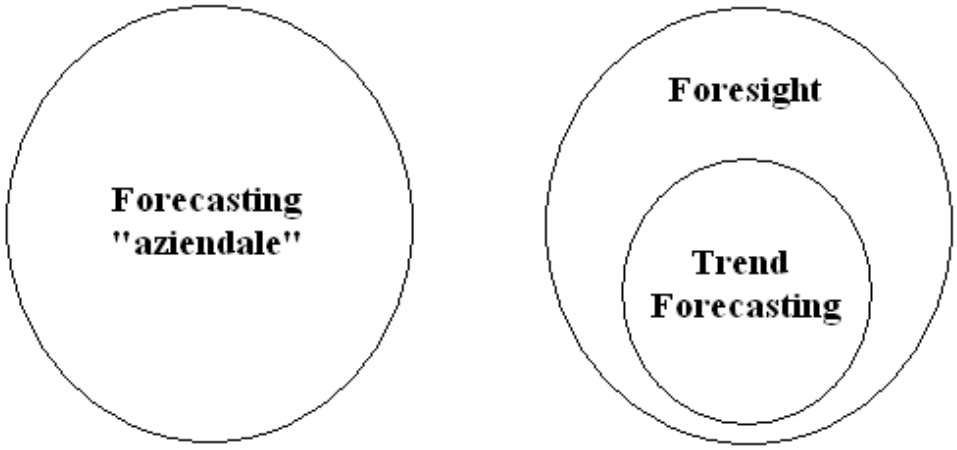

Fig.1.1: Collocazione scientifica di forecasting aziendale, foresight e trend forecasting

Una parte minoritaria della letteratura, vedi ad esempio T. J. Gordon (1994), inserisce il trend forecasting tra le metodologie di forecasting aziendale. Parere di chi scrive è che nonostante le due pratiche si intersechino in diversi momenti, appartengano a due ambiti scientifici distinti, anche in vista di quanto messo in luce da Cuhls e sopra riportato.

Nel corso della dissertazione, per semplicità, quando verrà usato il termine "forecasting" (salvo non diversamente specificato), si farà riferimento alla pratica del trend forecasting, e non al forecasting aziendale in senso stretto.

Fatte queste precisazioni terminologiche, va detto che, nonostante il forecasting sia una disciplina emergente, negli ultimi vent'anni ha acquisito velocemente interesse sia da parte dei sociologi, che soprattutto da parte degli aziendalisti, appunto, per le sue numerose applicazioni in ambito aziendale. In particolare, le imprese si trovano ad operare in un contesto competitivo che si evolve ad una velocità nettamente superiore rispetto al passato, come del resto il mondo stesso cambia in modo sempre più imprevedibile e veloce (basti pensare agli shock petroliferi degli anni '70, o

all'attentato alle Twin Towers), e per questo si trovano a nutrire un crescente interesse nell'analisi dei trend emergenti.

Sia chiaro che identificare un trend non significa affatto prevedere il futuro: l'obiettivo del forecasting è piuttosto quello di tracciare gli sviluppi ed i cambiamenti che avvengono nella realtà (i trend appunto), con lo scopo di pianificare delle ipotesi di evoluzione di scenario. In un'ottica aziendalistica questo processo ha un'importanza fondamentale perché non solo incentiva l'innovazione di prodotti/servizi, processi e modelli di business, ma perché permette anche una risposta strategica più tempestiva ed orientata in situazioni di cambiamento repentino.

La figura del trend forecaster (che nel corso della dissertazione verrà nominato anche "analista di trend" o semplicemente "analista"), è per definizione paragonabile a quella del detective, un investigatore dei mutamenti che influenzano i modi di pensare, di vivere, di fare business, di concepire il design e la tecnologia ecc … Egli deve liberarsi dai vincoli dell'opinione comune e del concetto di "normale", percorrendo vie che ai più possono sembrare atipiche o bizzarre.

1.2. Il processo di diffusione dei trend

Per definirsi tale, un trend deve avere una certa diffusione e, consciamente o sub-consciamente, venire accettato da una determinata popolazione statistica. Per assurdo, se questo non avvenisse, avrebbe senso definire il fenomeno come una singola idea, o comportamento innovativo. Col passare del tempo quindi, i trend sono in continuo divenire e la loro importanza è determinata in massima parte dal loro consenso e diffusione. Sul come questo avvenga, esistono diverse teorie.

Una teoria molto accreditata è quella della "Diffusion of Innovations", di Everett M. Rogers (1962), strutturata sulle precedenti ricerche dei sociologi B. Ryan e G. Gross.

Ryan e Gross analizzarono l'attività dei fattori nello stato dello Iowa, ed in particolare il tempo da questi impiegato per l'accettazione dell'innovazione delle semenze "ibride", finalizzata ad ottenere un raccolto più abbondante. Lo studio venne effettuato misurando la velocità di adozione da parte dei diversi fattori delle nuove semenze, isolando le cause di scostamento. Basandosi su questa ricerca, Everett formalizzò una teoria secondo la quale, nonostante la tipologia di innovazione, le modalità di diffusione in una determinata popolazione sono le stesse.

Nello specifico, la diffusione dell'innovazione comincia sempre da un'idea o da un comportamento messo in atto appunto dagli innovatori ("*innovators*"): statisticamente gli innovatori rappresentano circa il 2,5% della popolazione. Col passare del tempo l'idea si diffonde in un iniziale gruppo di accettatori, i primi adottanti ("*early adopters*"), rappresentanti il 13,5% della popolazione. E' verosimile, secondo Rogers, che l'innovazione sia oggetto di lievi modifiche in questa prima fase. Il ciclo prosegue poi con l'accettazione da parte della prima maggioranza ("*early majority*"), rappresentante il 34% circa della popolazione, e in seguito della tarda maggioranza ("*late majority*"), un altro 34% della popolazione. Gli ultimi in ordine temporale ad accettare l'innovazione sono i ritardatari ("*laggards*"), 16% della popolazione, persone particolarmente avverse alle novità e al cambiamento. Viene da sé che le stesse persone possono rientrare in categorie diverse per innovazioni diverse; ad esempio un fattore potrebbe essere un primo adottante di innovazione meccanico-tecniche di stampo agricolo, ed allo stesso tempo essere un ritardatario nell'accettare un particolare tipo di innovazione legato al design.

In un'ottica di foresight e analisi di trend, per ovvie ragioni la categoria che riveste maggiore importanza è quella degli innovatori: H. Vejlgaard, uno dei più autorevoli analisti in circolazione, fondatore della piattaforma *trend-forecasting.com*, nonché forte sostenitore delle teorie di Rogers, ha affermato riguardo a questo 2,5% che

> *"it is here that change happens, and here that newness erupts"*.

L'attenta osservazione della categoria degli innovatori consente di identificare i trend al loro stadio iniziale di sviluppo e mapparne l'evoluzione in modo anticipato. A

questo proposito va anche detto che, un'osservazione troppo focalizzata su questo gruppo, a volte può risultare fuorviante. Alcune idee o comportamenti innovativi infatti, sono caratterizzati da instabilità innata e non trovano seguito in altri gruppi di individui, andando quindi a spegnersi sul nascere e non trasformandosi mai in veri e propri trend. L'analista capace in questo senso, deve saper discernere questo tipo di manifestazioni da fenomeni più considerevoli per entità e portata temporale.

In Fig.1.2 viene messa in relazione la percentuale di adozione dell'innovazione con la sua quota di mercato, secondo quanto teorizzato da Rogers.

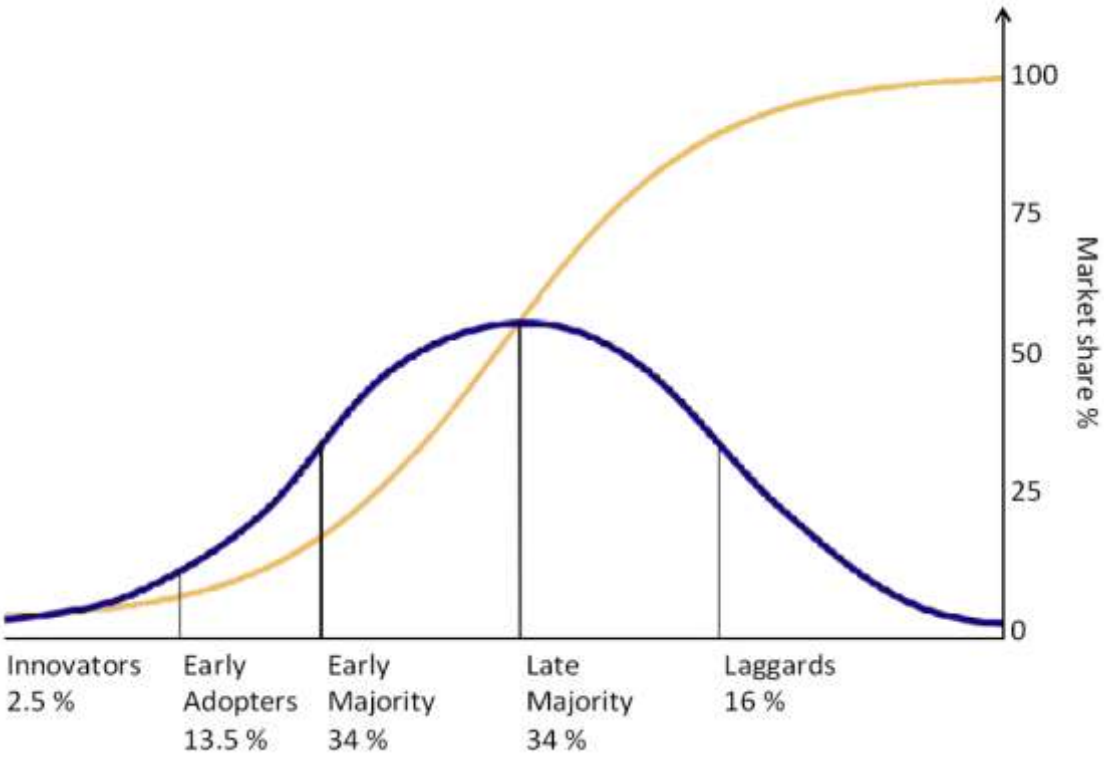

Fig.1.2: Diffusione dell'innovazione

Secondo Rogers la propensione di un individuo ad adottare o rifiutare un'innovazione è fortemente influenzata anche da fattori esogeni, riassumibili in cinque caratteristiche fondamentali dell'innovazione stessa:

1. La compatibilità: come sopra descritto, alcuni individui sono per propensione naturale più disposti ad accettare delle particolari innovazioni piuttosto che delle altre.

2. La complessità: le innovazioni più complicate sono più difficilmente recepibili.

3. L'osservabilità: indica la misura in cui un'innovazione è visibile agli altri, ed è direttamente proporzionale all'accessibilità.

4. La testabilità: cioè la facilità con cui può essere provata. Le innovazioni più sperimentabili sono mediamente più accettate.

5. Il vantaggio relativo: un'innovazione che si implementa da generazione a generazione, è normalmente più recepibile.

La tesi di Rogers, nonostante la sua popolarità, è stata ed è tuttora oggetto di forti critiche e pareri discordanti. Alcuni oppositori sostengono che la teoria non consideri tutte le fattispecie di cambiamenti e che, in particolare, non sia adatta a formalizzare i mutamenti tecnologici (per la loro dinamicità e capacità di attrarre nuovi utilizzatori lungo tutto l'andamento della funzione). Questa critica è supportata dal fatto che, le evidenze contenute in "Diffusion of Innovations", sono principalmente frutto di analisi effettuate negli ambiti agricolo e medico, perciò "miopi" e approssimative rispetto alla complessità della realtà.

Altri oppositori, non concordano sul fatto che il modello di Rogers preveda un flusso informativo "a senso unico", ossia che scorre sempre nella stessa direzione dagli *innovators* fino ai *laggards* (ad esempio non è previsto che la *late majority* possa a

sua volta dare spunti innovativi in senso opposto). Se è vero che in alcuni ambiti questo criterio risulta essere vincente, in altri si rivela essere carente e troppo semplicistico, e diventa quindi necessario un approccio più partecipatorio.

Sull'impronta di quanto sostenuto in "Diffusion of Innovations" sono le teorie del sopracitato Vejlgaard, contenute nella sua pubblicazione "Diamond-Shaped Trend Model" (2008). L'opera focalizza la sua analisi in particolar modo sulle tempistiche ed il contesto nei quali il recepimento di un trend avviene.

In generale in essa si sostiene che la velocità con la quale un fenomeno si diffonde (passando da singola idea o comportamento, fino a diventare *mainstream*), dipenda dalla tipologia del fenomeno stesso, dal luogo in cui esso si manifesta e dal gruppo sociale che coinvolge. Vejlgaard inoltre riporta come evidenza sperimentale che, le categorie dei trend creators (innovatori) e dei trendsetters, sono mediamente più rappresentate nei giovani, negli artisti, nei designer, nelle persone ricche, nelle celebrità e negli uomini gay.

Il "Diamond-Shaped Trend Model, rappresentato in Fig.1.3, può secondo Vejlgaard essere usato per analizzare un trend in un qualsiasi momento del suo sviluppo, se si conosce la sua velocità di diffusione. Il diamante è orientato verticalmente dalla dimensione "tempo" e orizzontalmente dal "tasso di accettazione". Vejlgaard nei suoi scritti riporta anche delle stime della velocità con cui una particolare categoria di trend si diffonde (dipendenti per l'appunto dalla tipologia di trend in questione), ottenute tramite la sua esperienza personale nell'ambito del forecasting.

In generale il processo di diffusione sarebbe più veloce nella metà superiore del diamante, cioè la fase che va da *trend creator* a *maintreamer*; questo perché la metà inferiore tenderebbe ad essere più riluttante ed avversa al cambiamento.

Se ad esempio un trend legato all'abbigliamento e al fashion, indipendentemente dal luogo e dal gruppo sociale di manifestazione, impiegherebbe in media due anni e mezzo per diventare mainstream (stima di Vejlgaard), sarebbero necessari addirittura

otto anni e mezzo perché lo stesso trend passi attraverso l'intero diamante. Allo stesso modo un trend legato all'architettura e all'home design, necessiterebbe di sei anni per diventare mainstream e di sedici per venir recepito dagli anti-innovators, e così dicendo.

Vejlgaard infine, ammette che alcuni spunti innovativi possano venir recepiti prima in aree geografiche lontane tra loro, ma con caratteristiche simili (e.g. i quartieri di Williamsburg a New York e Shoreditch a Londra; la Silicon Valley in California e la città di Seoul in Corea del Sud …).

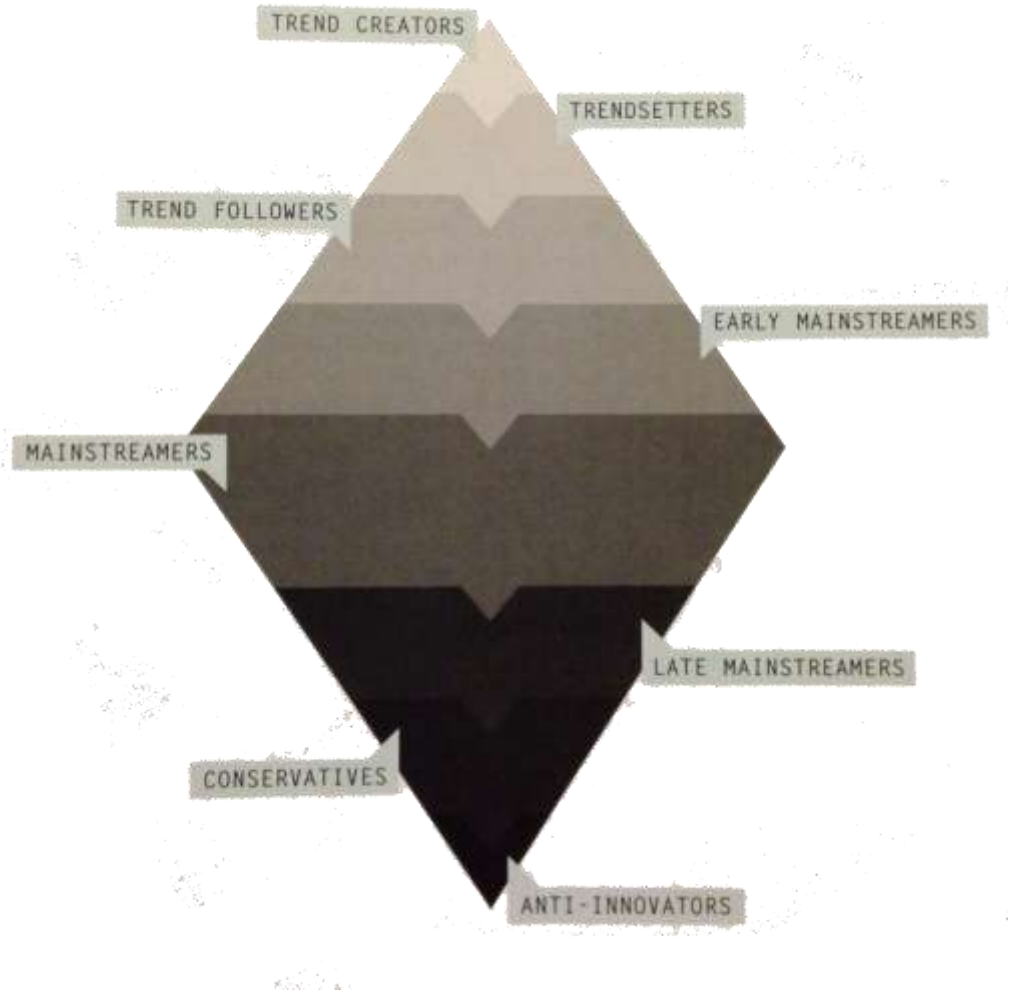

Fig.1.3: Diamond-Shaped Trend Model

Un'altra ipotesi piuttosto accreditata sul come avviene la diffusione dei trend, è quella esposta dall'etnologo C. R. Dawkins nel suo "The Selfish Gene" (1976): si tratta di una teoria a stampo evoluzionista che si struttura sulla definizione di "meme" (vocabolo coniato dallo stesso Dawkins), ossia la versione comportamentale o culturale di un gene biologico,

> *"... any cultural entity that an observer might consider a replicator of a certain idea or complex of ideas"*.

Questi meme sarebbero di molti generi diversi, ad esempio idee, concetti, stili, modi parlare e comportarsi (ecc …), e si diffonderebbero da persona a persona per via dell'imitazione.

Secondo Dawkins le persone imiterebbero i meme altrui perché, secondo un principio evolutivo, o meglio di "evoluzione culturale", questi gli faciliterebbero la sopravvivenza, rendendoli migliori, più colti, più competitivi o socialmente superiori.

Una signora ad esempio, non vestirà un determinato abito solo perché così le piace fare, ma anche e soprattutto perché indossare quel capo le conferirà un vantaggio sociale e psicologico, perché la farà sentire elegante, soddisfatta e integrata. Per gli stessi motivi potrebbe essere che un uomo venga spinto a consumare cibo organico ed eliminare gli OGM dalla sua dieta, oppure che una famiglia decida di acquistare un'auto ibrida ed ecosostenibile.

Questo fenomeno secondo Dawkins nascerebbe da un innato spirito di sopravvivenza che, in modo conscio per alcune persone e in modo subconscio per altre, preserverebbe da una moderna "selezione naturale".

Nonostante le argomentazioni contenute in "The Selfish Gene" siano coerenti con le teorie evoluzioniste di Darwin, sono state anch'esse oggetto di aspre critiche. E. O. Wilson nel suo "The Social Conquest of Earth" (2012) definisce la tesi di Dawkins

come totalmente inadatta a descrivere un modello di evoluzione sociale, prediligendo ad essa una teoria di selezione di gruppo.

Il lavoro prosegue ora con la disamina dei metodi previsionali più utilizzati nell'ambito del trend forecasting, descrivendo le loro caratteristiche fondamentali e il loro funzionamento.

1.3. Le principali tecniche previsionali

Come abbiamo visto, un trend rappresenta la direzione verso la quale avviene un mutamento; per questo motivo gli analisti operanti nel settore investono la maggior parte del loro tempo nell'analizzare anomalie o manifestazioni di idee e comportamenti innovativi. Per fare ciò è necessaria una spiccata sensibilità, una forte apertura mentale e quella che Raymond definisce "eterofilia", ossia l'accettazione di ciò che è diverso o nuovo. Ma tutto questo non è sufficiente. Per identificare un trend sul nascere è necessario riconoscere delle sue manifestazioni, attraverso apposite tecniche e metodologie.

La letteratura sull'argomento è piuttosto giovane e ancora in fase di sviluppo, ma più autori sembrano trovarsi d'accordo sulle tecniche previsionali di seguito riportate.

Nessun forecaster può prescindere dalla "Cross-cultural analysis", o "Cultural Brailling" (termine clonato da Faith Plotkin, detta "Faith Popcorn", autrice futurista e CEO dell'osservatorio Brain Reserve), un processo di ispezione analitica di diverse culture, gruppi sociali o settori industriali, finalizzato a trovare evidenza che, un trend manifestatosi in un particolare gruppo o settore, sta iniziando ad emergere anche in

altri. Susan Choi, senior forecaster presso Brain Reseve, ha parlato del Cultural Brailling come segue:

> *"Brailling is a way of communicating language through bumps on a page. We take the same technique here and feel the bumps in culture. The bumps are everything. Again it is about using all of your senses: things that you see, things that you taste, things that you hear. For example, it could be a matter of walking into a retail store and noticing the lighting, the music, feeling the different textures, just fully immersing yourself into whatever environment that you are in".*

Nel momento in cui un trend si manifesta in più settori, è probabile che stia per diventare molto popolare ed importante. Il minimalismo ad esempio, fu una delle tendenze artistico-culturali più influenti del ventesimo secolo. Quando però nel 1965 il filosofo inglese R. Wollheim parlò per la prima volta di "Minimal Art", il fenomeno non era niente di più che un movimento artistico di nicchia, riservato ai soli stimatori del genere. Nel giro di pochi anni però, il minimalismo iniziò a manifestarsi anche in altre attività umane, come l'architettura, il design, la letteratura e la musica, prendendo piede in modo crescente tra le persone e lasciando presagire che sarebbe diventato uno dei trend più importanti degli ultimi cinquant'anni.

La cross-cultural analysis (o Cultural Bralling) si esplica attraverso lo studio minuzioso di giornali, periodici, libri, riviste, programmi televisivi e radiofonici, siti internet, blog, fiere, esposizioni, e quant'altro. Gli spunti utili possono davvero essere ovunque.

Esistono a questo proposito delle piattaforme e dei database on line che raccolgono queste informazioni con lo scopo di verificare se esistono o meno delle mutazioni che potrebbero diventare trend, ed eventualmente farne delle previsioni (di questo si parlerà nella seconda parte della dissertazione). Molto popolari oggi tra gli analisti sono anche gli aggregatori di news on line, applicazioni che permettono di creare il proprio "magazine digitale" personalizzato, come ad esempio *www.flipboard.com*, *www.zite.com*, *www.pressdisplay.com* e tanti altri. Lo stesso Twitter può essere una

fonte inesauribile di informazioni utili, perché consente di rimanere aggiornati sulle opinioni di persone particolarmente influenti o popolari.

Una volta raccolte tutte queste informazioni, per gli analisti diventa importante trovare un modo efficiente di organizzarle, un modo che sia pratico e allo stesso tempo permetta di accedervi in modo immediato, visuale. L'area dove le informazioni vengono raccolte di solito è una stanza adibita a questa sola funzione, che viene chiamata nel gergo "*immersion room*" (letteralmente "stanza dell'immersione"). L'immersion room deve essere progettata per consentire al forecaster di considerare simultaneamente tutto il materiale raccolto, e calarlo in un contesto socio-culturale o tecnologico più ampio, facilitando la cross-cultural analysis.

Nello specifico questo avviene attraverso il "cartogramma dei trend", un diagramma che permette di raccogliere molte informazioni in modo semplice ed intuitivo, attraverso un'interfaccia visiva ordinata e leggibile. E' chiaro che ogni analista utilizzerà il cartogramma personalizzandolo in base alle sue esigenze e preferenze, con lo scopo di dare coerenza logica e ordinare i dati raccolti. In questa sede facciamo riferimento al cartogramma di M. Raymond, come descritto in "The Trend Forecaster's Handbook" (2010).

Raymond appunto, struttura il suo cartogramma descrivendo un trend attraverso cinque suoi aspetti fondamentali:

1. "*the who*", ossia l'identificazione di chi è, o chi sono, gli innovatori per quello specifico trend;

2. *"the what*", il nome e l'oggetto del trend e i suoi driver di diffusione;

3. "*the where*", l'impatto del trend nella tessuto sociale, il modo in cui esso si manifesta;

4. "*the why*", le influenze che hanno portato il trend alla fase di evoluzione attuale e le conseguenze che ne derivano;

5. “*the when*”, cioè come il trend si evolverà in futuro nel medio e nel lungo periodo, e l’impatto che avrà sulle categorie di *Early Majority* e *Late Majority*.

Se durante la creazione del cartogramma alcuni dati raccolti sono evidenze del medesimo trend allora questi verranno raccolti in un unico “cluster” secondo le logiche del Cultural Brailling. In Fig.1.4 è rappresentato un esempio di cartogramma dei trend.

Fig.1.4: Esempio di cartogramma dei trend

Un altro importante metodo previsionale è il cosiddetto “forecasting intuitivo”, il quale rientra più facilmente tra le doti innate e le abilità del forecaster, che tra le tecniche a sua disposizione. I previsori che utilizzano questa dote sono particolarmente ricchi di capacità di analisi ed intuito, e sono in grado di anticipare tendenze ed evoluzioni di scenario future senza basarsi su un processo razionale. Esistono tre principali tipi di forecasting intuitivo: l’istinto, l’intuito esperienziale e l’intuito strategico.

L’*istinto* è una capacità innata che permette al forecaster di arrivare a determinate conclusioni attingendo in modo subconscio dalle sue memorie, ricordi ed esperienze di vita trascorse. Solitamente le organizzazioni che si occupano di forecasting ed analisi di trend sono riluttanti nell’accettare valutazioni effettuate solo in base all’intuito, perché spesso sono difficilmente giustificabili.

L’*intuito esperienziale* è quello che si sviluppa conseguentemente ad aver lavorato nello stesso ambito, o aver fatto parte della medesima organizzazione (o gruppo sociale), per un lungo periodo di tempo. Rispetto all’istinto non attinge solo dal subconscio ma si basa su conoscenze ed esperienze ottenute dopo lunghi periodi di lavoro o studio, quindi risulta essere più solido e fondato. Per questo motivo l’intuito esperienziale viene anche apprezzato e valorizzato molto di più da ogni forma di organizzazione, sia nell’ambito del forecasting che al di fuori.

L’*intuito strategico* infine, fu identificato per la prima volta nel 2007 da W. Duggan, professore della Columbia Business School, attraverso lo studio del comportamento di alcuni tra gli strateghi più importanti della storia. Questi personaggi storici furono personalità particolarmente atipiche e brillanti, capaci di interpretare alla perfezione l’evoluzione di uno scontro e di prevedere le mosse dei loro oppositori. Secondo Duggan l’intuito strategico è composto da tre prerogative fondamentali:

1. La “consapevolezza del passato”: ossia la capacità di leggere ed interpretare il corso delle cose attraverso una prospettiva storica, cercando di paragonare gli eventi oggetto dell’analisi con eventi simili accaduti nel passato, confrontando le eventuali similarità.

2. La “solidità della mente”: cioè la capacità di mettere da parte la propria esperienza e le proprie conoscenze, e concentrarsi sugli eventi in corso senza nessun preconcetto. Questa prerogativa non è in contraddizione con la consapevolezza del passato, tuttavia pone ad essa un veto: ciò che si impara del passato è importante ma va comunque reinterpretato e contestualizzato con flessibilità ed intelligenza.

3. La “sospensione della logica”: ovvero la capacità di saper temporeggiare, di accantonare per un istante ciò che sembra ovvio per riorganizzare le proprie idee in un ragionamento coerente ed orientato, senza farsi influenzare da conclusioni troppo affrettate.

Il coesistere di queste tre prerogative permette al forecaster di analizzare la realtà identificandone le anomalie, in un ottica di studio dei trend emergenti.

Tuttavia, se da un lato le “soft skills”, come il forecasting intuitivo e il cultural brailing, hanno un’importanza determinante in un’ottica di analisi dei trend; altrettanto fondamentali sono le cosiddette “hard skills”, tecniche basate sull’analisi di dati quantitativi, come la statistica e l’economia, che “giustificano” quanto raccolto fin’ora. Nel gergo è chiamata “*cultural triangulation*” la combinazione di metodi qualitativi e quantitativi che ha lo scopo di effettuare previsioni riducendo al minimo la distorsione che deriverebbe dall’utilizzo di una solo di queste metodologie. Nella cultural triangulation solitamente si applicano metodi quantitativi (come ad esempio delle statistiche ottenute tramite un questionario) per verificare delle ipotesi ottenute attraverso i metodi qualitativi (ad esempio la cross-cultural analysis), rendendole più solide e robuste.

La cultural triangulation è una combinazione di tre diversi processi: interrogazione, osservazione e intuito.

1. La fase dell'interrogazione è strutturata sulle "*information amnesties*", ossia l'insieme delle informazioni di partenza, che sono date all'analista prima di iniziare qualsiasi tipo di attività concernente il forecasting. Solitamente queste informazioni vengono fornite dal cliente per il quale lo studio è effettuato, oppure sono comunque ottenute attraverso i canonici mezzi di comunicazione di massa

   Ad esempio un'azienda internazionale che opera nel settore alimentare potrebbe essere interessata a conoscere come si sta evolvendo il mercato OGM per programmare i suoi futuri investimenti; a questo proposito quindi potrebbe ingaggiare un istituto che si occupa di analisi di trend per avere maggiori informazioni a riguardo, il quale chiederebbe immediatamente di essere messo al corrente con tutte le informazioni (aziendali e non) riguardanti il problema. Tali informazioni servono per orientare l'azione del forecaster, per contestualizzare l'oggetto della sua analisi e capire qual è lo stato attuale delle cose in quel particolare ambito.

   Su questo substrato informativo si basa poi il "*subject framing*", secondo elemento fondante della fase dell'interrogazione. Questo processo focalizza sul mondo esterno, sui fenomeni che potrebbero condizionare ed incidere sulla problematica oggetto dell'analisi. Il forecaster, attraverso il cultural brailling (o attraverso lo studio di trend già enucleati da altre piattaforme che operano in quell'ambito), cerca di mettere in luce quali tendenze od anomalie possano essere collegabili con l'oggetto dell'analisi, facendo in questo modo emergere delle prime "linee guida", sulle quali orientare uno studio più approfondito.

   Una volta identificate queste linee guida, la fase dell'interrogazione prosegue con le "*quantitative surveys*", indagini statistiche mirate a conoscere quanti più particolari possibili riguardo al fenomeno oggetto dello studio. Nello specifico le quantitative surveys dovrebbero essere finalizzate ad ottenere informazioni come ad esempio: le dimensioni del gruppo affetto da questo nuovo trend emergente, il sesso delle persone all'interno del gruppo, l'età, il reddito, la religione, il luogo di residenza ecc … Il campo di indagine delle quantitative surveys deve essere ovviamente improntato a quanto ottenuto dalle information amnesties. A seconda della complessità della ricerca statistica, l'analista deciderà se svolgerla

personalmente o rivolgendosi ad enti terzi, specializzati in questo ambito. Esistono molti istituti che svolgono questo tipo di servizio, come ad esempio Harris Research, Millward Brown, Mintel, Carot e YouGov.

Al termine del processo di interrogazione, tutti i dati qualitativi e quantitativi raccolti attraverso le information amnesties, il subject framing e le quantitative surveys, vanno incorporati in un unico documento riassuntivo. Tale documento definisce una prima bozza dello specifico trend in questione e costituisce la base di partenza per tutte le osservazioni e analisi future.

2. La cultural triangulation procede con la fase dell'osservazione, durante la quale il forecaster deve esaminare in prima persona il trend emergente, mescolandosi ed interfacciandosi con gli innovators e gli early adopters per seguire da vicino il loro comportamento.

   In generale viene definito "*ethnographic mapping*" il processo attraverso il quale viene mappata l'attività comportamentale di un individuo (o di un gruppo di individui) con l'obiettivo di comprendere le motivazioni che lo animano, e soprattutto di prevedere l'evoluzione del suo comportamento nel futuro. Nello specifico questo si compie attraverso studi di database, ricerche fotografiche e osservazioni comportamentali.

   In un'ottica di trend forecasting e di cultural triangulation, l'attività di ethnographic mapping serve per dare un'ulteriore giustificazione empirica all'ipotesi di trend abbozzata nel corso della fase dell'osservazione, o, nel caso in cui desse risultati contrari, a dare uno stimolo perché l'ipotesi venga modificata.

3. La cultural triangulation si conclude con la fase dell'intuito, nella quale attraverso il forecasting intuitivo appunto, l'analista tenta di interpretare e fare valutazioni ad hoc sul materiale fin'ora raccolto. Questa fase ambisce a rispondere a domande come "in che modo tutte le analisi fatte ed il materiale raccolto sono pertinenti con le information amnesties?" oppure "come il trend identificato potrebbe influenzare lo scenario attuale?" ecc … Sono fondamentali in questo step

specialmente l'intuito esperienziale e l'intuito strategico, perché rispetto all'istinto permettono di giustificare parzialmente le conclusioni alle quali conducono.

Dopo le fasi di interrogazione, osservazione ed intuito la cultural triangulation prevede un lavoro di sintesi, ossia la stesura del report finale sul trend oggetto dell'analisi. La compilazione del report è un momento utile per riordinare tutte le informazioni raccolte e le analisi effettuate nel corso del lavoro, organizzandole con coerenza logica.

La maggior parte degli istituti che operano nel trend forecasting pubblicano un proprio report periodico (solitamente mensile o settimanale) sull'analisi dei trend emergenti.

1.4. L'analisi delle evoluzioni di scenario

Una volta identificato un trend, il lavoro dell'analista non si conclude, anzi. Se l'analisi dei trend emergenti è finalizzata ad identificare le evoluzioni e i cambiamenti che hanno impatto sul tessuto sociale, economico e tecnologico, si definisce "*scenario planning*" l'attività attraverso la quale si cerca di valutare l'entità e soprattutto le manifestazioni future di tale impatto.

Quindi, se per esempio un'analista identificherà il sorgere di una crescente preferenza per i prodotti nazionali, chi si occupa di scenario planning (e spesso le due figure coincidono), indagherà sugli effetti di tale preferenza sulla realtà, sui risvolti che potrebbe avere sui comportamenti di consumo, su come si potrebbe modificare il mondo del retail e così dicendo.

Le attività di trend forecasting e scenario planning hanno in effetti molto in comune, in particolare sono entrambe assimilabili a delle scienze sociali, data l'incertezza che le caratterizza e dato il loro ambito di ricerca; inoltre entrambe fanno molto affidamento sull'intuito, ma utilizzano anche una serie di metodi quantitativi per

tentare di legittimare i risultati ottenuti. La grande differenza che le contraddistingue è l'oggetto delle loro analisi: mentre il trend forecasting investiga sul "motore del cambiamento", ossia sui trend emergenti, lo scenario planning focalizza sullo studio delle possibili conseguenze causate da questi fenomeni.

Da questo assunto deriva una conseguenza fondamentale, ossia che, se il trend forecasting è caratterizzato da un considerevole tasso di aleatorietà, lo scenario planning (che basa i suoi studi sui risultati prodotti attraverso il forecasting) è interamente strutturato sull'incertezza e sulla consapevolezza che è impossibile prevedere con certezza matematica ciò che succederà nel futuro, ma è possibile soltanto fare delle ipotesi o delle simulazioni di evoluzione di contesto.

Molto di ciò che sappiamo sullo scenario planning è un lascito del manager francese Pierre Wack (1922-1997), il quale fu il primo ad applicarlo nel settore privato alla Royal Dutch Shell. Egli, supportato dal suo team di pianificazione strategica (di cui fece parte anche P. Schwartz), riuscì a preannunciare sia il primo che il secondo shock petrolifero degli anni '70, portando la Shell dall'ottavo al secondo posto nel ranking dei giganti del petrolio.

Il modo di operare di Wack, fu per quegli anni totalmente innovativo: egli promosse un'analisi approfondita dei tre gruppi di soggetti determinanti nel mondo del petrolio (l'OPEC, le organizzazioni produttrici e i leader politici degli stati importatori), profilandoli sia dal punto di vista emozionale e degli interessi, che da quello intellettuale. Nel trattato "The Age of Heretics" (2008) di A. Kleiner, il metodo di Wack viene così descritto:

> "*The twenty-odd members of the scenario team spent much of the 1972 plotting out the elements of six stories about the future, weighing them according to what would really make a difference. They overlaid these scenarios with a triangle, as they called it, of the most significant energy factors: the oil-producing countries of the Middle East, the oil-consuming countries of the West and the oil compagnie. They picked the most promising combinations and they role played them – taking the part of*

every significant player on the scene. What would the Shah of Iran do? How would Richard Nixon react? How about Qaddafi? And Exxon? As they played out the results, sometimes shouting at each other in character across the conference room table, they listened for contradictions".

Lo stesso Wack, in un suo articolo del 1985 nell'Harvard Business Review, scrisse:

"*Scenarios deal with two worlds; the world of facts and the world of perceptions. They explore for facts but they aim at perceptions inside the heads of decision-makers. Their purpose is to gather and transform information of strategic significance into fresh perceptions*."

Un altro importantissimo contributo alla teoria dello scenario planning fu quello del sopracitato Peter Schwartz, autore e futurista americano. Egli nel trattato "The Art of the Long View" (1991) descrisse per la prima volta il processo di scenario planning attraverso nove punti fondamentali. Nell'anno 2005 poi, P. Cornelius, A. Van de Putte e M. Romani, tutti ex pianificatori Shell, pubblicarono un paper accademico nel California Management Review, intitolato "Three decades of scenario planning in Shell". Il paper in questione descrive tutte le procedure e le teorie consolidate in trent'anni di lavoro alla Shell e, tra le altre cose, contiene le direttive che qualsiasi analisi di scenario dovrebbe seguire. I precetti in esso raccolti possono essere riassunti in sei punti fondamentali, di seguito riportati.

1. Il primo step per una corretta analisi di scenario è l'isolamento dei trend emergenti, chiamati in questo contesto "driver di cambiamento". Riguardo questo argomento si è già detto a sufficienza sopra (si faccia riferimento a quanto esposto relativamente alla cultural triangulation); si tenga solo in considerazione che in questa fase l'enorme quantità di dati raccolti deve essere scremata in pochi, chiari e significativi spunti di approfondimento, delineando i trend emergenti significativi per l'analisi in questione, e senza correre il rischio di venire fuorviati da informazioni superflue.

2. Il secondo step consiste nel mettere insieme tutti i driver di cambiamento e le altre informazioni importanti isolate nel primo step, per creare un framework di lavoro coerente e senza contraddizioni. Questo è necessario perché non sempre tutte le informazioni e i trend isolati indicano lo stesso percorso di cambiamento e sono strutturati per coesistere tra loro. Ad esempio potrebbe capitare che un trend di tipo tecnologico sembri condurre ad un cambiamento del mercato, ma che allo stesso tempo ci siano degli altri driver di cambiamento, magari di tipo politico o legislativo, che osteggiano a tale cambiamento.

   Il metodo proposto dagli analisti Shell consiste nel suddividere l'insieme di tutti i trend e informazioni in dei piccoli gruppi (solitamente da sei ad otto) denominati "mini-scenari", in base ai criteri della coerenza e della pertinenza di ogni elemento con gli altri: così facendo saranno isolati dei sottoinsiemi di informazioni totalmente coerenti e senza contraddizioni al loro interno.

   A questo scopo l'analista capace deve essere in grado di determinare il livello di correlazione che ogni driver di cambiamento ha con gli altri, in modo da saperlo collocare nel corrispettivo mini-scenario con gli altri driver e le altre informazioni ad esso simili.

3. Il terzo step consiste nello sviluppo dei mini-scenari. Vanno approfondite le connessioni tra i driver di cambiamento e le informazioni raccolte all'interno di ogni sottoinsieme, ipotizzando un visione futura di sistema. Vanno fatte delle ipotesi riguardo ai comportamenti e alle reazioni dei soggetti coinvolti nell'evoluzione dei diversi sottosistemi. Infine vanno studiate le differenze e le analogie tra i diversi mini-scenari, interrogandosi su quali sono i fattori critici che le determinano.

4. Nel quarto step si prosegue con la selezione e la conseguente riduzione dei mini-scenari da sei / otto a due / tre. Questo operazione viene messa in atto tanto eliminando, attraverso il criterio dell'intuito, gli scenari che sembrano

più inverosimili od incoerenti; quanto raggruppando quelli più simili in scenari più complessi detti “macroscenari”.

Il motivo per il quale viene fatta questa selezione ha giustificazioni più pratiche che teoriche, infatti, secondo la maggior parte della letteratura, tre sarebbe il numero massimo di scenari ai quali la maggior parte dei manager e dirigenti sarebbe capace di far fronte.

Dal punto di vista dei forecaster il tre risulta essere comunque un numero plausibile perché permette di considerare una serie variegata di opzioni, evitando di escludere ciò che è veramente importante. Un numero crescente di accademici inoltre, tra i quali gli stessi autori di “Three decades of scenario planning in Shell”, sostengono che i macroscenari dovrebbero essere tra loro complementari, ossia che congiuntamente dovrebbero contemplare la quasi totalità dei driver.

Sarebbe inoltre da evitare la situazione in cui i macroscenari sono uno l’esatto opposto dell’altro (ad esempio la situazione semplicistica in cui si ha soltanto uno scenario buono ed uno cattivo), per eludere il rischio di “single-track forecasting”, ossia l’eccessivo focus su una solo delle possibili evoluzioni, buona o cattiva che sia. Per essere più chiari, ad esempio, all’inizio degli anni ’90, gli scenari proposti dai pianificatori di Shell erano intitolati “Mondo Sostenibile” e “Mercantilismo Globale”.

5. Il quinto step consiste nell’adattamento e nella scrittura degli scenari. L’adattamento avviene in funzione delle logiche aziendali del committente (se ne esiste uno), oppure secondo gli obiettivi di analisi preposti dai pianificatori; la scrittura deve essere chiara e comprensibile all’utilizzatore finale, il quale è solitamente un manager od un alto dirigente. La letteratura concorda sul fatto che, sarebbe incoraggiata la partecipazione attiva alla fase di scrittura dell’utilizzatore finale.

6. Il sesto step concerne lo studio degli effetti che si creerebbero nel caso in cui, gli scenari costruiti attraverso gli step precedenti, dovessero effettivamente

avverarsi. A questo scopo vanno in primo luogo identificate le conseguenze cruciali che ciascuno degli scenari implicherebbe, secondo una logica di "causa-effetto".

Successivamente, sulla base dei risultati ottenuti, chi ha commissionato l'analisi di scenario dovrà studiare una risposta strategica aderente a ciascuna delle possibili situazioni previste. In questo modo la reazione dell'impresa al cambiamento (o dell'istituto, sempre che ce ne sia uno), sarà tempestiva e orientata, scansando, o quantomeno riducendo al minimo, il rischio di essere colti di sorpresa.

Il metodo consolidato in anni di lavoro alla Shell può essere meglio compreso attraverso questo scritto di P. Schwartz in "The Art of the Long View" (1991):

> "*Stories that can help us recognise and adapt to changing aspects of our present environment. They form a method for articulating the different pathways that might exist for you tomorrow, and finding your appropriate movements down each of those possible paths*".

Parlando di dati, secondo il "*Bain & Company's annual survey of management tools*" (2006), nel '99 meno del 40% delle società quotate utilizzavano tecniche di scenario planning; nel '06 il dato era già salito a circa il 70%.

Nonostante la popolarità che le tecniche di pianificazione di scenario hanno acquisito in particolar modo nell'ultimo decennio, va detto che esse hanno dei limiti strutturali che non devono essere sottovalutati.

Primo fra tutti va menzionato il fatto che sono difficilmente conciliabili con altre tecniche di pianificazione, in particolar modo quelle di pianificazione finanziaria (come ad esempio il budget), che oltre ad essere strutturate su raccolte di dati quantitativi, prevedono l'esistenza di "un solo ed unico futuro". In questo senso la flessibilità delle tecniche di scenario planning difficilmente riesce a conciliarsi con le tecniche di pianificazione finanziaria, le quali seppure relativamente duttili (vedi ad esempio la pianificazione finanziaria a breve, il budget a scorrimento ecc …) non

prevedono l'esistenza di scenari futuri plurimi. In secondo luogo vanno considerati i possibili vizi nella progettazione degli scenari, in particolar modo sono da menzionare: la mancata presa in considerazione di informazioni o driver di cambiamento di importanza determinante (senza i quali l'intero scenario perde qualsiasi importanza previsionale); la presenza di troppa soggettività o di distorsioni nella creazione dello scenario, spesso dovute alla errata composizione del team dei planner; gli errori generici o le imprecisioni nella specificazione della procedura di pianificazione (orizzonte temporale errato, mappatura geografica errata dei driver di cambiamento, ecc …).

La dissertazione prosegue ora con la descrizione delle diverse tipologie di strutture organizzative presenti nel mondo del forecasting.

1.5. I modelli organizzativi nel mondo del forecasting

Nella realtà dei fatti, l'attività di forecasting e analisi dei trend emergenti, viene raramente messa in pratica da singoli individui, ma è quasi sempre esercitata in forma organizzata. Questo avviene principalmente per due ragioni fondamentali:

1. in primo luogo va detto che l'analisi dei trend è una "scienza" (se si può definire tale) relativamente giovane, che prende in considerazione una molteplicità di saperi diversi, i quali vanno dalla sociologia all'economia, dalla statistica all'antropologia. Per questo motivo, nell'accostarvisi è necessario possedere un'insieme variegato di competenze che difficilmente collimano in un'unica figura professionale;
2. in secondo luogo va presa come dato di fatto la complessità della realtà, che per essere "scandagliata" in modo adeguato richiede l'attività di una pluralità di individui. Per questo insieme di ragioni l'attività di analisi dei trend emergenti viene solitamente esercitata in forma organizzata.

La letteratura a questo proposito parla di “network forecasting”, un modo di operare che trae la sua efficacia da quella che il giornalista J. Surowiecki ha definito “*the wisdom of crowds*” (2004), ossia la saggezza delle folle. Ogni network che si possa definire tale è caratterizzato da un forte potenziale collaborativo, da uno scambio reciproco di idee, servizi o prodotti, che giova a tutti i suoi membri. Nel caso di questo sistema succede lo stesso: la cooperazione di più menti orientate ad un medesimo obiettivo, produce per definizione risultati tendenzialmente migliori di quelli ottenuti da un singolo analista … con qualche specificazione da fare.

In accordo con le ricerche di M. Granovetter ("The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", 1983), celeberrimo sociologo statunitense, l’efficacia di un network (nel nostro caso l’efficacia di un network di forecaster nel compiere previsioni) è direttamente proporzionale alla distanza che intercorre tra i suoi membri. Questo è giustificato dal fatto che, le persone geograficamente vicine, tendono ad attingere le loro conoscenze dallo stesso bacino socio-culturale, e sono quindi più propense a dare le medesime risposte o giungere alle stesse conclusioni davanti ad un quesito.

Seguendo la stessa logica Granovetter ha anche dimostrato che l’efficacia di un network è direttamente proporzionale alla diversità e all’eterofilia dei membri che lo costituiscono. In questo caso la diversità è intesa in termini sociali, di genere, di classe, di background intellettuale, ecc … Il sopracitato Surowiecki (nel suo “The Wisdom of Crowds”, 2004) a questo proposito definisce come “*groupthink*” il fenomeno inverso, ossia la situazione in cui i membri di un network iniziano a pensare allo stesso modo e ragionare secondo le stesse logiche, limitando la capacità del gruppo di prendere in considerazione nuove idee e discutere soluzioni alternative.

> “*The important thing about groupthink is that it works … by making dissent seem somehow improbable*”.

Premesso che i network costituiti da elementi eterogenei tendono a performare meglio rispetto a quelli costituiti da elementi simili, passiamo alla descrizione dei tre principali tipi di network utilizzati nel mondo del forecasting.

1. I *network gerarchici* costituiscono la categoria in assoluto più utilizzata dalle organizzazioni che si occupano di analisi dei trend emergenti. Gli elementi che costituiscono questo tipo di network fanno riferimento ad un "nodo" principale che sta al centro del sistema, incaricato di interpretare tutti i contributi a lui portati. Gli elementi esterni non sono connessi in alcun modo tra di loro e per questo motivo il flusso informativo in questa struttura organizzativa è limitato e regolato dal solo nodo principale.

   E' importante che le unità esterne siano formate da "innovators", ma anche e soprattutto da "early adopters": questi ultimi infatti tendono ad essere interessati ad una grande varietà di idee, a differenza degli innovatori che solitamente sono orientati verso singole specialità. M. Raymond consiglia un rapporto 80/20 (early adopters / innovators). I vantaggi di questa forma di network sono la facilità di gestione e l'incredibile potenzialità di crescita orizzontale.

   La piattaforma *Springwise.com*, il più grande database al mondo di idee imprenditoriali e nuovi modelli di business, è strutturata proprio in questo modo: il nodo principale, sito ad Amsterdam, può contare sul contributo di quasi centomila unità esterne. Queste unità in totale indipendenza condividono le loro osservazioni col nodo centrale, all'interno del quale un team di analisti (capitanato fino a qualche anno fa da Liesbeth den Toom, figura di riferimento nell'ambito del trend forecasting), le filtra e ne valuta l'utilità in termini previsionali. In Fig.1.5 una rappresentazione di un network gerarchico.

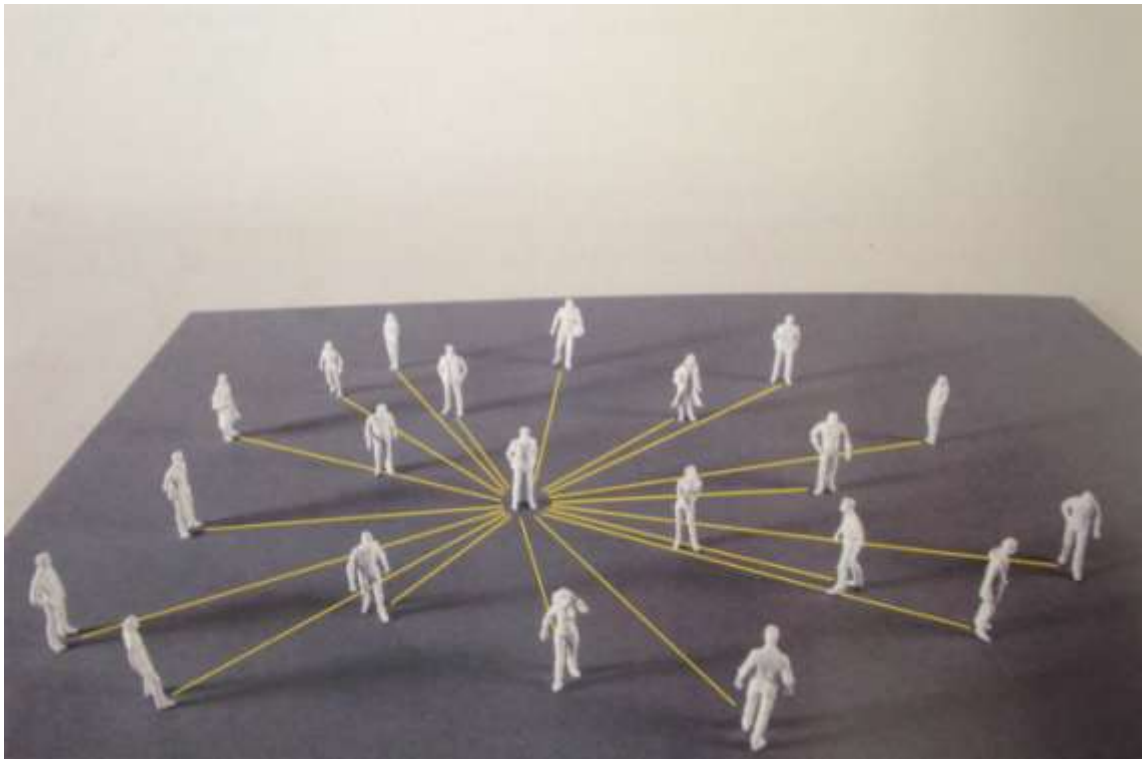

Fig.1.5: Rappresentazione di un Network Gerarchico

2. I *network collaborativi* rappresentano un'alternativa meno regolamentata e più flessibile rispetto ai network gerarchici. Infatti sono strutturati in modo tale da non dipendere da un unico nodo centrale, quanto da un'insieme di relazioni e collegamenti "secondari" tra tutti gli elementi del sistema. Proprio per questo motivo tendono ad essere meno influenzati da visioni personali, pregiudizi e preconcetti (cosa che invece potrebbe verificarsi nei network gerarchici), e a generare idee più brillanti, considerando importanti anche i contributi più periferici.

   La piattaforma PSFK.com rappresenta con ogni probabilità il modello più di successo nell'utilizzo di questo sistema: i membri del network fanno riferimento per area geografica a dei "micro nodi", siti in città strategicamente importanti, i quali a loro volta riportano ai nodi di livello superiore siti a New York e Londra. Molti degli elementi del network di PSFK.com fanno poi

parte a loro volta di altri network minori, formando così una fitta rete di relazioni e scambi di idee. Se da un lato questo tipo di approccio valorizza il contributo di ogni suo singolo membro, dall'altro è evidente che presenta dei problemi in termini di difficoltà di gestione. In Fig.1.6 la rappresentazione di un network collaborativo.

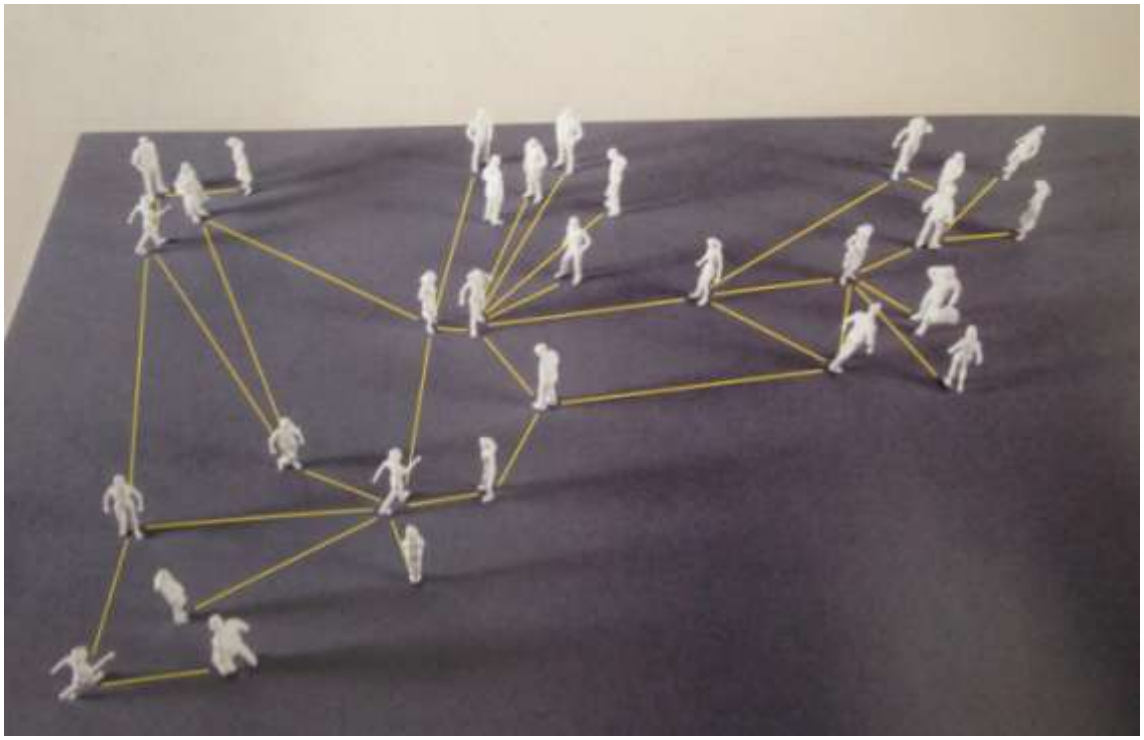

Fig.1.6: Rappresentazione di un Network Collaborativo

3. I *network distributivi* infine, costituiscono l'alternativa più indipendente in assoluto, in quanto sono aperti a qualsiasi contributore e fruitore. Ogni elemento all'interno di questo tipo di network è esso stesso un nodo, collegato ad un enorme insieme di altri nodi, attraverso i quali le idee scorrono in maniera libera e non controllata.

   I pro e contro dei network distributivi sono gli stessi dei network collaborativi, soltanto enfatizzati a livello estremo: se da un lato questo è il sistema

caratterizzato dalla massima flessibilità e dalla massima indipendenza, nel quale sono le idee stesse a “farsi strada” e ad emergere in base alla loro bontà, senza alcun tipo di distorsione o influenza; dall’altro lato va detto che è il sistema più artificioso, lento e complesso in assoluto.

Un network di questo tipo è ad esempio quello che esiste tra le varie piattaforme che si occupano dell’analisi dei trend emergenti, in cui ogni piattaforma costituisce un nodo del network. In Fig.1.7 la rappresentazione di un network distributivo.

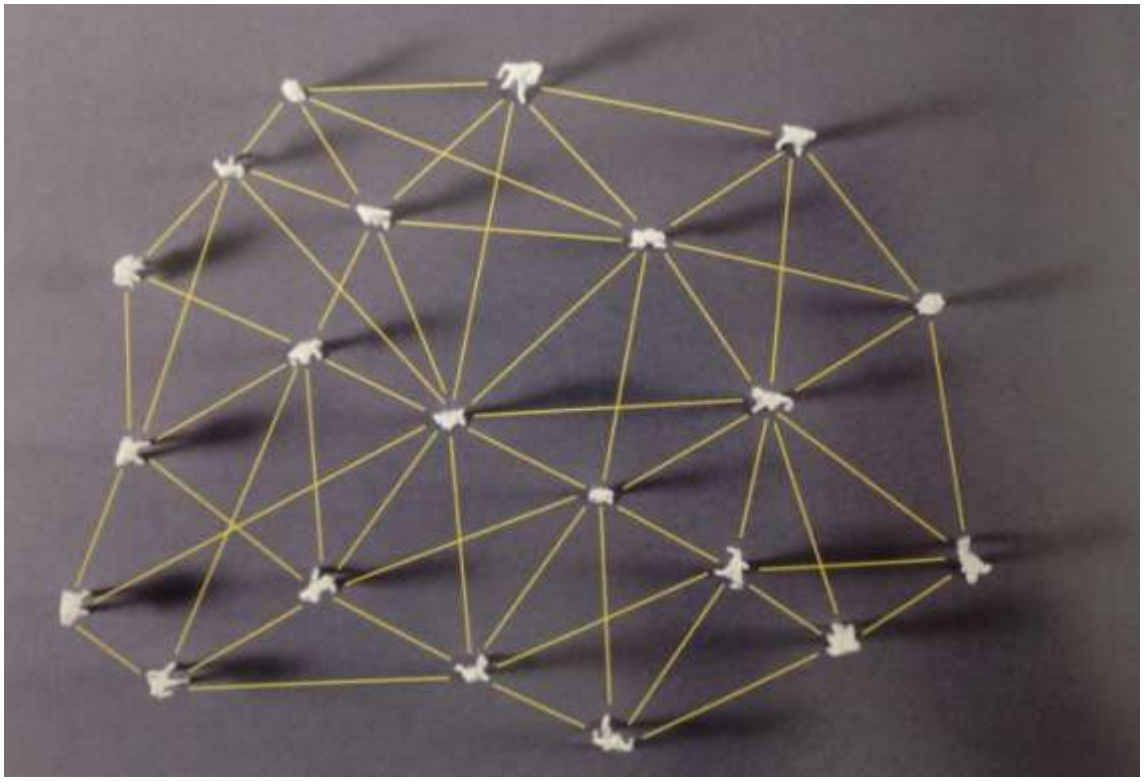

Fig.1.7: Rappresentazione di un Network Distributivo

Nella realtà dei fatti spesso si verificano situazioni spurie, nelle quali coesistono diverse tipologie di network; oppure può succedere che alcune piattaforme siano strutturate su network “ibridi”, ossia commistioni di tipi di network diversi.

La dissertazione prosegue ora con la mappatura e la descrizione approfondita dei principali player nel mercato del trend forecasting.

Ai fini di questo lavoro di tesi saranno analizzate ventotto piattaforme che operano nel settore, selezionate sulla base della loro popolarità ed autorevolezza. Successivamente su di esse sarà disegnata una mappa di posizionamento costruita attraverso un'analisi di mutidimensional scaling.

Capitolo Secondo

I principali player nel mercato del trend forecasting

"*I like the dreams of the future*
better than the history of the past."

(Thomas Jefferson)

La seconda parte di questo lavoro di tesi è dedicato all'analisi dei principali player nel mercato del trend forecasting. In particolare, dopo una breve introduzione, nella prima parte del capitolo sarà presentata una mappatura dei principali operatori; nella seconda parte del capitolo invece, si procederà con la descrizione più dettagliata di alcune tra le più importanti piattaforme, tentando di mettere in luce le caratteristiche principali ed i limiti di ognuna, anche sotto un profilo strettamente tecnico.

La maggior parte dei contenuti esposti in questa parte della dissertazione è stata ottenuta attraverso l'esame dei siti web delle diverse piattaforme, attraverso i software di analitica web *alexa.com* e *googledisplayplanner.com*, e attraverso la consultazione di pubblicazioni online e articoli di giornale. Il processo di mappatura vero e proprio invece, è stato attuato attraverso un'indagine di Multidimensional Scaling, realizzata grazie al software di analisi statistica SPSS Statistics 17.0, prodotto da IBM, ed il software R 2.13.1.

Esistono anche dei riferimenti in letterature ad alcuni degli istituti che verranno analizzati, ma sono scarsi e talvolta sommari. Le ragioni sono da addurre in primis (come già sostenuto in precedenza) al fatto che il trend forecasting sia una pratica

relativamente giovane; in secundis va tenuto in considerazione che, le piattaforme che si occupano di forecasting, oltre ad essere piuttosto recenti sono anche mutevoli nella loro struttura, pertanto difficilmente canonizzabili.

Tutte le analisi ed i ragionamenti che seguiranno, si intendono basati sulla situazione in essere durante l'estate 2014. Non è assolutamente da escludere che nei mesi successivi ci possano essere delle modificazioni, tanto delle caratteristiche intrinseche delle diverse piattaforme, quanto dell'assetto competitivo del mercato in cui le stesse operano.

2.1. Le piattaforme che operano nel trend forecasting

Il mercato del trend forecasting, contrariamente a quanto si possa immaginare, è piuttosto ampio e variegato. Esistono piattaforme più popolari ed autorevoli, ed altre più di nicchia; alcune che trattano ogni genere di trend (sociali, economici, culturali, tecnologici …), altre impostate solo su alcune sottocategorie; con contenuti orientati a fruitori appartenenti al mondo accademico, o comprensibili anche dal lettore medio; consultabili gratuitamente o con contenuti a pagamento.

M. Raymond (2010) parla dell'esistenza di circa 2000 siti internet impostati sull'argomento o su argomenti affini. Opinione di chi scrive è che le piattaforme con contenuti qualitativamente validi siano un numero nettamente inferiore. Ai fini di questa dissertazione ne saranno considerate solo ventotto, tra le più popolari ed autorevoli.

Prima però di addentrarci nell'argomento, è necessario fare un'importante distinzione tipologica. Nel prosieguo del lavoro saranno analizzati due tipi principali di piattaforme:

1. le piattaforme incentrate esclusivamente sul forecasting e sull'analisi dei trend emergenti;

2. le piattaforme che raccolgono ed organizzano in grandi database le nuove idee e modelli di business, o le start-up particolarmente innovative.

In particolare, in un'ottica di forecasting, il secondo tipo di piattaforme risulta particolarmente utile nel supportare l'attività di cross-cultural analysis, ossia nello scovare manifestazioni del medesimo trend in ambiti e contesti diversi. Le idee di business che vengono raccolte infatti, rappresentano quanto di più originale ed innovativo esiste al momento in circolazione. Una sottocategoria di questo tipo di piattaforme infine, è dedita al "crowdfunding", ossia il finanziamento attraverso la rete internet di nuove idee imprenditoriali.

Si procede di seguito ad un tentativo di mappatura delle principali piattaforme operanti nel mercato del trend forecasting. I soggetti presi in considerazione nel corso di questo studio sono in tutto ventotto e sono stati selezionati sulla base del criterio della popolarità, sia nella letteratura, che nel web.

Va premesso che in letteratura non esiste alcun tentativo di mappatura né di classificazione di questo genere.

I ventotto soggetti sono di seguito elencati: The Trend Hunter (*trendhunter.com*), PSFK (*psfk.com*), Springwise (*springwise.com*), Trendwatching (*trendwatching.com*), Cassandra (*cassandra.co*), Faith Popcorn's Brain Reserve (*faithpopcorn.com*), Trendone (*trendone.com*), David Report (*davidreport.com*), Notcot (*notcot.org*), The Dieline (*thedieline.com*), The Cool Hunter (*thecoolhunter.net*), The Next Big Thing (*next-big-thing.net*), Iconoculture (*iconoculture.com*), Cool Hunting (*coolhunting.com*), Dezeen (*dezeen.com*), Trendburo (*trendbuero.com*), Josh Spear's website (*joshspear.com*), Treehugger (*treehugger.com*), Japan Consuming (*japanconsuming.com*), Worth Global Style Network (*wgsn.com*), Lifestyle News Global (*lsnglobal.com*), Trendoriginal (*trendoriginal.com*), More Inspiration (*moreinspiration.com*), Cool Business Ideas (*coolbusinessideas.com*), Trend Central -

Cassandra Daily (*trendcentral.com*), World Future Society (*wfs.org*), JWT Intelligence (*jwtintelligence.com*), Copenhagen Institute for Futures Studies (*cifs.dk/en*).

Una prima distinzione che va fatta all'interno del campione considerato, è di tipo geografico e cronologico. In Tab.2.1 sono riportate la nazione e l'anno di fondazione delle piattaforme oggetto dello studio. La maggior parte degli istituti inclusi in questo campione, sono molto strutturati ed hanno numerose sedi in più paesi del mondo; in questo caso il parametro "nazione" si riferisce alla nazione geografica in cui la piattaforma è stata originariamente costituita.

Il parametro "anno di fondazione" (ove riportato), fa invece riferimento all'anno solare in cui il website dell'istituto è stato messo on line per la prima volta. Per la quasi totalità delle piattaforme considerate, la data coincide anche con la fondazione vera e propria. Un'eccezione degna di nota è quella rappresentata dal Copenhagen Institute for Futures Studies, il quale fu fondato dal Professor Thorkil Kristensen nel 1970, ma non ebbe nessun tipo di riferimento online prima del 2004.

Nome della piattaforma	**Nazione**	**Anno di fondazione**
PSFK	USA	2004
Cassandra	USA	2013
Faith Popcorn's Brain Reserve	USA	n.d.
Notcot	USA	2006
The Dieline	USA	2007
The Cool Hunter	USA	2004
Iconoculture	USA	n.d.
Cool Hunting	USA	2003
Josh Spear's website	USA	2004
Treehugger	USA	n.d.
Trendoriginal	USA	2007

More Inspiration	USA	2013
Trend Central (Cassandra Daily)	USA	2013
World Future Society	USA	n.d.
JWT Intelligence	USA	2009
Trendwatching	UK	2002
The Next Big Thing	UK	2002
Dezeen	UK	2006
Worth Global Style Network	UK	n.d.
Lifestyle News Global	UK	n.d.
David Report	SVEZIA	2011
Cool Business Ideas	SINGAPORE	n.d.
Springwise	OLANDA	2002
Japan Consuming	GIAPPONE	n.d.
Trendone	GERMANIA	n.d.
Trendburo	GERMANIA	n.d.
Copenhagen Institute for Futures Studies	DANIMARCA	2004
The Trend Hunter	CANADA	2006

Tab.2.1: Elenco piattaforme con dettaglio nazione e anno di fondazione

Osservando la Tab.2.1 è piuttosto evidente come la maggior parte delle piattaforme oggetto dell'analisi (tre quarti), siano state fondate in paesi anglofoni. Possiamo affermare con buona dose di attendibilità (e senza scomodare perizie statistiche che risulterebbero fuorvianti), che il campione analizzato sotto questo aspetto è rappresentativo della popolazione totale. Infatti gli Stati Uniti, oltre ad essere di gran lunga i primi nella produzione di reportistica relativa ai trend, sono anche i primi fruitori della stessa. Al Canada appartiene "The Trend Hunter", la piattaforma che probabilmente in questo momento occupa il primo posto, considerando il mix popolarità e autorevolezza dei contenuti.

Nel vecchio continente, le nazioni tradizionalmente più evolute dal punto di vista del forecasting sono il Regno Unito, la Germania e i paesi scandinavi. In Asia, salvo le eccezioni di Giappone ed India, l'analisi dei trend emergenti ha pochissimo seguito. La Cina investe molto a livello di stato in varie forme di pianificazione, ma non esiste alcuna evidenza di un utilizzo del forecasting in qualsiasi tipo di ambito. Lo stesso può essere detto riguardo al nostro paese: la ricerca sulla quale si struttura questo lavoro di tesi porta a sostenere che non esista alcuna piattaforma italiana, né tantomeno in lingua italiana (seguiranno precisazioni su *Future Concept Lab*).

Non ci sono importanti precisazioni da fare riguardo l'anno di fondazione, se non che, osservando i dati in Tab.2.1, si può constatare come molte delle piattaforme prese in esame esistano da un arco di tempo relativamente lungo (dieci o più anni), considerando la freschezza della pratica del trend forecasting.

Altri due criteri importanti per posizionare gli elementi del campione considerato, sono il global rank e il bounce rate. Con "global rank" si intende la posizione occupata in una graduatoria di popolarità ed importanza nel world wide web (più basso è il rank è più elevata sarà la popolarità). Come riferimento possiamo affermare che le piattaforme con un global rank inferiore al 300.000 sono piuttosto popolari, mentre quelle con un global rank superiore a 700.000 sono mediamente sconosciute.

I forecaster di professione conoscono anche le piattaforme meno popolari e le tengono costantemente monitorate in un'ottica di Cultural Brailling. L'indice di popolarità è stato uno dei criteri guida nello scremare le ventotto piattaforme oggetto di questo studio dalla popolazione totale delle piattaforme sull'argomento.

Il "bounce rate" invece, o tasso di rimbalzo, è un indicatore della percentuale di utenti che si limitano a visitare soltanto la homepage del website della piattaforma, senza accedere a nessun altro contenuto. Va chiarito che il traffico web è generato non soltanto da un audience interessato al tema del forecasting, ma anche e soprattutto da visitatori occasionali; per questo motivo non sempre un bounce rate basso è sinonimo

di un buon posizione nel global rank (come invece risulterebbe facile ipotizzare), quanto piuttosto indica che gli utenti trovano la pagina interessante ed accattivante. Per lo stesso motivo possiamo affermare che, la bontà dei contenuti della piattaforma, è un parametro che non ha nessun tipo di correlazione col bounce rate. In Tab.2.2 sono riportati il global rank e il bounce rate delle piattaforme sotto esame.

Nome della piattaforma	Global Rank	Bounce Rate
Treehugger	6.251	65,2%
Dezeen	8.055	57,4%
The Trend Hunter	8.693	52,5%
PSFK	10.862	21,1%
Notcot	16.118	50,4%
Springwise	20.176	52,8%
Cool Hunting	24.747	68,2%
The Dieline	31.324	53,7%
Trendwatching	35.391	60,4%
Worth Global Style Network	69.093	32,0%
The Cool Hunter	90.113	57,6%
JWT Intelligence	167.113	49,4%
Cool Business Ideas	173.475	47,7%
World Future Society	231.590	76,5%
Trendone	357.337	53,1%
Lifestyle News Global	441.558	51,5%
David Report	708.854	70,1%
Josh Spear's website	820.135	68,6%
More Inspiration	985.179	66,7%
Iconoculture	1.011.123	47,8%
Faith Popcorn's Brain Reserve	1.516.106	64,7%
Trend Central (Cassandra Daily)	1.592.253	78,6%
Cassandra	1.603.320	56,2%

Copenhagen Institute for Futures Studies	1.645.930	90,9%
Trendburo	2.061.301	40,0%
Trendoriginal	3.616.252	n.d.
Japan Consuming	4.405.877	n.d.
The Next Big Thing	7.965.510	n.d.

Tab.2.2: Elenco piattaforme con dettaglio global rank e bounce rate

Osservando la Tab.2.2 è evidente come le piattaforme selezionate per questo studio appartengano a tutti i livelli di popolarità: si passa dai rank molto bassi di Treehugger e Dezeen, che sono impostate come dei veri e propri magazine on line, ed hanno molto seguito anche tra i visitatori "profani", ossia non professionalmente qualificati; fino ad arrivare alle piattaforme di nicchia, riservate quasi esclusivamente ai forecaster professionisti o alle grandi aziende in cerca di consulenza specializzata. Rappresentano alla perfezione questa categoria Iconoculture e il Copenhagen Institute for Futures Studies. Le piattaforme con contenuti esclusivamente a pagamento, come ad esempio Faith Popcorn's Brain Reserve, The Next Big Thing e Japan Consuming, tendono ad essere poco popolari.

Spostando l'attenzione sul bounce rate si può notare come anche questo parametro sia considerevolmente variabile: se la media e la mediana del campione si attestano intorno ai 57 punti percentuali, sono degni di nota i valori decisamente bassi di Worth Global Style Network e di PSFK, e quelli molto alti di World Future Society, Trend Central (Cassandra Daily), e del Copenhagen Institute for Futures Studies.

In particolare il bounce rate anomalo delle ultime piattaforme elencate è giustificabile se si osserva la loro interfaccia grafica, che è povera ed eccessivamente semplice (specie per quanto riguarda il World Future Society e il Copenhagen Institute for Future Studies).

Importante ai fini di questa analisi è anche la specificazione del core business degli istituti appartenenti al campione. Come è già stato spiegato sopra, tendenzialmente le piattaforme si interfacciano con due attività principali: il trend forecasting (o analisi dei trend sociali, economici e tecnologici emergenti), e la raccolta in appositi database di idee e modelli di business particolarmente innovativi. In Tab.2.3 è riportato, per ogni piattaforma appartenente al campione, quali di queste attività sono effettivamente esercitate.

Nome della piattaforma	**Trend Forecasting**	**Idee di Business**
Treehugger	SI	SI
Dezeen	SI	SI
The Trend Hunter	SI	SI
PSFK	SI	SI
Lifestyle News Global	SI	SI
David Report	SI	SI
Trend Central (Cassandra Daily)	SI	SI
Trendoriginal	SI	SI
Trendwatching	SI	NO
Worth Global Style Network	SI	NO
JWT Intelligence	SI	NO
World Future Society	SI	NO
Trendone	SI	NO
Iconoculture	SI	NO
Faith Popcorn's Brain Reserve	SI	NO
Cassandra	SI	NO
Copenhagen Institute for Futures Studies	SI	NO
Trendburo	SI	NO
Japan Consuming	SI	NO
The Next Big Thing	SI	NO

Notcot	NO	SI
Springwise	NO	SI
Cool Hunting	NO	SI
The Dieline	NO	SI
The Cool Hunter	NO	SI
Cool Business Ideas	NO	SI
Josh Spear's website	NO	SI
More Inspiration	NO	SI

Tab.2.3: Elenco piattaforme con dettaglio core business

Osservando la Tab.2.3 è evidente come il campione analizzato possa essere diviso in tre categorie principali: gli istituti che svolgono l'attività di trend forecasting, quelli che si occupano di nuove idee e modelli di business, e infine quelli che esercitano entrambe le attività. Riguardo a questo argomento verrà detto di più nelle prossime pagine, quando si descriveranno i diversi istituti singolarmente.

Un'altra importante specificazione che può essere fatta sulle piattaforme del campione considerato, è quella relativa al costo dei contenuti e dei servizi offerti. Anche in questo caso lo scenario è piuttosto variegato: alcuni istituti sono impostati sulla logica del "free" e dell'"open source" (ossia mettono a disposizione i loro contenuti in totale gratuità e sono aperti ai contributi degli utenti); altri invece, producono reportistica e offrono servizi di consulenza esclusivamente a pagamento; altri ancora infine, sono di tipo ibrido, ossia hanno parte dei contenuti gratuiti e parte a pagamento.

Le piattaforme che offrono contenuti gratuiti, salvo rare eccezioni, hanno mediamente utilizzatori con aspettative e necessità informative ridotte. Le piattaforme del secondo e del terzo tipo invece (quelle con contenuti parzialmente o totalmente a pagamento), tendono ad avere contenuti qualitativamente superiori e a produrre una reportistica

più specializzata, indirizzata perlopiù ad aziende importanti e strutturate, a società di consulenza o ad operatori professionalmente qualificati. In Tab.2.4 è riportato il dettaglio di ogni istituto incluso nel campione analizzato, specificando se i contenuti dallo stesso offerti sono rispettivamente “a pagamento”, “parzialmente a pagamento” o “gratuiti”.

Nome della piattaforma	**Disponibilità dei contenuti**
Worth Global Style Network	A pagamento
World Future Society	A pagamento
Trendone	A pagamento
Iconoculture	A pagamento
Faith Popcorn's Brain Reserve	A pagamento
Cassandra	A pagamento
Japan Consuming	A pagamento
The Next Big Thing	A pagamento
The Trend Hunter	Parzialmente a pagamento
PSFK	Parzialmente a pagamento
Springwise	Parzialmente a pagamento
Trendwatching	Parzialmente a pagamento
Lifestyle News Global	Parzialmente a pagamento
Copenhagen Institute for Futures Studies	Parzialmente a pagamento
Trendburo	Parzialmente a pagamento
Treehugger	Gratuita
Dezeen	Gratuita
Notcot	Gratuita
Cool Hunting	Gratuita
The Dieline	Gratuita
The Cool Hunter	Gratuita
JWT Intelligence	Gratuita
Cool Business Ideas	Gratuita

David Report	Gratuita
Josh Spear's website	Gratuita
More Inspiration	Gratuita
Trend Central (Cassandra Daily)	Gratuita
Trendoriginal	Gratuita

Tab.2.4: Elenco piattaforme con dettaglio onerosità dei contenuti /servizi

Un'ultima specificazione da fare prima di proseguire, riguarda il livello culturale dei fruitori: salvo le eccezioni di Notcot e The Dieline, il primo dedicato ai trend emergenti nel mondo del design, e il secondo alle nuove idee relative al packaging dei prodotti, tutte le altre piattaforme sono decisamente sbilanciate verso un target di fruitori con istruzione mediamente elevata (graduate school o college). Trendwatching è in assoluto la piattaforma col target culturale più alto.

Considerate tutte le precisazioni fatte sul campione considerato, si procede ora con un tentativo di mappatura del mercato del trend forecasting attraverso l'esecuzione di un'analisi di Multidimensional Scaling sullo stesso campione.

Il Multidimensional Scaling è una tecnica statistica che permette di rappresentare geometricamente le distanze percettive tra un insieme di oggetti. Nel nostro caso diventa utile per posizionare in termini geometrici le piattaforme appartenenti al campione considerato. Il multidimensional scaling può essere di tipo "metrico" o "non metrico", e a seconda che il modello sia del primo o del secondo tipo, si parla di distanza (dissimilarità metrica) o prossimità (dissimilarità non metrica).

Per mettere in pratica questo tipo di analisi si parte da una matrice quadrata contenente la somiglianza di ogni elemento di riga con ogni elemento di colonna (matrice D). Poi l'algoritmo di scaling assegna ad ogni elemento una posizione in uno spazio P -dimensionale, con P stabilito a priori. P rappresenta il numero delle

dimensioni tale che $4p \leq n - 1$, dove n è il numero degli elementi oggetto dell'analisi (Kruskal e Wish, 1978). Rovesciando i termini dell'equazione, per avere una rappresentazione adeguata in due dimensioni sarebbe necessario che $n \geq 9$, in tre dimensioni $n \geq 13$ e così via. L'obiettivo è quello di ridurre il sistema iniziale con molte dimensioni ($P = n$) in un sistema a P dimensioni. Nel nostro caso specifico sarà applicato uno Scaling bidimensionale, cioè a due dimensioni.

Se la matrice D di partenza è composta da elementi di tipo metrico, allora lo spazio P-dimensionale, di dimensioni ridotte rispetto al numero di componenti n, sarà spazio delle proiezioni (in questo caso distanze) ottenute nel sottospazio di dimensione inferiore.

Dalla matrice D si passerà quindi ad una matrice di rappresentazione R_{Pn} mediante le proiezioni di tutti i valori rispetto alle P dimensioni (in questo caso due) dello spazio di rappresentazione ridotto. Se invece i dati della matrice D sono ordinali, o se si vuole considerare tali dati qualitativamente, va adoperata una tecnica di scaling non metrico. In questo studio sono stati utilizzati i dati contenuti in Tab.2.1, 2.2, 2.3 e 2.4, i quali sono stati preventivamente convertiti in valori metrici.

Nello specifico, i valori della variabile "*nazionalità*" sono stati trasformati in numeri interi compresi da 1 a 9, dove 1 corrisponde a USA, 2 a UK, 3 a Canada, 4 a Svezia, 5 a Danimarca, 6 a Olanda, 7 a Germania, 8 a Giappone e 9 a Singapore. Analogamente, i valori delle variabili "*trend forecasting*" e "*idee di business*" sono stati convertiti rispettivamente nei numeri 1 e 0, a seconda che l'attività corrispondente sia esercitata o meno (1 se esercitata, 0 se non esercitata). La variabile "*disponibilità dei contenuti*" assume il valore di 2 nel caso in cui la piattaforma proponga servizi e contenuti esclusivamente a pagamento, 1 nel caso di servizi e contenuti parzialmente a pagamento e 0 nel caso di servizi e contenuti totalmente gratuiti. La variabile "*livello culturale*" assume il valore di 1 nel caso in cui, in accordo con i dati ottenuti tramite *Alexa.com* e *Google Display Planner*, il livello culturale dei fruitori sia mediamente elevato (graduate school o college), 0 nel caso

opposto. Le variabili "*global rank*", "*bounce rate*" e "*anno di fondazione*" non sono state convertite, poiché già specificate attraverso valori metrici.

Si è cercato di simulare i dati mancanti ("n.d." nelle Tab.2.1, 2.2, 2.3 e 2.4), in modo che pesassero il meno possibile sul risultato finale dello studio, in particolare i valori n.d. di "bounce rate" mancanti sono stati considerati uguali a 50,00 %, mentre quelli di "anno di fondazione" hanno assunto il valore di 2005.

In Tab.2.5 la sintesi dei valori utilizzati nell'analisi.

Nome	Nazione	Global Rank	Bounce Rate	Anno	Trend	Idee di Business	Gratuito	Livello culturale
Treehugger	1	6.251	65,20	2005	1	1	2	1
Dezeen	2	8.055	57,40	2006	1	1	2	1
The Trend Hunter	3	8.693	52,50	2006	1	1	1	1
PSFK	1	10.862	21,10	2004	1	1	1	1
Notcot	1	16.118	50,40	2006	0	1	2	0
Springwise	6	20.176	52,80	2002	0	1	1	1
Cool Hunting	1	24.747	68,20	2003	0	1	2	1
The Dieline	1	31.324	53,70	2007	0	1	2	0
Trendwatching	2	35.391	60,40	2002	1	0	1	1
Worth Global Style Network	2	69.093	32,00	2005	1	0	0	1
The Cool Hunter	1	90.113	57,60	2004	0	1	2	1
JWT Intelligence	1	167.113	49,40	2009	1	0	2	1
Cool Business Ideas	9	173.475	47,70	2005	0	1	2	0
World Future Society	1	231.590	76,50	2005	1	0	0	1
Trendone	7	357.337	53,10	2005	1	0	0	1
Lifestyle News Global	2	441.558	51,50	2005	1	1	1	0
David Report	4	708.854	70,10	2011	1	1	2	1
Josh Spear's website	1	820.135	68,60	2004	0	1	2	1
More Inspiration	1	985.179	66,70	2013	0	1	2	1
Iconoculture	1	1.011.123	47,80	2005	1	0	0	1

Fait Popcorn's Brain Reserve	1	1.516.106	64,70	2005	1	0	0	1
Trend Central (Cassandra Daily)	1	1.592.253	78,60	2013	1	1	2	1
Cassandra	1	1.603.320	56,20	2013	1	0	0	1
Copenhagen Institute for F.S.	5	1.645.930	90,90	2005	1	0	1	1
Trendburo	7	2.061.301	40,00	2005	1	0	1	1
Trendoriginal	1	3.616.252	50,00	2007	1	1	2	1
Japan Consuming	8	4.405.877	50,00	2005	1	0	0	1
The Next Big Thing	2	7.965.510	50,00	2002	1	0	0	1

Tab.2.5: Valori utilizzati nel modello di scaling

L'output tipico di un'analisi di Multidimensional Scaling è rappresentato dalle coordinate degli oggetti rispetto ad uno spazio a due o tre dimensioni, rappresentabili su una mappa di posizionamento: l'interpretazione della mappa si basa unicamente sulle distanze tra gli oggetti. Inevitabilmente in questo processo ci sarà una fisiologica perdita di informazioni: è stata cura di chi scrive ricercare un algoritmo adatto al tipo di dati utilizzato, cercando di ridurre al minimo l'imprecisione, coerentemente con i più importanti indici di stress.

Nello specifico, l'approccio di scaling utilizzato è il "Proxscal" (Proximity Multidimensional Scaling Model, secondo il metodo proposto dal Data Theory Scaling System Group dell'università olandese di Leiden), che mette in pratica l'analisi multidimensionale dei dati di prossimità derivando una rappresentazione tramite i minimi quadrati delle distanze (euclidee) degli oggetti in uno spazio di dimensioni ridotte rispetto alle dimensioni degli oggetti in input. A priori si è deciso, attraverso un'apposita funzionalità di SPSS Statistics 17.0, di generare dati posizionali x_n tali che $-1 < x_n < 1$. In Tab.2.6 le coordinate finali delle varie piattaforme, ottenute attraverso l'utilizzo dello stesso software.

Nome della piattaforma	Dimensione 1	Dimensione 2
Treehugger	-0,232	-0,305
Dezeen	-0,213	-0,270
The Trend Hunter	-0,074	0,012
PSFK	-0,050	-0,023
Notcot	-0,902	0,284
Springwise	-0,443	0,465
Cool Hunting	-0,682	-0,054
The Dieline	-0,923	0,235
Trendwatching	0,411	0,012
Worth Global Style Network	0,665	0,033
The Cool Hunter	-0,649	-0,017
JWT Intelligence	0,282	-0,525
Cool Business Ideas	-0,703	0,821
World Future Society	0,648	-0,190
Trendone	0,616	0,388
Lifestyle News Global	-0,180	0,611
David Report	-0,227	-0,560
Josh Spear's website	-0,671	-0,095
More Inspiration	-0,718	-0,487
Iconoculture	0,644	-0,057
Faith Popcorn's Brain Reserve	0,642	-0,119
Trend Central (Cassandra Daily)	-0,219	-0,705
Cassandra	0,679	-0,464
Copenhagen Institute for Futures Studies	0,414	0,255
Trendburo	0,416	0,443
Trendoriginal	-0,161	-0,438
Japan Consuming	0,680	0,536
The Next Big Thing	0,948	0,214

Tab.2.6: Coordinate delle piattaforme nella mappa di posizionamento

La bontà del modello è stata testata attraverso uno studio dei principali indici di Stress, primo fra tutti quello di Kruskal (1964). In Tab.2.7 i risultati delle misure di stress ed adattamento considerate.

Indice	**Valore**
Stress-I	0,17995
Stress-II	0,41688
S-Stress di Young	0,06483
Dispersione spiegata	0,96762

Tab.2.7: Indici di stress ed adattamento

Il valore di stress della prima dimensione è accettabile secondo la classificazione teorizzata da Kruskal, mentre quello della seconda è piuttosto elevato. Nonostante ciò, la misura dell'S-Stress di Young rientra nei livelli accettabili, e la dispersione spiegata è prossima all'unità. Viste queste considerazioni, il modello è ritenuto comunque accettabile. Attraverso SPSS Statistics 17.0, si sono utilizzate le coordinate in Tab.2.6 per costruire la mappa di posizionamento, Fig.2.1.

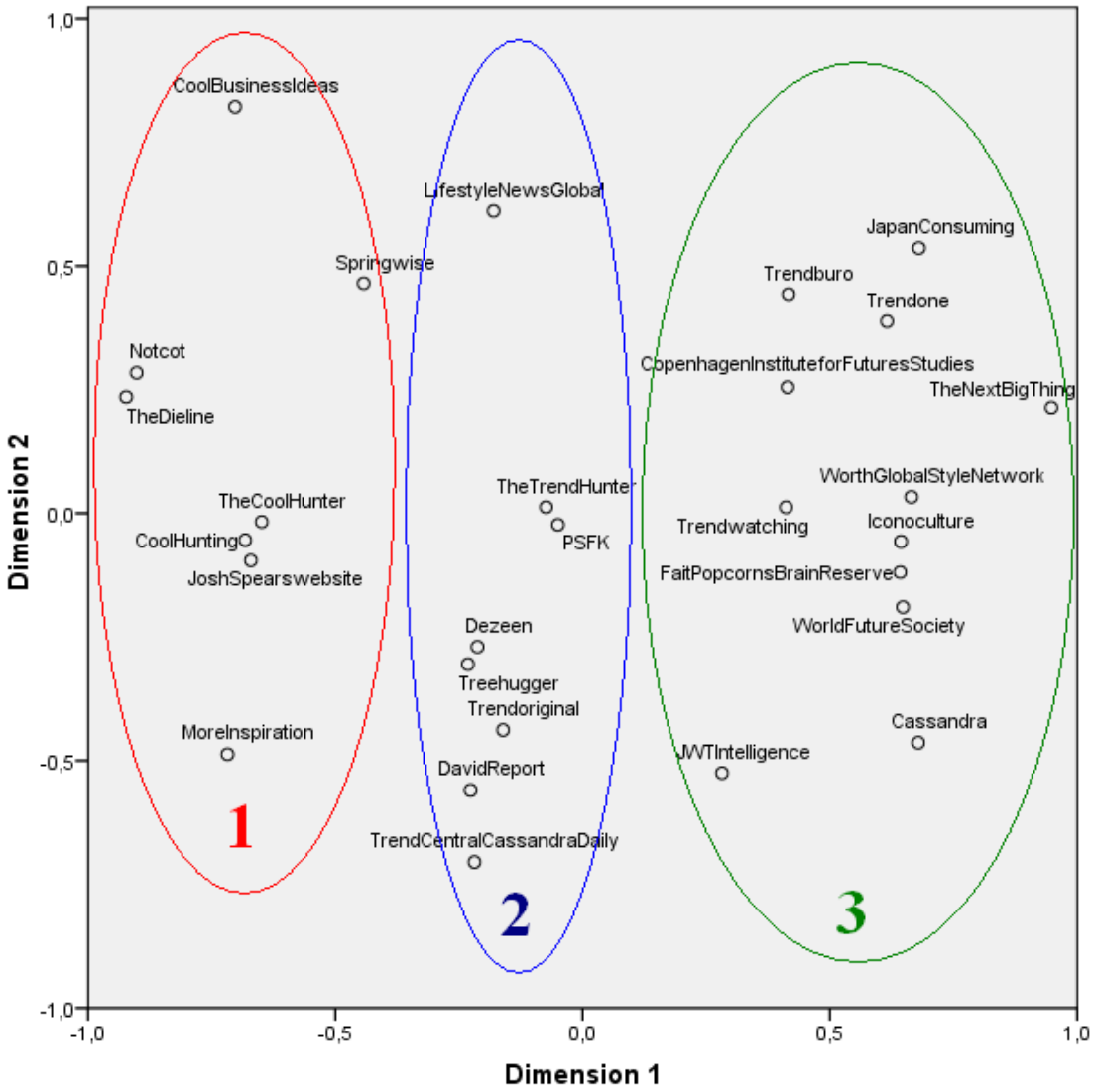

Fig.2.1: Mappa di posizionamento

Nella mappa di posizionamento riportata in Fig.2.1 sono stati identificati, in base alle distanze geometriche tra le posizioni delle diverse piattaforme, tre raggruppamenti principali, numerati in figura da 1 a 3. Avendo lo stress di Kruskal della seconda dimensione un valore piuttosto elevato, di proposito i tre raggruppamenti hanno una forma "allungata" in modo parallelo all'asse verticale ("Dimension 2"); in questo modo si cerca di attenuare l'imprecisione del posizionamento. I gruppi sono così costituiti:

1. nel primo gruppo (rosso in Fig.2.1) sono incluse le piattaforme The Dieline, Notcot, Cool Business Ideas, Springwise, Cool Hunting, The Cool Hunter, Josh Spear's website e More Inspiration;

2. fanno parte del secondo gruppo (blu in Fig.2.1) Lifestyle News Global, PSFK, The Trend Hunter, Dezeen, Treehugger, Trendoriginal, David Report e Trend Central (Cassandra Daily);

3. nel terzo ed ultimo gruppo (verde in Fig.2.1) ci sono Japan Consuming, Trendburo, Trendone, Copenhagen Institute for Futures Studies, The Next Big Thing, Worth Global Style Network, Trendwatching, Iconoculture, Faith Popcorn's Brain Reserve, World Future Society, Cassandra e JWT Intelligence.

Sulla base di quanto sostenuto fin'ora e sulla base dei dati raccolti, le piattaforme all'interno di uno stesso raggruppamento, tenderanno ad essere più simili tra loro rispetto a quelle appartenenti ad un altro raggruppamento. La similarità ovviamente sarà tanto più elevata quanto più vicine saranno le piattaforme. Ad esempio Japan Consuming, sulla base dei dati considerati, risulta essere molto più simile al Copenhagen Institute for Futures Studies piuttosto che a Springwise o a Cool Business Ideas.

Attraverso il modello di Multidimensional Scaling appena specificato si ha una rappresentazione grafica immediata ed intuitiva (la mappa di posizionamento) di quali piattaforme siano rispettivamente simili, e quali dissimili tra loro.

Tuttavia va specificato che, attraverso questo modello, risulta alquanto difficile effettuare delle generalizzazioni sulle caratteristiche di un gruppo piuttosto che su quelle di un altro. Questo è in parte dovuto al fatto che, in questo modello le distanze dipendono da una moltitudine disomogenea di caratteristiche, pertanto più elementi vicini tra loro ad esempio, potrebbero avere delle similarità diverse uno con l'altro, ed essere difficilmente ascrivibili in una "categoria generale".

Un’analisi più approfondita che consideri tutte le caratteristiche congiuntamente, per essere efficace dovrebbe riguardare solamente il confronto di due (o poche) piattaforme. Al contrario, un’analisi incentrata su un numero limitato di caratteristiche può essere facilmente applicata ad un numero più elevato di piattaforme (vedi ad esempio le Tab.2.1, 2.2, 2.3, 2.4).

In questo caso specifico, le piattaforme appartenenti al terzo raggruppamento tendono ad avere un target più professionale, rivolgendosi quindi soprattutto a grandi aziende od a operatori specializzati del settore; al lato opposto, il primo raggruppamento raccoglie delle piattaforme con un target meno esigente e meno professionalmente qualificato.

Deve essere chiaro che, in questo punto non è in alcun modo messa in discussione la bontà dei contenuti dei diversi istituti, quanto piuttosto il target di clienti o fruitori che ne fanno uso.

Va da ultimo ricordato che, la mappa di posizionamento deve sempre essere interpretata usando la dovuta cautela: può capitare infatti di ottenere posizionamenti imprecisi o errati per il semplice fatto di non aver considerato nell’analisi delle variabili fondamentali, od aver utilizzato un algoritmo di scaling non adatto alla situazione.

Il lavoro di tesi procede ora con la descrizione e l’analisi approfondita delle caratteristiche di alcuni tra le più importanti piattaforme nel mercato del trend forecasting: The Trend Hunter, Trendwatching, Springwise, PSFK, Faith Popcorn’s Brain Reserve, Josh Spear’s Website, Trend Central (Cassandra Daily) & Cassandra e Cool Hunting.

2.2. The Trend Hunter

La piattaforma The Trend Hunter rappresenta una sorta di istituzione nell'ambito del trend forecasting. E'stata definita dal The Indipendent (2012) come

"the world's biggest online cool hunting magazine",

ed ancora, da alcuni dei suoi stessi contributori come

"the largest, most updated collection of cutting edge trends",

ricevendo decine e decine di feedback e recensioni positive da quasi tutte le testate giornalistiche più importanti del nuovo continente. In effetti, si tratta senza alcun dubbio di una tra le più autorevoli ed aggiornate raccolte di trend e di nuove idee di business esistenti ad oggi al mondo.

The Trend Hunter viene fondato nel 2006 dal pluripremiato autore ed esperto di innovazione di origine canadese, Jeremy Gutsche. Il progetto non è sicuramente tra i primi nell'ambito del forecasting, ma riscuote subito un forte successo, arrivando dopo solo due anni (2008) ad avere 20.000 membri contributori e 8 milioni di visualizzazioni mensili (fonte: Entrepreneur Magazine). Ad oggi la piattaforma vanta circa 120.000 contributori, 2 miliardi di visualizzazioni totali (40 milioni ogni mese), ed un'enorme successo anche sui social network, con più di 3 milioni di fans. The Trend Hunter inoltre, è la prima piattaforma per popolarità che effettua anche servizi di consulenza e produce reportistica specializzata a pagamento, con un global rank inferiore a 9.000 (inferiore a 6.000 negli Stati Uniti).

Senza alcun dubbio, parte della popolarità e del successo ottenuto dalla piattaforma, è da attribuirsi alla fama ed alle capacità del suo fondatore ed attuale Chief Executive J. Gutsche, uno degli oratori più richiesti e pagati al mondo, nonché autore di numerose pubblicazioni sul tema dell'innovazione. E' curioso il fatto che, prima della fondazione di The Trend Hunter, Gutsche abbia esercitato con ottimi risultati la professione di analista finanziario, distinguendosi per la sua lungimiranza nella gestione del portfolio.

The Trend Hunter si occupa tanto di analisi dei trend emergenti, quanto di raccolta di nuovi modelli ed idee di business, offrendo sia una grande varietà di contenuti gratuiti, che dei servizi ad hoc a pagamento, come dei trend report personalizzati sulle esigenze del cliente e dei workshop sull'innovazione. Nell'offerta di The Trend Hunter esistono servizi per tutte le tasche, dal solo accesso al database dei report, per 960 $ all'anno, fino alla reportistica "su misura" e alla consulenza personalizzata, che può arrivare anche fino a 50.000 $. La libreria dei report è accessibile a pagamento attraverso il sito *Trendreports.com*, tramite un apposito collegamento.

Nello specifico The Trend Hunter funziona come un network gerarchico, in cui i numerosissimi membri contributori sparsi per il mondo, identificano ed isolano dei mutamenti nella realtà e li comunicano in senso unilaterale al "nodo" principale che sta al centro del sistema, incaricato di interpretarli.

Una volta scremato ed integrato il materiale raccolto dai contributori, i trend vengono pubblicati nel sito ed organizzati sulla base della categoria di appartenenza. The Trend Hunter ha attualmente undici aree tematiche principali e più di sessanta relative sottocategorie.

Le aree tematiche sono: *fashion* (hip fashion, underwear, watches, jewelry, hair, cosmetics, fashion for men, shoes e photography), *tech* (science, mobile, multimedia, games, photography, gadgets, robots e computers), *culture* (celeb. products, media, leaders, internet, political, celebs, celeb. fashion, videos e humor), *design* (modern, architecture, design, graffiti, home, kitchen, live, arts, diy, customization e furniture), *ads/marketing* (print, publicity, stunts, interactive, billboards, branding e commercials), *business* (market, books, new ventures e retail), *eco* (architecture e transportation), *social good* (charity, education, religious, activism e social business), *lifestyle* (sports, food, health, life, drinking, pets, romance, weddings e credit crunch), *luxury* (luxury fashion e ultra luxury) e *bizarre* (inventions e bizarre). Le nuove idee e modelli di business hanno una categorizzazione leggermente diversa.

I trend consultabili gratuitamente sono riportati congiuntamente a quattro idee di business pertinenti, che spesso danno prova della manifestazione del fenomeno in

ambiti totalmente diversi, come auspicato nel processo di Cultural Brailling. Nei pacchetti a pagamento invece, i trend sono raccolti in quelli che vengono definiti "cluster", ossia insiemi di trend simili che delineano mutamenti di portata più ampia ed importanza maggiore (megatrend). L'utente è guidato nella navigazione del sito attraverso appositi tag, i quali collegano i contenuti per pertinenza.

La piattaforma poi, utilizza le statistiche di gradimento ed interesse dei suoi fruitori per valutare la popolarità, l'attività e la novità di un trend, identificando anche alcune caratteristiche demografiche dei lettori (sesso, età e macroarea geografica di appartenenza). L'obiettivo è quello di classificare e valutare la bontà di un trend attraverso il riscontro degli utilizzatori della piattaforma. Questo particolare metodo operativo è stranamente molto poco diffuso tra gli altri istituti che operano nel forecasting, ed è uno delle caratteristiche più esclusive di The Trend Hunter. In Fig.2.2 due esempi di riepilogo di due trend differenti.

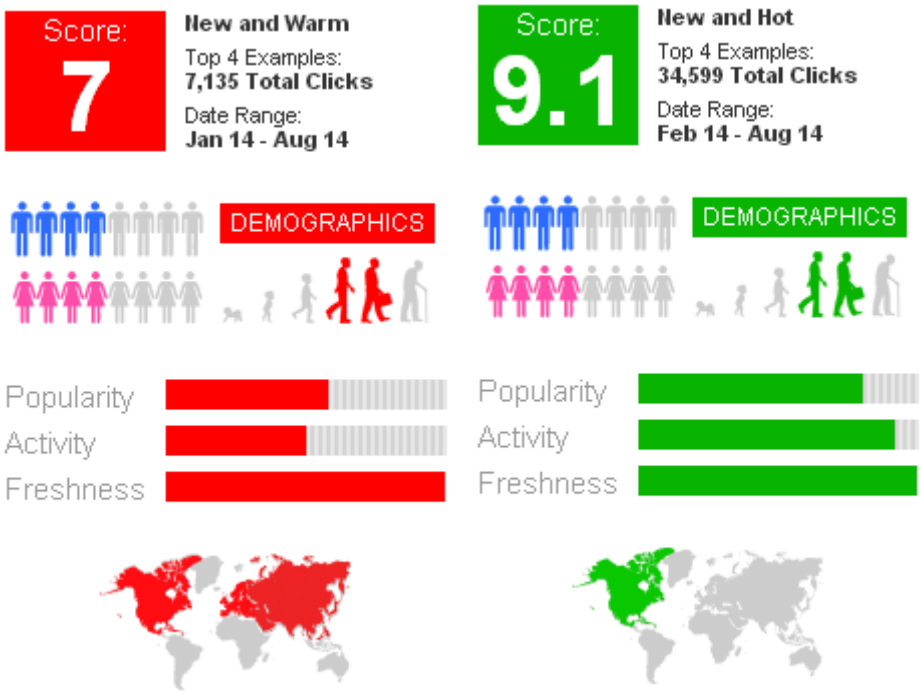

Fig.2.2: Esempi di riepilogo con dettaglio caratteristiche

Il target della piattaforma è piuttosto variegato. Se da un lato The Trend Hunter vanta una grande varietà di contenuti gratuiti e ha un ranking particolarmente buono, tale da giustificare un ampio target di fruitori non professionalmente qualificati, allo stesso tempo la piattaforma è in assoluto una delle più autorevoli anche tra le aziende e i forecaster professionisti. Tra i suoi clienti più importanti spiccano i nomi di P&G, General Motors, KPMG, Cisco, Samsung, Nestlè, Mastercard, Intel e tante altre Blue Chips. Nella mappa di posizionamento vista sopra, l'istituto si colloca al centro del secondo raggruppamento, ed i suoi competitor più diretti sono Trendwatching e soprattutto PSFK, particolarmente simile come genere di piattaforma.

Secondo le statistiche ottenute attraverso *Alexa.com*, gli accessi a The Trend Hunter avvengono preferibilmente dal lavoro, rispetto a casa e scuola: questo mette in luce come l'istituto sia orientato verso applicazioni più professionali od aziendali dei trend e delle idee di business.

Tra i paesi che maggiormente utilizzano il portale *trendhunter.com* spiccano ovviamente i paesi anglofoni (Stati Uniti – 28,6%, Regno Unito – 5,7% e Canada – 3,3%), l'India (al secondo posto della classifica, con l'8,3% dei visitatori) e il Giappone (4,4%).

2.3. Trendwatching

Nato ad Amsterdam nel 2002, con l'obiettivo di studiare il comportamento dei consumatori, Trendwatching è ad oggi uno degli istituti più importanti al mondo nell'ambito del trend forecasting, con filiali a Londra, New York, Singapore, San Paolo e Lagos. Una delle cofondatrici della piattaforma, è Liesbeth den Toom, scrittrice indipendente di fama internazionale ed esperta di innovazione, ora aspirante imprenditrice dopo aver abbandonato il progetto nel 2012.

Trendwatching si occupa esclusivamente di forecasting ed analisi di trend emergenti, tuttavia appartiene alla stessa proprietà della piattaforma Springwise, che costituisce il database più importante al mondo di nuove idee e modelli di business, e di cui si parlerà dettagliatamente nel seguito della dissertazione.

Anche Trendwatching, come The Trend Hunter, mette a disposizione degli utenti una buona varietà di contenuti gratuiti, tra i quali anche dei veri e propri report: il "global Montale trend briefing" (un report di spettro piuttosto ampio, basato su un particolare megatrend emergente), e dei mini-report (o "trend bulletin") studiati ad hoc per Asia, Africa e America Latina. La reportistica gratuita messa a disposizione da Trendwatching è molto più scarsa, ma allo stesso tempo più esaustiva e dettagliata rispetto ai contenuti gratuiti offerti da The Trend Hunter.

Tuttavia, osservando la piattaforma da una prospettiva più ampia, risulta evidente come questa sia fortemente sbilanciata verso i contenuti a pagamento: Trendwatching infatti, oltre ai report mensili ed annuale, offre anche una serie di servizi collaterali, come i report personalizzati e gli "in-house workshop" incentrati sull'utilizzo dei report, per supportare l'implementazione dei trend in ottica aziendale. A questo scopo è messo a disposizione dell'utente, in un'apposita sezione della piattaforma chiamata "tips & tools", il "consumer trend canvas", un framework utile per interpretare i trend ed implementarli in innovazione di prodotto, processo o modello di business. Il costo dei contenuti e dei servizi a pagamento è mediamente più basso rispetto a quello dei maggiori competitor, e va dai 1700 ai 3500 € annuali. In Fig.2.3 è riportato il "consumer trend canvas" di Trendwatching.

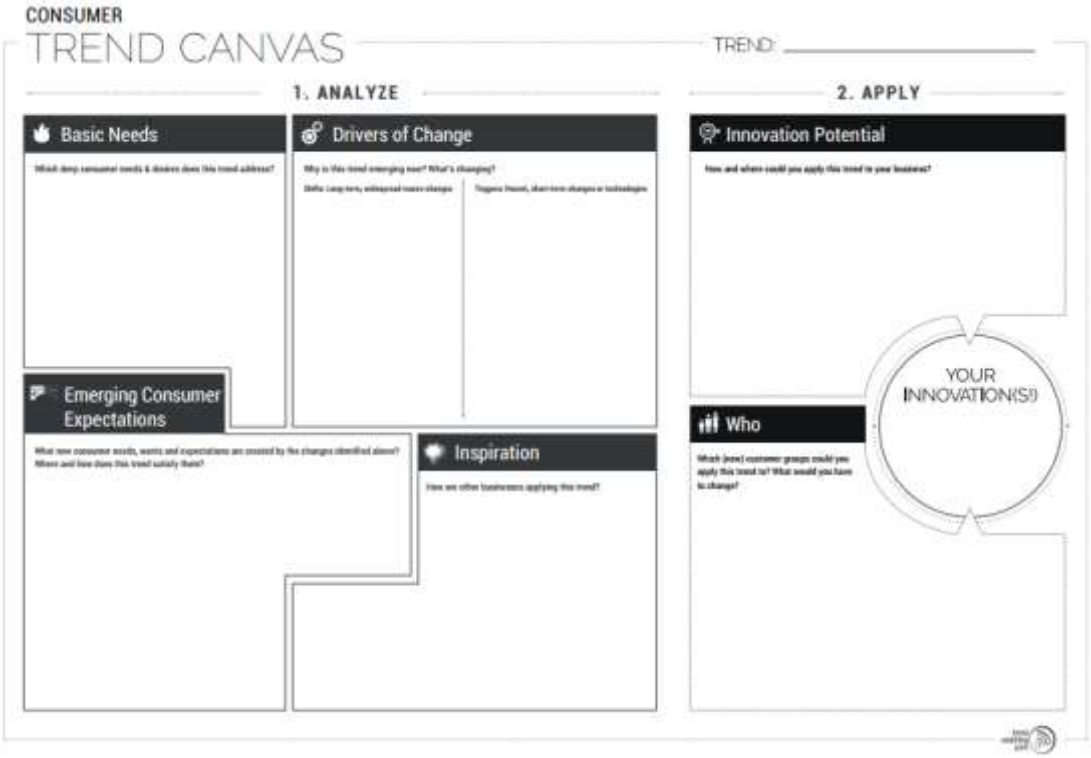

Fig.2.3: “Consumer Trend Canvas” di Trendwatching

Il modus operandi di Trendwatching è molto simile a quello di The Trend Hunter, infatti entrambi sono strutturati su network di tipo gerarchico. La sostanziale differenza tra le due piattaforme invece riguarda il numero dei contributori (2.600 circa per Trendwatching e 120.000 circa per The Trend Hunter), conseguenza più di una scelta operativa, che di una differenza (comunque importante) di popolarità.

Infatti, mentre The Trend Hunter potrebbe essere classificato alla stregua di una delle numerose piattaforme open-source, nelle quali qualsiasi utente del web può spottare un fenomeno particolare o un’idea/prodotto particolarmente innovativo; Trendwatching ha una struttura più snella, con un numero inferiore di contributori, ma più qualificati, ai quali offre ricompense attraverso un definito sistema di reward a punti. Chiaramente questo tipo di scelta influenza positivamente la qualità dei contenuti, effettuando fin da subito una prima scrematura; ma va a scapito della varietà, escludendo anche del materiale potenzialmente valido. Trendwatching

definisce il suo network di contributori come “The Happy Spotting” network (*spotters.trendwatching.com*).

Presentando in genere trend di portata molto ampia od addirittura megatrend, Trendwatching non necessita di una categorizzazione dei contenuti tanto specifica come quella adottata da The Trend Hunter. La suddivisione proposta dagli sviluppatori è di carattere geografico, infatti i Trend sono suddivisi per macroarea nelle categorie “*popular trends*”, “*popular asian trends*”, “*popular south & central american trends*” e “*popular african trends*”.

Il target della piattaforma, come si evince chiaramente anche dalla mappa di posizionamento in Fig.2.1, è più spostato verso utenti professionalmente qualificati ed aziende, rispetto a The Trend Hunter. Le ragioni sono da ricondurre in massima parte alla limitata disponibilità di contenuti gratuiti ed al conseguente minor livello di utenti ed accessi, giustificato dal rank decisamente più alto della piattaforma, che è prossimo a 35.000. Trendwatching tuttavia, se paragonato rispetto ai suoi principali competitor, risulta coprire un segmento di mercato decisamente più ampio per quello che riguarda le aziende: la piattaforma infatti, forte del vantaggio competitivo che le garantiscono i suoi prezzi particolarmente bassi, annovera tra i suoi clienti (stimati essere più di 1200) non solo le multinazionali e i grandi gruppi aziendali, ma anche e soprattutto le imprese medie e piccole.

Secondo le statistiche ottenute tramite Alexa.com, gli utenti della piattaforma hanno nove volte su dieci un’istruzione di livello universitario. Gli accessi al portale avvengono quasi esclusivamente dal posto di lavoro.

Un tratto caratteristico di Trendwatching, oltre al suo design particolarmente accattivante, è la sua grande popolarità nel mercato brasiliano, dal quale provengono il 18,3% circa dei suoi accessi totali. Sono numeri piuttosto notevoli se si immagina che in prospettiva dagli Stati Uniti provengono soltanto il 18,9%, e dal Regno Unito il 9,5%.

2.4. Springwise

Fondata nel 2002 nei Paesi Bassi, precisamente ad Amsterdam, Springwise è il più grande database open-source al mondo di idee imprenditoriali e nuovi modelli di business. Daniel H. Pink, celeberrimo autore americano, ha definito Springwise

> *"an amazing roundup of new business ideas and surprising business models from around the world"*.

La piattaforma era stata originariamente pensata come newsletter online associata a Trendwatching, per poi svilupparsi parallelamente fino a superarne la popolarità. Oggi il quartier generale è spostato a Londra, e rimangono attive le newsletter giornaliere e settimanali, inviate a più di 160.000 persone; ma la piattaforma è incentrata esclusivamente sull'analisi delle idee e dei modelli di business, e delle attività imprenditoriali particolarmente innovative, senza più alcun legame con l'associata Trendwatching.

Tre figure importanti sono sicuramente corresponsabili della fama e dell'importanza che l'istituto riveste ad oggi: Reinier Evers, trend forecaster ed imprenditore, che fondò nel 2002 la piattaforma; la sopracitata Liesbeth den Toom, scrittrice indipendente ed esperta di innovazione, che fu a capo delle attività fino al 2012; Chris Kreinczes, esperto di pianificazione e marketing, ed attuale managing director. Tutti e tre sono figure di riferimento nel mondo del forecasting.

Il core business di Springwise è per l'appunto il raccogliere e pubblicare in un enorme database le nuove idee, i nuovi modelli di business e le attività imprenditoriali particolarmente innovative, a livello sia di prodotto che di processo. L'obiettivo dell'attività svolta dalla piattaforma è quello di ispirare altre idee innovative e di incentivare il rinnovamento di prodotti, processi e dei modelli di business.

Anche Springwise, come Trendwatching e The Trend Hunter, opera su due piani distinti, offrendo sia dei servizi gratuiti che dei servizi a pagamento. Nello specifico,

la piattaforma offre gratuitamente un servizio di newsletter, sia settimanale che mensile, e l'accesso libero a tutti i contenuti pubblicati negli ultimi 30 giorni. Per quanto riguarda i servizi a pagamento invece, per la modesta cifra di 320 € circa, Springwise garantisce un anno di accesso al suo database, il quale raccoglie più di 5.000 contenuti, tra nuove idee imprenditoriali e nuovi modelli di business. Il database di Springwise è aggiornato quotidianamente con l'inserimento di tre nuovi contenuti al giorno, ed è personalizzabile secondo le esigenze dell'utente. Una funzione interessante inoltre è quella di filtro, che permette non solo di isolare i contenuti in base all'area tematica di appartenenza, ma anche in base al relativo trend emergente (per esempio un criterio di ricerca potrebbe essere "gamification of society"). In aggiunta, tra i servizi a pagamento, sono organizzati dei workshop e delle conferenze sul tema dell'innovazione. Springwise non svolge alcun servizio di consulenza.

I contenuti della piattaforma sono organizzati attraverso una suddivisione per area tematica. Le ventuno categorie sono di seguito elencate: *auto motive, eco&sostenibile, education, entertainement, fashion & beauty, financial services, food&beverage, gaming, government, health & wellbeing, homes & housing, life hacks, lifestyle & leisure, marketing & advertising, media publishing, non-profit, social cause, retail, style & design, telecom & mobile, tourism & travel,* e *transport.*

Quanto è stato detto sulla struttura organizzativa di Trendwatching è valido anche per Springwise. La piattaforma infatti, è strutturata su un network di tipo gerarchico, alimentato dai contributi di 17.000 contributori, i quali sono retribuiti in base al loro lavoro attraverso un sistema di ricompense a punti. La piattaforma adotta un modello organizzativo open-source proprio per le caratteristiche del business in cui opera.

Anche Springwise ha il maggior numero di accessi da terminali situati nel posto di lavoro. Rispetto a Trendwatching e The Trend Hunter tuttavia, il livello medio di cultura degli utenti è leggermente più basso. Questo dato, congiuntamente al vasto ammontare di contenuti gratuiti messi a disposizione sul portale, ed il rank piuttosto basso (circa 20.000), giustifica la posizione della piattaforma nella mappa di

posizionamento in Fig.2.1. Rispetto a Trendwatching infatti, la posizione di Springwise è più spostata verso sinistra, e ricade all'interno del primo raggruppamento di piattaforme, stando a significare che il target dei fruitori è più variegato e non include soltanto aziende e professionisti, ma anche utenti occasionali, e lettori appassionati di innovazione.

Gli accessi alla piattaforma avvengono per il 30% dagli Stati Uniti, per l' 8,4% dall'India e per circa il 15% da Regno Unito, Canada e Giappone (approssimativamente 5% per nazione). Springwise è la piattaforma tra quelle analizzate, che registra più accessi dall'Italia (il 3,8% del totale).

2.5. PSFK

PSFK è in assoluto una delle più importanti comunità on line dedicate all'analisi dei trend socio-economici e tecnologici, e alla raccolta delle nuove idee imprenditoriali. PSFK nasce a New York nel 2004 dalla mente brillante e creativa di Piers Fawkes, tuttora editor-in-chief a capo della piattaforma: Fawkes è uno dei trend forecaster più importanti ed autorevoli al mondo, celebre per il suo modo di operare, da lui stesso definito "organico" per la sua estrema flessibilità.

PSFK si occupa sia dell'analisi dei trend emergenti attraverso la pratica del forecasting, che della raccolta delle nuove idee imprenditoriali. Nella homepage del portale sono riportate le news riguardanti le idee di business, organizzate in ordine cronologico in un pannello a scorrimento. Questi contenuti sono organizzati anche attraverso una categorizzazione di tipo tematico, nei sette gruppi *advertising*, *arts & culture*, *design*, *op-ed*, *retail*, *technology* e *travel*. Attraverso una funzione "search" è possibile esplorare integralmente il database delle idee di business (che sono circa 45.000), in modo del tutto gratuito e senza limitazioni.

All'analisi dei trend emergenti è dedicata un'apposita sezione del portale: in essa sono raccolti dei report su argomenti piuttosto generali (per esempio "*The Future of Gaming*" o "*The Future of Wearable Tech*"), ma molto esaustivi e dettagliati, strutturati come dei veri e propri trattati accademici.

PSFK è probabilmente la piattaforma più simile a The Trend Hunter nelle sue caratteristiche fondamentali, e questo è messo in evidenza anche nella mappa di posizionamento in Fig.2.1. PSFK tuttavia, rispetto al suo competitor principale, risulta essere più sbilanciata verso i contenuti gratuiti, infatti molti dei report inclusi nell'apposita sezione del portale, sono consultabili e scaricabili gratuitamente. Ad ulteriore prova di ciò, è facilmente constatabile come i report a pagamento abbiano prezzi modici (mediamente prossimi ai 150 $), molto al di sotto di quelli di The Trend Hunter. Questo orientamento è una prerogativa della piattaforma e da sempre una convinta posizione di P. Fawkes, il quale frequentemente presiede degli incontri o dei convegni gratuiti di sensibilizzazione sull'argomento dei trend.

La piattaforma PSFK è anche molto impegnata nell'organizzazione di eventi, workshop e conferenze sul tema dell'innovazione e sul come implementare i trend in ottica imprenditoriale.

Un tratto distintivo caratteristico di PSFK è rappresentata dalla "*purple list*", un servizio attraverso il quale ogni utente della rete può entrare in contatto con un network online di spotters ed esperti, risultato di anni di ricerche e relazioni professionali nell'ambito dei trend socio-economici e tecnologici.

Questo tipo di network è detto appunto "collaborativo", perché permette ad ogni elemento del sistema di costruire delle sue proprie relazioni, strutturate sulle trame di quelle precedente create da PSFK, ma anche potenzialmente indipendenti ed articolate in modi diversi.

Coerentemente con la filosofia seguita dalla piattaforma ed incentivata da Fawkes, il network collaborativo è molto flessibile e poco soggetto alle distorsioni derivanti dalle visioni personali.

Il target della piattaforma include sia operatori qualificati ed aziende, alla ricerca di contenuti specializzati e di qualità, che soprattutto utenti non professionali, meno selettivi ed esigenti. Conferma di ciò è il rank della piattaforma (prossimo a 11.000) e la grande disponibilità di contenuti gratuiti, in particolare l'accesso al database delle idee di business e alcuni trend report.

Caratteristica esclusiva di PSFK, che non ha eguali in nessun'altra piattaforma oggetto di questo studio, è il valore molto basso raggiunto del bounce rate 21,1%.

Questo indicatore sta a significare che quasi quattro quinti dei visitatori totali, non si sofferma solo sulla homepage ma accede a più di una pagina del portale. Il valore è ancor più significativo e notevole se si considera l'enorme quantità di contenuti messi a disposizione da PSFK nella homepage, che al contrario dovrebbe giustificare un bounce rate piuttosto alto. Se contestualizzato con quanto detto sopra sul target, questo indice è un ulteriore giustificazione dell'interesse che moltissimi utenti non professionalmente qualificati nutrono nei confronti della piattaforma.

Rispetto alle piattaforme analizzate finora, gli accessi a PSFK avvengono prevalentemente da terminali situati in ambienti accademici o comunque scolastici. Secondo le statistiche ottenute attraverso *Alexa.com*, la cultura media degli utenti del portale è piuttosto elevata (graduate schools e college), in linea con quanto è risultato anche per i principali competitors The Trend Hunter e Trendwatching.

Gli accessi a PSFK avvengono per il 41,8% dagli Stati Uniti (nei quali la piattaforma ha grande popolarità, con un rank nazionale di 5.227), per l'8% dal Regno Unito e per il 15% circa congiuntamente da Sud Africa, Brasile e Canada (5% ognuno).

2.6. Faith Popcorn's Brain Reserve

Faith Popcorn's Brain Reserve è una piattaforma americana, con sede a New York, fondata dalla celeberrima autrice futurista e trend forecaster Faith Plotkin, nota appunto con lo pseudonimo di "Faith Popcorn".

Il progetto di Brain Reserve ha origini nel 1991, con la pubblicazione di "The Popcorn Report", uno dei primi trattati in assoluto sui trend socio-economici e tecnologici emergenti, divenuto un best-seller della letteratura sull'argomento. La piattaforma ha acquisito popolarità grazie all'affermazione professionale della sua ideatrice, la quale dagli anni '90 in poi ha anticipato con successo delle tendenze e delle evoluzioni di scenario che hanno fortemente influenzato la realtà in cui viviamo. Un articolo scritto dal giornalista P. K. Day sul Los Angeles Times (datato 1 Ottobre 2008 e citato tra le fonti on line tra questa dissertazione), dimostra come l'attività di forecasting di Brain Reserve abbia effettivamente centrato molte delle previsioni sui trend emergenti effettuate cinque anni prima.

Il core business di Brain Reserve è esclusivamente il trend forecasting e l'attività di consulenza, trascurando l'analisi delle nuove idee di business. L'istituto offre i suoi servizi esclusivamente a pagamento, sia le consulenze ed i workshop, per i quali non è stimabile un costo medio, dato che viene concordato di volta in volta col cliente; che la reportistica, la quale viene pubblicata sotto forma di trattati periodici acquistabili su Amazon, o su altri spazi online dedicati all'e-commerce, per cifre modiche. In un'apposita sezione del portale chiamata "17 trend that reveal the future" sono elencati molto sommariamente i trend emergenti che secondo la Plotkin saranno determinanti nell'evoluzione del mondo.

Se al fatto che la piattaforma protende in modo molto evidente verso i contenuti a pagamento, si aggiunge il dato del rank molto alto, prossimo a 1.500.000, risulta facile dedurre che il target di Brain Reserve include esclusivamente le imprese (specie le più strutturate) e gli operatori specializzati. La popolarità della fondatrice infatti, si esterna più attraverso la diffusione su larga scala dei suoi report e delle sue analisi di scenario (che circolano attraverso altri canali e-commerce e retail), che attraverso gli

accessi al portale on line, il quale ha quasi la funzione esclusiva di pubblicizzare l'attività dell'istituto. Nella mappa di posizionamento in Fig.2.1 Faith Popcorn's Brain Reserve cade non a caso al centro del terzo raggruppamento, accanto a Iconoculture e al World Future Society. Tra i clienti della piattaforma non mancano i grandi nomi, nella lista dei quali c'è anche qualche azienda appartenente alle Fortune 500.

Uno dei clienti principali di Brain Reserve fu nientemeno che il governo degli Stati Uniti d'America, il quale pagò 566.000$ all'istituto per fare delle previsioni sulla futura evoluzione dello scenario del mercato postale, per lo US Postal Service.

Brain Reserve opera attraverso un network di tipo distributivo, detto "Talent Bank", nel quale un sistema costituito da circa 10.000 collaboratori selezionati, si relaziona e si confronta in base alle competenze specifiche di ciascuno dei suoi componenti. I network di tipo distributivo godono della massima indipendenza e flessibilità informativa, infatti i membri che li costituiscono possono offrire il loro contributo senza nessun tipo di filtro, se non quello iniziale di selezione per l'entrata nel network. A scapito di questo vantaggio questo tipo di forma organizzativa paga un prezzo in termini di difficoltà gestionale.

Il livello di rank di Brain Reserve non consente di fare valutazioni più approfondite in termini di affluenze al portale, se non che la cultura media dei fruitori della pagina è piuttosto elevata.

2.7. Josh Spear's website

Joshua Lee Spear è un imprenditore americano di trent'anni, celebre per essere stato Young Global Leader del World Economic Forum, e per essere il creatore di una importante piattaforma on line, il Josh Spear's website, interamente dedicata alle novità riguardo alle idee e ai modelli di business.

Nato nel 2004, il Josh Spear's website ha acquisito popolarità grazie al carisma del suo creatore, e raccogliendo nuove idee e modelli di business, ed articoli relativi alle evoluzioni del mondo in generale. Ad oggi è uno dei portali più importanti nel suo genere.

La piattaforma è strutturata come un vero e proprio blog che ruota completamente attorno alla persona di Spear. Tutti i discorsi fatti fin'ora sull'importanza dell'obiettività e dell'imparzialità dei contenuti, non valgono in questo tanto particolare quanto raro caso, nel quale il giudizio e le opinioni personali dell'autore costituiscono il filtro attraverso cui tutto è vagliato.

I contenuti della piattaforma sono organizzati per area tematica in nove diverse categorie: *art*, *books*, *design*, *fashion*, *food*, *gadgetry*, *life*, *music* e *travel*. Qualsiasi contenuto messo a disposizione nella piattaforma è gratuito.

In questo particolare caso non si può parlare di un network su cui la piattaforma è strutturata perché, come si è già chiarito in precedenza, ogni contenuto è raccolto, filtrato, rielaborato e pubblicato dallo stesso Spear, che di fatto funge da autore unico. Se da un lato questo tipo di scelta organizzativa crea dei limiti notevoli dal punto di vista della varietà e della quantità dei contenuti, dall'altro invece fa emergere le opinioni personali ed i giudizi dell'autore in modo cristallino.

Nonostante il rank della piattaforma sia piuttosto elevato (superiore a 800.000), e lasci presagire un target di fruitori piuttosto selettivo e qualificato, il fatto che tutti i contenuti siano messi a disposizione gratuitamente e che la piattaforma non svolga alcun tipo di servizio accessorio (in specie consulenza, workshop o reportistica ad hoc), è sufficiente per affermare che il target sia costituito principalmente da operatori non professionalmente qualificati e da lettori occasionali interessati all'argomento dell'innovazione.

Anche questa piattaforma, similarmente alle altre finora analizzate, è mediamente più frequentata da utenti con un livello di istruzione piuttosto elevata. La nazione dalla

quale in assoluto avvengono più accessi è l'America, saldamente in testa con il 45,8% del totale ed un rank nazionale prossimo a 300.000.

2.8. Trend Central (Cassandra Daily) & Cassandra

Cassandra e Trend Central, la prima fondata molto recentemente, nel 2013 a Los Angeles, e la seconda risalente a più in là nel tempo, nel 2002 (poi ripensata completamente nel 2013 ed ora nota col nome di "Cassandra Daily"), sono due piattaforme la cui popolarità non è paragonabile a quella degli istituti fin'ora analizzati, ma che comunque per le loro caratteristiche costitutive meritano di essere considerate in questo studio.

Cassandra e Trend Central appartengono allo stesso gruppo, il quale ha preferito diversificare attraverso due diverse piattaforme l'attività di analisi dei trend emergenti e la raccolta di nuove idee e modelli di business, sull'esempio di quanto fatto da Trendwatching e Springwise. Rispetto a queste ultime tuttavia, le piattaforme in causa sono molto più allineate sia dal punto di vista dei contenuti, che dal punto di vista delle loro stesse caratteristiche tecniche e funzionali. Proprio in funzione di ciò, chi scrive ha ritenuto opportuno analizzarle ed esporle nel medesimo capitoletto.

Nello specifico, Cassandra è adibita all'analisi dei trend emergenti, offrendo report, focus groups, servizi di consulenza (consumer strategy, strategie di distribuzione o retail, media content creation, sviluppo di campagne marketing o advertising sales support), ed organizzando conferenze sul tema dell'innovazione.

Dal punto di vista dei contenuti, la piattaforma è caratterizzata da una notevole distorsione per i trend legati al comportamento di consumo, che va un po' a scapito del livello di dettaglio sui trend tecnologici. Tutti i servizi offerti da Cassandra (salvo alcune statistiche inerenti l'evoluzione del comportamento di consumo) sono a

pagamento: la fascia di prezzo è difficilmente stimabile dato che la piattaforma effettua di volta in volta dei preventivi diversi sulla base delle richieste del cliente, e non è molto trasparente sotto questo punto di vista.

Nel portale web dell'istituto non esiste alcun genere di riferimento alla tipologia di network su cui lo stesso si basa, né tantomeno alla possibilità di contribuire ai contenuti della piattaforma attraverso un sistema open-source. Ipotesi di chi scrive è che la struttura organizzativa di Cassandra si basi su un network di tipo gerarchico, con un numero limitato di contributori retribuiti. Questa ipotesi sarebbe coerente anche con la scarsezza (se paragonata rispetto a quella degli altri benchmark) dei contenuti della piattaforma.

Per quanto riguarda la categorizzazione e l'organizzazione dei contenuti, in Cassandra non avrebbe senso ne esistesse una, infatti l'intero portale web è strutturato esclusivamente in funzione del report biennale, il quale praticamente è l'unico contenuto della piattaforma.

Tra i tratti caratteristici di Cassandra vanno senz'altro menzionati: la sua propensione per l'analisi dei trend legati al comportamento di consumo; la possibilità di accedere al report e ad altri servizi tramite un'apposita App (caratteristica stranamente poco diffusa tra le altre piattaforme oggetto dell'analisi); infine il suo design particolarmente accattivante.

Visto il rank mediamente alto (dovuto in parte anche al fatto che si tratti di un istituto relativamente giovane, e quindi non ancora troppo popolare) e visto lo sbilanciamento totale verso i contenuti a pagamento, si può dedurre che il network della piattaforma sia piuttosto selettivo e qualificato, nonché costituito principalmente da operatori specializzati e da grandi imprese.

Il posizionamento nella mappa in Fig.2.1 è coerente con questa ipotesi, infatti la piattaforma è raffigurata nel terzo raggruppamento, nei pressi di JWT Intelligence e World Future Society. Cassandra vanta tra i suoi clienti anche gruppi aziendali

particolarmente importanti e strutturati, tra i quali Nestlè, Microsoft, Honda, Sony, Adidas, Redbull, At&t e molti altri.

Il traffico a cui è soggetta la piattaforma non è tale da permettere di accedere ad altre statistiche sulle affluenze che non siano il rank (prossimo a 1.600.000) ed il bounce rate (leggermente più alto della media). Mediamente gli utenti del portale hanno un'istruzione piuttosto elevata (college).

Dall'altra parte Trend Central, come è stato puntualmente evidenziato sopra e contrariamente alla collegata Cassandra, centra il suo core business quasi esclusivamente sulla raccolta ed analisi delle nuove idee imprenditoriali, ed i nuovi modelli di business, riportando solo occasionalmente tra i suoi contenuti qualche nuovo trend emergente.

La piattaforma cambia totalmente i suoi connotati nel 2013, iniziando a proporre un servizio di newsletter giornaliero (rinominato appunto "Cassandra Daily") a supporto della collegata Cassandra. Ad oggi, il funzionamento di Trend Central può essere paragonato per le tante similarità a quello di Springwise (ovviamente con tutt'altre dimensioni), con l'importante differenza del fattore costo: mentre infatti Springwise mette a disposizione l'accesso illimitato al suo database solo dietro pagamento di un corrispettivo, Trend Central garantisce lo stesso servizio in modo completamente gratuito.

Il database di Trend Central ha dimensioni molto ridotte rispetto a quello di Springwise, e non dispone di alcun tipo di categorizzazione tematica o di funzione "filtro" per selezionare agevolmente le voci. I contenuti al suo interno sono riportati in ordine cronologico e sono accessibili attraverso la selezione del mese e dell'anno di appartenenza, oppure in alternativa, attraverso un pannello di ricerca. Mentre il database di Springwise si aggiorna quotidianamente con tre nuove idee imprenditoriali o nuovi modelli di business particolarmente innovativi, quello di Trend Central aggiunge solamente una ventina di nuovi contenuti al mese. Per il

resto, il modo in cui i contenuti sono spiegati ed approfonditi, è grossomodo analogo per entrambe le piattaforme.

Quanto detto sulla tipologia di network di Cassandra è da considerasi valido anche per quanto riguarda Trend Central, ossia che la piattaforma si basi su un network gerarchico di dimensioni ridotte, con contributori retribuiti.

Visto il fatto che il rank piuttosto elevato della piattaforma, come specificato anche per Cassandra, oltre ad essere costantemente in ascesa è parzialmente imputabile alla giovane età dell'istituto; e considerato il fatto che la piattaforma garantisce l'accesso ai suoi contenuti in modo totalmente gratuito, risulta facile definire il target di Trend Central come mediamente costituito da operatori non professionalmente qualificati e da lettori occasionali. A ragione la piattaforma si colloca nel secondo raggruppamento della mappa di posizionamento in Fig.2.1.

La collocazione dell'istituto è comunque da ritenersi "provvisoria" o "in divenire", considerato il fatto che il suo rank mostra, secondo le statistiche ottenute tramite *Alexa.com*, un andamento in forte decrescita, lasciando presagire che in un futuro prossimo la piattaforma potrebbe posizionarsi nel primo raggruppamento in prossimità di More Inspiration.

Una caratteristica esclusiva di Trend Central è il fatto che la piattaforma sia accessibile indifferentemente attraverso due diversi indirizzi web, ossia *trendcentral.com* e *cassandradaily.com*. I due portali sono uguali in tutto e per tutto, se non nel fatto di avere rank diversi, è quindi popolarità diverse: il rank del primo è prossimo a 1.500.000, ed il rank del secondo a 900.000. Probabilmente questo strano fenomeno è un retaggio del cambio di nome della piattaforma, passato lo scorso anno da "Trend Central" a "Cassandra Daily". Non è un caso che l'accesso a *cassandradaily.com* avvenga direttamente per tramite del portale di Cassandra, attraverso un apposito link.

Anche questa piattaforma, similarmente alle altre finora analizzate, è mediamente più frequentata da utenti con un alto livello di istruzione. La nazione dalla quale in

assoluto avvengono più accessi è l'America, saldamente in testa con il 83,4% del totale, ed un rank nazionale prossimo a 250.000 (decisamente più basso del rank mondiale).

2.9. Cool Hunting

La piattaforma Cool Hunting nasce a New York nel Febbraio 2003, dai designer Josh Rubin ed Evan Orensten, come loro personale portfolio creativo online. La freschezza dei contenuti e il buon operato dei soci fondatori, tuttora editor in chief ed executive editor, ha portato in undici anni la piattaforma ad essere in assoluto tra le più popolari nella ricerca di idee, prodotti e modelli di business innovativi, con un rank globale prossimo a 25.000, ed una crescente popolarità anche negli ambiti di ricerca non direttamente connessi al trend forecasting.

Il core business di Cool Hunting riguarda principalmente la raccolta di nuove idee imprenditoriali, prodotti particolarmente innovativi e nuove idee di business, il tutto messo a disposizione nel portale in modo completamente gratuito. In aggiunta, in delle apposite sezioni della piattaforma, sono accessibili dei contenuti aggiuntivi, tra i quali: interviste ad artisti, designer ed altri innovatori, riportate sia sotto forma di file video, che per iscritto; una sezione open-source dedicata ai contenuti innovativi spottati tramite il social network Instagram; un insieme di guide cittadine, improntate alla scoperta di attrazioni (culturali e non) ad alto tasso di design, ed esperienze ispiratrici. I contenuti sono aggiornati quotidianamente, mentre settimanalmente viene rilasciato un breve report definito "mini-documentario" su temi particolarmente in voga.

Elemento caratteristico della piattaforma è il suo essere sbilanciata in modo abbastanza evidente verso i contenuti creativi ed in particolare il tema del design, andando a scapito dei trend di tipo economico, specie se relativi al tema del comportamento di consumo.

I contenuti messi a disposizione da Cool Hunting sono organizzati attraverso una categorizzazione effettuata su base tematica, che si esplica attraverso sei macrocategorie: *design*, *tech*, *style*, *travel*, *culture*, *food & drink*. I contenuti più popolari sono invece messi in risalto attraverso un'apposita sezione, la quale possiede una categorizzazione a sé stante costituita da ventuno sottocategorie: *3D printing*, *accessories*, *apple*, *apps*, *artists*, *bags*, *books*, *cameras*, *cars*, *furniture*, *hotels*, *menswear*, *music*, *autdoors*, *shoes*, *speakers*, *sustainability*, *watches*, *websites*, *whiskey* e *womenswear*. Gli utenti sono guidati nella navigazione attraverso un pannello di ricerca per mezzo del quale è possibile esplorare senza limitazioni il database della piattaforma.

La piattaforma dispone anche di un'App dedicata, attraverso la quale è possibile accede a tutti i contenuti offerti dalla piattaforma in versione mobile.

Cool Hunting struttura il suo modello organizzativo su un network di tipo gerarchico estremamente semplice e funzionale, caratterizzato da un numero limitato di membri contributori specializzati, i quali sono retribuiti direttamente dal direttivo della piattaforma. Questo tipo di assetto organizzativo permette di ottenere dei contenuti qualitativamente validi e di mantenere un elevato livello di flessibilità, andando a scapito della varietà, che sicuramente non è quella che potrebbe essere raggiunta con i network gerarchici più strutturati.

Il livello di popolarità elevato (desumibile dal rank particolarmente basso, dalla popolarità di cool hunting sui social network e dall'elevatissimo numero di siti web che hanno link indirizzanti alla piattaforma, esattamente 5.352), congiuntamente con il fatto che tutti i contenuti siano accessibili gratuitamente, non lasciano dubbi sulla definizione del target della piattaforma, il quale è costituito principalmente da utenti non professionalmente qualificati, con aspettative di informazione non troppo specifiche e da visitatori occasionali interessati al tema del design.

Nella mappa di posizionamento in Fig.2.1, la piattaforma si colloca a ragione al centro del primo raggruppamento, nei pressi di The Cool Hunter e del Josh Spear's website, che sono tra i competitor più diretti.

Secondo le statistiche ottenute tramite *Alexa.com*, la maggior parte degli accessi al portale web di Cool Hunting avviene tramite terminali situati in ambienti lavorativi od accademici.

Anche questa piattaforma, similarmente alle altre finora analizzate, è mediamente più frequentata da utenti con un livello di istruzione elevata. Gli accessi al *coolhunting.com* avvengono per il 44,9% dagli Stati Uniti (nei quali la piattaforma possiede un rank notevole, di 10.856), per il 6,1% dal Regno Unito, per il 3,7% dal Messico e per il 3,5% dal Brasile.

Nell'universo degli istituti che operano nell'ambito del trend forecasting e della raccolta di nuove idee e modelli di business, esistono decine di altre piattaforme che, per popolarità o per la validità dei loro contenuti, meriterebbero di essere incluse in questa analisi dissertativa. Nonostante ciò, per motivi legati allo spazio ed al filo logico della trattazione, non potranno essere analizzate.

Un breve cenno tuttavia, non può non essere fatto ad altre importanti piattaforme le quali, anche se non direttamente operanti nell'ambito del trend forecasting, sono comunque di primaria utilità per gli analisti e gli operatori professionalmente qualificati.

In primis sono da menzionarsi le piattaforme dedite al "krowdfunding", ossia quelle che fungono da vetrina espositiva per mettere in mostra e finanziare nuovi progetti imprenditoriali e start-up. I due portali più popolari, dediti a questa attività sono Indiegogo (*indiegogo.com*), con global rank 1.486, e Kickstarter (*kickstarter.com*), con global rank 535, entrambi in costante ascesa. Nell'interesse di un analista di trend, questi portali sono paragonabili alla stregua di quelli che raccolgono nuove idee di business, poiché raccolgono proposte innovative appartenenti ad ogni contesto aziendale, le quali vengono vagliate in base alla loro bontà, attraverso il consenso dei finanziatori.

Per lo stesso ordine di ragioni ha un'importanza notevole la piattaforma Crunch Base (*crunchbase.com*, rank 996), la quale rappresenta il database di start-up più completo al mondo. Crunch Base non solo raccoglie e cataloga migliaia di nuovi progetti imprenditoriali, ma offre anche informazioni riguardo al loro team di sviluppatori, ai loro finanziatori e alle notizie che li riguardano nei mass media, offrendo ai forecaster un feedback sul successo di un particolare tipo di innovazione.

Appartenente ad una categoria completamente diversa è Patent Inspiration (*patentinspiration.com*), un database on line contenente informazioni tecniche e giuridiche su più di 69 milioni di brevetti. Patent Inspiration ha un'interfaccia semplice ed intuitiva, ed è utilizzabile, con accesso limitato ai contenuti, anche gratuitamente. In un'ottica di forecasting può essere utile verificare lo stato di sviluppo di un trend, specie tecnologico, attraverso la ricerca delle nuove invenzioni e dei brevetti.

Questo lavoro di tesi procede ora con la specificazione di una proposta operativa per il progetto Osservatorio di Innovarea, con particolare riferimento al suo modello di business.

Capitolo Terzo

Proposta operativa di modello di business per l'osservatorio Innovarea

"*If you always do what you always did,*
you will always get what you always got."

(Albert Einstein)

Il terzo ed ultimo capitolo di questo lavoro di tesi, contiene una proposta concreta per la realizzazione del progetto della piattaforma Osservatorio trend emergenti di Innovarea.

Nello specifico, dopo una prima introduzione sul progetto, le ragioni che lo hanno animato e gli operatori coinvolti nella sua realizzazione, è riportata una breve disamina sul suo contesto di sviluppo, quel segmento del tessuto imprenditoriale veneto formato dalle imprese performanti.

Successivamente è dato spazio ad una proposta operativa per l'attuazione del progetto stesso, identificando i potenziali benchmark della piattaforma e ponendo particolare enfasi sulla pianificazione del suo modello di business, nel quale rivestono un ruolo essenziale gli studenti di Ca' Foscari ed i partner strategici *IBM Italia* e *Future Concept Lab*.

3.1. Il progetto Osservatorio ed il suo contesto di sviluppo

La prima proposta riguardante il progetto di Osservatorio sui trend socio-economici e tecnologici emergenti, nasce nell'anno 2013, come spin-off del movimento culturale Innovarea.

Innovarea è un progetto realizzato dall'Università Ca' Foscari di Venezia a valere sulla Legge Regionale 18 maggio 2007, n. 9 "Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale" ai sensi delle DGR n. 4222 del 30 dicembre 2008, n. 156 del 11 febbraio 2013 e n. 1081 del 28 giugno 2013.

Il progetto si sviluppa sulla consapevolezza che il contesto competitivo globale è mutato in modo drastico negli ultimi anni, diventando sempre più improntato alla concorrenza non più tra impresa e impresa, ma tra aree geografiche, territori o addirittura nazioni. In questo nuovo scenario è fondamentale creare sistemi "territorio-nazione" capaci di posizionarsi in modo competitivo e differenziante nel nuovo ordine dei mercati.

In questo contesto, Innovarea è un movimento di imprese innovative e performanti, unite dal solo comune obiettivo di creare un percorso di rinascita per l'industria e per la società veneta, facendo leva sul patrimonio civile, culturale, artigianale e naturale che caratterizza l'Italia. Innovarea ambisce a promuovere la significatività dell'impresa, ossia il suo essere influente in modo positivo sul tessuto sociale circostante, ad esempio creando nuovi posti di lavoro, o distribuendo valore a tutto l'ecosistema di business.

In termini pratici inoltre, Innovarea organizza e promuove meeting, workshop e conferenze culturali su temi legati all'economia, all'innovazione ed all'imprenditorialità, attraverso un network di circa cinquecento imprese venete performanti.

Se è chiaro che i protagonisti sono le imprese "significanti", i realizzatori del progetto sono la Regione del Veneto, l'Università Ca' Foscari di Venezia e Confindustria Veneto, in collaborazione con Unioncamere Veneto, Corriere Innovazione, Confartigianato Veneto, Confcommercio Veneto, Confagricoltura Veneto, Confesercenti, Treviso Tecnologia e il CNA del Veneto.

Il concetto di fondo sul quale si sviluppa il movimento, è che la rinascita del sistema economico e sociale veneto, può passare solo attraverso una determinata categoria di imprese, ossia quelle "antifragili" ed innovative. Proprio per questo motivo Innovarea si sviluppa su un fulcro iniziale di circa cinquecento imprese, selezionate dalla popolazione totale in base a determinati parametri contabili e giuridici, ossia:

- la locazione della sede legale in Veneto;
- il possesso della forma giuridica di società di capitali;
- la detenzione dello stato giuridico di "ditta attiva";
- il volume dei ricavi di vendita (voce A1 del Conto Economico civilistico) maggiore o uguale a 5 milioni di Euro;
- il possesso di un ROA medio degli anni 2008-2012 superiore al ROA medio degli anni 2003-2007 (per ROA si intende il *Return on Assets ratio*, calcolato dal rapporto tra l'EBIT ed il totale dell'attivo).

Particolare attenzione va posta sull'ultimo parametro contabile, il quale permette di identificare le imprese che a partire dal 2008, individuato come l'anno di inizio del manifestarsi della crisi economica in Italia, hanno iniziato a performare meglio. La scelta di utilizzare il ROA piuttosto che il ROE (che come indice di rendimento è sicuramente più completo), focalizzandosi quindi sulla redditività della sola gestione operativa e trascurando l'impatto delle gestioni finanziaria e fiscale, è una conseguenza dell'obiettivo stesso della ricerca, ossia quello di identificare le imprese venete con modelli di business vincenti e capaci di reagire alla crisi. Da qui l'appellativo di imprese "antifragili", ovvero rese più forti e competitive dall'insorgere delle difficoltà.

Tra i tanti assunti fondamentali sui quali è fondata la visione strategica del movimento, il manifesto di Innovarea colloca "*l'identificazione dei trend emergenti come punto di partenza*".

L'analisi dei trend emergenti (o "trend forecasting" che dir si voglia) è un'attività che ha fondamentale importanza nell'ottica di crescita e di sviluppo aziendale, per due motivi principali (Vejlgaard, 2008):

1. in primo luogo perché, identificando le evoluzioni ed i mutamenti del contesto socio-economico e tecnologico, incentiva lo sviluppo di pensiero e di pianificazione strategica;
2. in secondo luogo perché crea un vantaggio competitivo, permettendo alle imprese che la implementano di adattarsi in modo tempestivo alle evoluzioni di scenario, allineando ed adeguando i propri prodotti, i processi ed i modelli di business in tempi sicuramente più brevi.

Sulla base di quanto detto fin'ora e con lo scopo ben definito di supportare le imprese aderenti al movimento Innovarea, nasce il progetto Osservatorio.

Quello dell'Osservatorio è un progetto editoriale e culturale basato sull'impiego strategico dei trend socio-economici, culturali e tecnologici emergenti, come supporto all'innovazione delle aziende del tessuto imprenditoriale veneto. In termini pratici si prevede la realizzazione di una piattaforma on line sul'esempio di quelle analizzate nel secondo capitolo di questo lavoro di tesi, attraverso la quale si possano offrire servizi di informazione, formazione e consulenza ad aziende private e pubbliche.

L'idea nasce come risposta al bisogno di miglioramento ed innovazione dei servizi/prodotti, dei processi e, più in generale, dei modelli di business, sulla base di tre considerazioni fondamentali:

1. In primo luogo il progetto ambirebbe a posizionarsi in un mercato ancora non del tutto "coperto" dagli operatori esistenti. Infatti, in accordo coi risultati ottenuti attraverso questo lavoro di ricerca, nel corso del quale sono state esaminate ventotto tra le piattaforme più popolari ed autorevoli, non ne esiste alcuna che operi nell'ambito del trend forecasting o e nella raccolta di nuove idee e modelli di business, che sia di origine italiana o tradotta in lingua italiana (il caso di Future Concept Lab, che verrà accuratamente approfondito nelle prossime pagine di questo lavoro, rappresenta una sorta di eccezione, tuttavia nello specifico non si può parlare di una vera e propria piattaforma dedita al trend forecasting, per motivi che si vedranno in seguito).

   Va specificato che con questo esposto, non si vuole assolutamente affermare che in Italia il trend forecasting sia una pratica sconosciuta o completamente inutilizzata, esistono infatti numerosi studi sui trend emergenti e sulle evoluzioni socio-economiche e tecnologiche effettuati a livello nazionale (ascrivibili nell'insieme degli studi di foresight), per citarne qualcuno: Fondazione Rosselli – *FoMoFo: Four Motor Foresight – Lombardy*; Fondazione Rosselli – *National priorities for industrial research*; *National priorities for industrial R&D*; EC DG Research – *TRACK Regional Foresight in Sicilia*; IPTS – *Future oriented analysis on the main socio-economic challenges that Europe will face: potential impact of research*; *Strategic capacities in Europe in 10 years in relation with budgetary perspectives*; IRES Piemonte – *Scenario Analysis 2010*; RISE – *Research, Innovation, Economic Development*.

   Va chiarito tuttavia che questi studi sono da considerarsi sforzi di ricerca a sé stanti, e non piattaforme od istituti operanti nel trend forecasting come quelli analizzati nel secondo capitolo della dissertazione (che, come esposto in precedenza, sembrano non esistere all'interno del nostro paese).

   Conseguenza diretta di questo stato delle cose è che in media gli italiani tendono a sottovalutare l'importanza della pratica del trend forecasting e ad utilizzare meno i servizi che ad esso sono collegati. Basti osservare il confronto esposto in Tab.3.1 tra Regno Unito ed Italia (paesi con popolazioni

grossomodo identiche, rispettivamente circa 63 milioni e 61 milioni) nell'accesso ad alcune tra le piattaforme più popolari.

Nome della Piattaforma	Percentuali utenti - Italia	Percentuale utenti - UK
The Trend Hunter	2,5 %	6,2 %
PSFK	1,8 %	9,0 %
Springwise	3,8 %	5,4 %
Trendwatching	1,8 %	9,6 %

Tab.3.1: Confronto percentuale utenti "Italia – UK"

Risulta evidente dalla Tab.3.1 come il nostro paese sia tendenzialmente molto meno dedito all'utilizzo delle piattaforme on line elencate (The Trend Hunter, PSFK, Springwise e Trendwatching) rispetto al Regno Unito.

Le motivazioni sono da ricondurre in primis ovviamente all'utilizzo dell'inglese come lingua primaria dei contenuti delle piattaforme in causa, che limita in modo non indifferente gli utenti italiani nella loro fruizione; in secundis alla peculiarità del tessuto imprenditoriale italiano, caratterizzato da moltissime realtà aziendali piccole e destrutturate (le piccole e le medie imprese), che spesso non possono permettersi l'accesso ad un particolare tipo reportistica o a determinati servizi, per il loro costo eccessivamente alto (si veda ad esempio la maggior parte degli istituti inclusi nel terzo raggruppamento in Fig.2.1, The Trend Hunter ed altri).

In aggiunta va detto che gli operatori esistenti nel mercato del trend forecasting sono tendenzialmente orientati verso analisi poco aderenti rispetto a quelle che possono essere le esigenze dell'imprenditore / manager veneto, specie per quello che riguarda la portata delle analisi stesse, che in alcuni casi risultano essere "troppo macro" o troppo generalizzate.

La particolarità dell'impresa italiana richiederebbe reportistica e servizi di consulenza e formazione più aderenti al contesto della piccola e media impresa e a quello del distretto industriale.

Sulla base di tutte queste considerazioni si può affermare che esiste un gap nel mercato delle piattaforme che si occupano di trend forecasting, nel quale potrebbe verosimilmente collocarsi la piattaforma oggetto del progetto sponsorizzato da Innovarea.

L'Osservatorio di Innovarea infatti, risolverebbe sia il problema della lingua (utilizzando per l'appunto l'italiano), che soprattutto quello della pertinenza / portata dei trend, attraverso una preventiva contestualizzazione e revisione degli stessi.

2. In secondo luogo, il progetto non ambisce ad identificare nuovi trend emergenti attraverso la pratica attiva del trend forecasting. Piuttosto, almeno nella prima fase, il *modus operandi* sarà quello di individuare delle "piattaforme benchmark" tra quelle elencate nel secondo capitolo di questa dissertazione, per poi selezionare, revisionare e contestualizzare i contenuti in esse raccolti (sia che questi siano report, che raccolte di nuove idee di business), e renderli adatti alla realtà imprenditoriale veneta.

   Bisogna prendere atto della distanza incolmabile che sussiste tra i mezzi del progetto sponsorizzato da Innovarea, e quelli degli operatori più importanti e specializzati nel mondo del trend forecasting (si pensi ad esempio a The Trend Hunter, Trendwatching, PSFK e Springwise), coi quali sarebbe assolutamente impossibile competere per quello che riguarda la capacità di individuare nuovi trend emergenti.

   Allo stesso modo però, va considerata la profonda conoscenza del territorio e del contesto imprenditoriale veneto, propria degli enti coinvolti nel progetto Osservatorio, in primis l'Università Ca' Foscari, Future Concept Lab e Confindustria Veneto: nessuno meglio di loro potrebbe selezionare, integrare,

e contestualizzare il materiale raccolto dalle fonti selezionate, e renderlo appetibile per gli imprenditori ed i manager veneti.

Per questo insieme di motivi il principio guida sul quale si struttura il progetto, e ne influenza in modo determinante il modello di business, è quello del "*nothing invented here*", ossia la raccolta e l'adattamento di materiale prodotto da terzi, nello specifico piattaforme dedite al trend forecasting accuratamente selezionate.

Questo modo di operare ha il duplice vantaggio di soddisfare in modo più completo le esigenze della clientela target (offrendo contenuti adattati *ad hoc* e colmando quello che sopra è stato definito un gap di mercato), e di essere meno oneroso dal punto di vista strettamente organizzativo.

3. In terzo luogo, la proposta di valore del progetto Osservatorio è studiata per creare una sinergia tra le diverse istituzioni partecipanti, coinvolgendo una molteplicità di enti e soggetti economici sia nel settore pubblico che in quello privato.

   I potenziali utenti sono in primis gli imprenditori, ma anche i manager, i professionisti e i cultori della materia, i quali troverebbero nella piattaforma un punto di riferimento in lingua italiana per quello che riguarda i trend emergenti e le nuove idee ed i modelli di business.

   Sono coinvolti come promotori principali la Regione Veneto, primo finanziatore del progetto (sulla base della Legge Regionale 18 maggio 2007, n. 9 "Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale"), e Confindustria Veneto, la quale porta con sé il suo network di imprenditori ed imprese performanti, mettendo in luce l'attività svolta dell'Osservatorio, anche in funzione della mission perpetuata dal movimento Innovarea.

   E' coinvolta l'Università Ca' Foscari, che oltre a garantire al progetto un supporto scientifico qualificato, mette a disposizione un bacino inesauribile di

menti e contributi creativi, quelli degli studenti, motivati anche dal fatto di potersi mettere in mostra dinnanzi a numerosi imprenditori.

In questo senso il progetto Osservatorio (e in ottica più ampia, l'intero movimento di Innovarea) acquisirebbe anche la funzione di catalizzatore di opportunità professionali, avvicinando la categoria degli studenti, e quella delle imprese.

Sono coinvolti come collaboratori numerosi altri partner, Unioncamere Veneto, l'Euro sportello del Veneto, Confartigianato Veneto, Confcommercio Veneto, Confagricoltura Veneto, Confesercenti, Treviso Tecnologia, Coldiretti Veneto, l'Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda (Aidda), il CNA del Veneto ed il Premio Gaetano Marzotto.

Sono coinvolti i partner strategici *IBM Italia* e *Future Concept Lab*, che saranno funzionali per quello che riguarda lo sviluppo dei contenuti della piattaforma, nello specifico il primo in merito ai trend tecnologici, ed il secondo in merito ai trend socio-economici. Di entrambi si parlerà più dettagliatamente nelle prossime pagine della dissertazione.

E' coinvolto come partner multimediale Corriere Innovazione, che garantisce al progetto l'adeguata visibilità mediatica, anche a livello di social network.

Non va assolutamente sottovalutato il potenziale aggregativo che tutti questi istituti congiuntamente possiedono, nonché il network di relazioni professionali che potrebbero creare, generando valore per tutto il territorio. Tutto questo è in linea con quanto sostenuto nel manifesto del movimento Innovarea riguardo all'impresa "significante" (ossia socialmente utile) ed esposto nelle pagine precedenti di questo lavoro.

In primo luogo la piattaforma potrebbe creare nuove opportunità lavorative, mettendo in contatto studenti particolarmente meritevoli e brillanti con le imprese più performanti ed innovative del territorio veneto; in secondo luogo la piattaforma grazie alla sua visibilità, potrebbe essere un efficace intermediario tra le stesse imprese, ed un insieme di potenziali partner per l'erogazione dei servizi di consulenza e di implementazione dei trend emergenti.

Fatta questa prima disamina sul progetto Osservatorio, esaminato sinteticamente il suo contesto di sviluppo, viste le ragioni che lo hanno animato ed elencati brevemente gli operatori coinvolti nella sua realizzazione, la dissertazione prosegue ora con un'analisi approfondita dei suoi partner strategici, ovvero *IBM Italia* e *Future Concept Lab*.

3.2. I partner strategici del progetto Osservatorio

Questa parte del terzo capitolo è dedicata all'approfondimento e all'analisi dettagliata dei due più importanti partner strategici dell'Osservatorio: *IBM Italia* e *Future Concept Lab*. I due istituti si distinguono dagli altri collaboratori per la loro importanza ai fini del progetto e per la loro autorevolezza nei rispettivi ambiti di ricerca.

IBM è tra le società al mondo che investe in assoluto di più in attività di ricerca e sviluppo (circa 6 miliardi di dollari) e, specie per quello che riguarda la tecnologia e le scienze informatiche, dispone di una rete capillare ricercatori i quali, attraverso quattordici laboratori sparsi in tutto il mondo, producono brevetti e reportistica ad utilizzo interno o pubblico.

Future Concept Lab è invece un istituto di ricerca sociologica orientato all'analisi dei trend emergenti, che investe la sua azione in modo particolare sullo studio dei trend di tipo socio-economico o riguardanti i comportamenti di consumo. In aggiunta l'istituto, oltre ad organizzare conferenze e workshop sul tema dell'innovazione, offre servizi di consulenza specializzata sull'implementazione in ambito aziendale dei trend rilevati.

L'utilità di IBM Italia e Future Concept Lab in funzione dell'Osservatorio è di duplice entità:

da un lato il materiale prodotto dai due istituti (nel dettaglio quello inerente i trend tecnologici dai centri ricerche IBM, e quello inerente i trend socio-economici dal Future Concept Lab) occupa la prima posizione in una scala gerarchica di importanza per quello che riguarda le fonti che ispireranno i contenuti del progetto (si entrerà più nel dettaglio a riguardo nelle prossime pagine dell'elaborato);

dall'altro lato, ed in questo caso ci si riferisce in modo particolare al Future Concept Lab, il supporto al progetto offerto dagli istituti sarà inerente l'offerta dei servizi di consulenza e di implementazione dei trend emergenti identificati dall'Osservatorio.

In questo modo gioveranno del connubio sia gli enti sopracitati, in modo particolare Future Concept Lab, che allargherà il suo bacino di potenziali clienti per merito dell'intermediazione dell'Osservatorio; che l'Osservatorio stesso, il quale potrà strutturarsi e costruite i suoi contenuti su una base informativa molto più solida ed autorevole.

Viene ora riportata una panoramica dettagliata sulle attività di ricerca, sviluppo e consulenza dei due partner strategici sopracitati, iniziando con IBM Italia e proseguendo col Future Concept Lab.

La cultura IBM è totalmente basata sul concetto di "innovazione". Fin dal 1911, anno di fondazione del colosso americano, l'innovazione è stato il criterio guida che ha influenzato tanto il suo modo di operare, quanto le strategie e la proposta di valore. Non a caso "Big Blue" investe una cifra prossima a 6 miliardi di dollari su un fatturato di circa 100 miliardi, in attività di ricerca e sviluppo, attraverso quattordici laboratori sparsi in tutti e sei i continenti.

Per fare un paragone, basti pensare che nel 2011 la spesa pubblica italiana *intra-muros* per ricerca e sviluppo (cioè sostenuta congiuntamente da imprese, istituzioni

pubbliche, istituzioni private no-profit e università) è stata di 19,8 miliardi di Euro, dei quali solo 2,6 provenienti dalle istituzioni pubbliche.

IBM è da ventuno anni la società col maggior numero di brevetti negli Stati Uniti e detiene primati in ogni area tecnologica, che si parli di software, microprocessori, supercomputer o server; inoltre, negli ultimi anni ha arricchito la sua proposta di valore acquistando 145 società produttrici di software, delle quali 33 specializzate nel software analitico. L'azienda dal 2010 è stata incubatrice di 500 nuove start-up operanti negli ambiti più disparati, dalle energie rinnovabili all'ICT, dai trasporti all'assistenza sanitaria, mettendo a loro disposizione risorse tecniche, conoscenze specifiche ed esperienza, con lo scopo di realizzare progetti particolarmente innovativi.

Il metodo di ricerca e sviluppo di IBM è strutturato su un approccio sistemico, che permette di valorizzare ogni investimento fatto e condividerlo con tutta la realtà aziendale, coinvolgendo ed integrando nel processo ogni divisione organizzativa. Inoltre Big Blue, rende partecipi dei risultati ottenuti anche entità e persone che sono al di fuori della società, ad esempio perseguendo strategicamente il progetto *IBM Smarter Planet* (un'iniziativa di applicazione ed utilizzo della tecnologia in ottica di progresso sociale), o rendendo pubbliche ed accessibili a qualsiasi utente della rete alcune sue pubblicazioni a carattere scientifico.

La vision di IBM in termini di ricerca e sviluppo può essere efficacemente riassunta attraverso questa affermazione, riportata anche nella homepage del portale che il gruppo dedica integralmente all'argomento dell'innovazione e della ricerca (*www.research.ibm.com*):

> *"The World is Our Laboratory, no matter where discovery takes place, IBM researchers push the boundaries of science, technology and business to make the world work better. IBM Research is a global community of forward-thinkers working towards a common goal: progress".*

Le attività di ricerca e sviluppo di IBM sono elencate e sinteticamente descritte di seguito:

1. *IBM System Journal*: una pubblicazione bimestrale accessibile in modo libero e gratuito, dedicata al software, alla sua architettura, ai sistemi che lo implementano, e al suo utilizzo. La rivista è stata pubblicata in modo autonomo fino ad Aprile 2010, per poi confluire nel *Journal of Research and Developement*, come indicato anche nella copertina frontale di ogni pubblicazione (Fig.3.1).

2. *IBM Journal of Research and Developement*: una pubblicazione tecnica bimestrale accessibile in modo libero e gratuito, dedicata alle scienze, alla tecnologia e all'ingegneria dei sistemi informativi. In Fig.3.1 alcuni esempi di pubblicazioni.

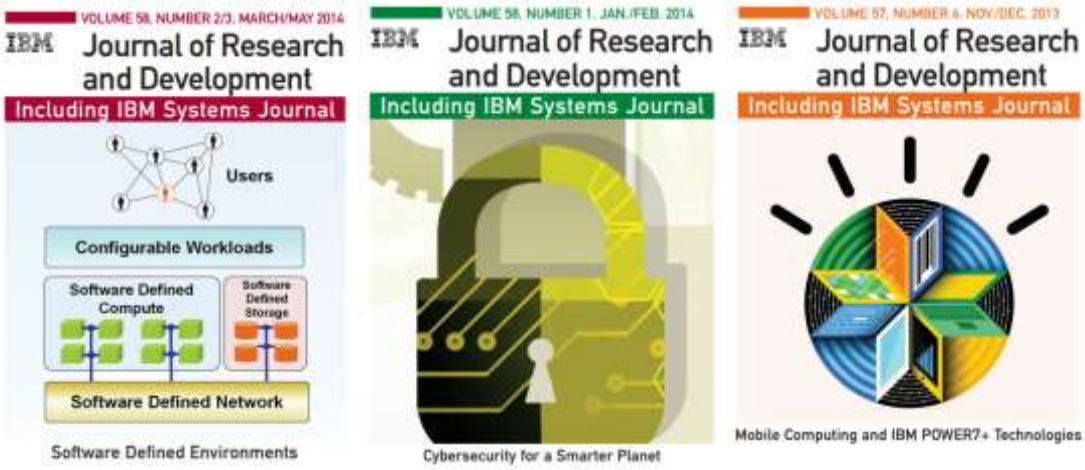

Fig.3.1: esempi di pubblicazione dell' IBM Journal of Research and Developement

3. *IBM Global Technology Outlook*: un report a pubblicazione annuale sull'analisi e la valutazione dei megatrend tecnologici emergenti, con proiezioni di scenario orientate al medio-lungo periodo (3-10 anni), e stime

dei potenziali effetti sulle specifiche aree industriali. Il report è reperibile on line, direttamente dal portale di IBM.

4. *IBM Global Innovation Outlook*: un blog open-source (*www.gio.typepad.com*) dedicato all'innovazione, all'evoluzione del modo di fare business, alla tecnologia ed alle grandi problematiche del mondo. Il Global Innovation Outlook vede la partecipazione dei più importanti esperti mondiali appartenenti agli ambiti del business, della politica e dell'università, che si riuniscono e collaborano per analizzare i principali problemi del pianeta. Queste collaborazioni iniziano con una serie di discussioni aperte e dinamiche chiamate "deep dives", che in questi anni hanno spaziato dalle nuove esigenze energetiche e ambientali allo stato dell'assistenza sanitaria a livello globale, allo sviluppo economico dell'Africa.

5. *Ricerca e sviluppo interna*: IBM svolge attività di ricerca e sviluppo anche per esclusivo uso interno, attraverso dei centri di ricerca situati in diverse città del mondo, i quali riportano mensilmente i risultati del loro lavoro. I centri di ricerca sono dodici in tutto, e sono situati a:
   - Nairobi, in Kenya, fondato nel 2013 presso la Catholic University of Eastern Africa e orientato alla ricerca in funzione del progresso sociale;
   - Melbourne, in Australia;
   - Haifa, in Israele, istituito nel 1972 e attivo soprattutto negli ambiti della matematica e dell'ingegneria elettronica ed industriale;
   - Tokyo, in Giappone, fondato nel 1982 e orientato in modo particolare verso le scienze, la tecnologia, le soluzioni industriali, la meccanica e la robotica;
   - Almaden, nella contea di San Jose (California), istituito nel 1956 e particolarmente attivo negli ambiti delle nanotecnologie, delle scienze informatiche e degli storage-system (il centro ricerca IBM di Almaden fu uno dei player principali di quella che sarebbe poi diventata la Silicon Valley);
   - Rio de Janeiro e San Paolo, in Brasile, entrambi fondati nel 2010 e primi centri di ricerca IBM del Sud America, attivi in particolare sullo studio dei

sistemi informativi, le “smart cities” e della gestione delle risorse naturali scarse;

- Delhi e Bengaluru, in India, istituito nel 1998 ed attivo specialmente negli ambiti delle scienze informatiche e dei sistemi informativi in generale;
- Yorktown Heights e Hawthorne, nello stato di New York, e Cambridge, in Massachusetts, fondati nel 1961 e sedi del quartier generale del centro ricerche IBM “*Thomas J. Watson Research Center*”, entrambi attivi nella ricerca di praticamente tutti gli ambiti dello scibile tecnologico ed informatico;
- Austin, in Texas, istituito nel 1995 e specializzato nello sviluppo di nuovi prototipi di hardware, in particolare microprocessori ad alta velocità, e nelle nuove architetture di sistema;
- Pechino e Shangai, in Cina, il primo fondato nel 1995 e il secondo nel 2008, attivi in modo particolare negli ambiti delle soluzioni cloud e di internet, delle fonti di energia e della supply chain optimization;
- Dublino, in Irlanda, istituito nel 2011 e centro più importante del progetto IBM Smarter City, con altri progetti di ricerca attinenti le tecnologie a supporto dell’urbanistica e dell’ambiente, delle energie rinnovabili, dei trasporti;
- Zurigo, in Svizzera, fondato nel 1962 e specializzato nella ricerca riguardante le scienze informatiche in generale ed in particolare nelle soluzioni cloud.

6. *IBM Centres for Advanced Studies*: unità di ricerca più piccole e dinamiche, destinate a progetti specifici. Producono reportistica in parte pubblica ed in parte destinata ad usi interni. In Italia esiste un *IBM Language and Knowledge Centre for Advanced Studies* situato a Trento impegnato negli studi sul riconoscimento e l’elaborazione automatica del linguaggio.

7. *IBM Institue for Business Value*: formatosi nel 2001 dalla fusione *dell’IBM Institute for Knowledge Management* e *dell’IBM e-Business Innovation*

Institute, è un centro di ricerca internazionale su tematiche manageriali e di gestione aziendale. L'istituto pubblica tra i 35 ed i 50 report annuali sui principali problemi e le sfide che riguardano il mondo del management, identificando trend emergenti e modelli di business di successo. Nel 2002 l'istituto ha acquistato PWC Consulting, il ramo dedicato alla consulenza di Price Waterhouse Coopers. Le sedi operative principali sono ad Amsterdam e a Cambridge, in Massachusetts ed i report sono accessibili sul portale dedicato, previa registrazione dell'utenza.

8. *IBM Surveys (IBM Thinkleaders)*: indagini statistiche a cadenza biennale, effettuate su membri particolarmente influenti ed autorevoli appartenenti a determinate categorie professionali. Le *IBM Surveys* sono atte a mettere in luce le diverse prospettive degli individui oggetto dell'analisi, su opportunità e minacce derivanti da una crescente complicazione di scenario. Le surveys principali sono: *IBM Global Chief Executive Officers Study* (CEO), *IBM Global Chief Information Officers Study* (CIO), *IBM Global Chief Marketing Officers Study* (CMO), *IBM Global Chief Financial Officers Study* (CFO), *IBM Global Chief Supply Chain Officers Study* (CSCO), *IBM Global Chief Human Resources Officers Study* (CHRO), e *IBM Global Chief Data Officers Study* (CDO). Tutte le surveys effettuate da IBM sono consultabili e scaricabili gratuitamente accedendo al portale dedicato.

9. *IBM Alpha Works*: una piattaforma on line attiva dal 1996, nella quale IBM posta le sue ultime scoperte in ambito tecnologico e specie informatico, invitando gli utenti del portale a fare lo stesso o a diventare sviluppatori, attraverso una logica open source.

10. *IBM Academy of Tech*, fondata nel 1979 col preciso scopo di supportare e sviluppare la community mondiale degli sviluppatori IBM attraverso il dibattito su tematiche di interesse comune, coinvolgento istituti universitari e

creando opportunità lavorative. La Academy of Tech in venticinque anni di operato ha incentivato lo sviluppo di più di 10.000 brevetti.

Uno dei software di analisi statistica ed elaborazione dati più performante e celebre al mondo è sicuramente SPSS Statistics, sviluppato proprio da IBM ed utilizzato nel secondo e nel terzo capitolo di questo lavoro di tesi per le analisi di posizionamento attraverso il Multidimensional Scaling.

Se si dovesse osservare IBM sotto la lente imposta dal manifesto del movimento Innovarea, certamente si potrebbe affermare che si tratta di un gruppo aziendale "significante", nel senso che la maggior parte dei risultati ottenuti attraverso le attività di ricerca e sviluppo da esso perpetuate, sono trasparenti e accessibili gratuitamente sulla rete, giovando in questo modo a tutta la collettività. Ne è dimostrazione concreta l'*IBM Smarter Planet*, un progetto di ricerca attraverso il quale si incentiva l'applicazione e l'utilizzo della tecnologia in ottica di progresso sociale.

Future Concept Lab in termini dimensionali non è assolutamente paragonabile al colosso IBM, si parla infatti di due realtà che sono agli antipodi una rispetto all'altra. Tuttavia, se da un lato è vero che nello stato italiano non esiste un ente che potrebbe effettuare valutazioni e studi sull'argomento dei trend tecnologici meglio di IBM, altrettanto vero è che Future Concept Lab opera nel mercato del foresight con risultati eccellenti da più di venticinque anni, e di conseguenza le sue ricerche riguardo alle evoluzioni di scenario e all'argomento dei trend socio-economici, sono assolutamente autorevoli e qualificate.

L'istituto nasce nel 1989 a Milano, inizialmente con lo pseudonimo di *Trends Lab*, grazie al contributo di quattro giovani sociologi, Francesco Morace, Linda Gobbi, Roberto Brognara e Fabrizio Valente. L'obiettivo è quello di creare un Centro per l'Innovazione di sociologia per il marketing. Nel 1995 Morace e Gobbi, raccogliendo l'eredità di Trends Lab e forti dell'esperienza maturata negli anni di lavoro presso lo stesso istituto, creano il Future Concept Lab, un vero e proprio istituto di ricerca

sociologica orientato all'analisi dei trend emergenti. Quattro anni dopo Future Concept Lab fattura già un milione di Euro, ed oltre ad un network di clienti esteso e diversificato, può rivendicare decine di pubblicazioni sull'argomento del trend forecasting.

Ad oggi, l'istituto è coinvolto in una serie di progetti paralleli legati ai temi dell'innovazione e delle evoluzioni sociologico-comportamentali, ha svolto attività di formazione e consulenza per più di 250 aziende ed istituzioni, realizzando circa 400 conferenze in 30 paesi del mondo ed elaborando più di 50 pubblicazioni in sei lingue diverse. Future Concept Lab inoltre opera anche nel mercato sud americano attraverso la sua sede di San Paolo (istituita nel 2011), la quale collabora costantemente con alcune delle imprese più importanti del paese, alle quali eroga servizi di consulenza e di formazione.

Il core business di Future Concept Lab è l'attività di consulenza, tuttavia l'istituto periodicamente rilascia anche degli studi e dei report sui temi dell'innovazione e dei trend socio-economici emergenti. Questi sforzi di ricerca sono pubblicati sotto forma di libri (cartacei), e non sono disponibili su portale web *futureconceptlab.com* ma solamente acquistabili su Amazon a prezzi assolutamente modici.

Per quanto riguarda invece i servizi e le attività di consulenza, l'istituto è attivo in una pluralità di modi diversi:

1. attraverso ricerche quali-quantitative, combinando i risultati ottenuti con il patrimonio interno sulla "consumer knowledge", sviluppato attraverso un'esperienza ventennale nell'ambito del trend forecasting.
   I tipi di ricerche quali-quantitative realizzati dal Future Concept Lab sono: *creative focus-groups* (gruppi di lavoro formati da 8-10 persone che prevedono un ascolto del consumatore e un'analisi della sua percezione di un determinato marchio, prodotto o comunicazione, attraverso stimoli creativi, esercizi di proiezione, ricostruzione del "product shelf" e del contesto distributivo e di associazione visiva sul suo immaginario comune), *product-communication tests* (ricerche specifiche finalizzate a testare prodotti, marchi

o campagne di comunicazione, analizzandone l'impatto sull'immaginario collettivo), *analisi Delphi* (attraverso collaborazioni a progetto con esperti di determinati settori industriali), *mini-groups* (gruppi formati da massimo da quattro o cinque persone tra professionisti, esperti di settore o consumatori, i quali attuano congiuntamente analisi su temi specifici legati al marchio, al prodotto e al suo scenario di consumo), *surveys* (specifiche ricerche di mercato effettuate tramite indagini statistiche, attraverso team di antropologi, psicologi, semiologi ed esperti di introspezione narrativa; durante queste interviste, si stimolano i soggetti intervistati a parlare delle loro esperienze, sensazioni e legami con prodotti, marche e contesti di consumo) e *analisi etnografiche* (attività di ricerca mirate nelle quali i ricercatori trascorrono effettivamente un determinato periodo di tempo coi consumatori, monitorando da vicino il loro comportamento).

2. attraverso *The Lab*, un servizio di consulenza che produce reportistica specializzata *ad hoc* sui trend socio-economici emergenti, permettendo al cliente di avere un check-up esclusivo e credibile da parte di un team competente di esperti, per verificare la bontà e la coerenza dei suoi progetti; ricevere materiali relativi ai trend di più diretta pertinenza, selezionati sulla base delle specifiche esigenze; organizzare eventi e convention con partner sperimentati, in modo da motivare le risorse umane e diffondere la cultura dell'innovazione.

3. attraverso l'organizzazione di seminari e conferenze sul tema dell'innovazione, o sulle evoluzioni di scenario spinte da particolari trend socio-economici. Spesso questi incontri sono svolti nell'arco di due diverse giornate: una prima di presentazione delle nuove tendenze emergenti e del materiale raccolto da Future Concept Lab; una seconda di lavoro di gruppo e di presentazione dei risultati con una discussione sulle possibili implementazioni strategiche del materiale raccolto.

Inoltre negli ultimi anni sono stati organizzati workshop in molte aziende italiane, come anche in aziende all'estero ed in centri universitari di tutto il mondo: in Argentina, Brasile, Colombia, Corea, Francia, Portogallo, Spagna, Turchia, Tailandia, Regno Unito e Stati Uniti.

Future Concept Lab inoltre, mette a disposizione degli utenti del suo portale on line un database ad uso gratuito, nel quale dall'anno 2002 sono raccolti i fenomeni mondiali che riscontrano un forte impatto mediatico e sociale (le cosiddette "*Hits del mercato*") ed i fenomeni culturali più di nicchia, che tuttavia lasciano presagire evoluzioni socioculturali di portata più ampia (i cosiddetti "*Hot Spots*"). Le due rubriche, Hits di mercato e Hot spots, segnalano ogni mese rispettivamente cinque nuove Hits e dieci nuovi Hots, selezionati dall'istituto tra quelli che sono considerati i fenomeni più significativi del momento.

Da un certo punto di vista, la rubrica Hot Spots richiama vagamente una raccolta di nuove idee e modelli di business, tuttavia la capienza del database e lo sviluppo delle informazioni raccolte nello stesso, non sono tali da giustificarne la funzione. Le Hits del mercato, oltre ad essere catalogate in base alla data di pubblicazione, sono soggette anche ad una categorizzazione di tipo tematico, attraverso quattordici aree distinte: *estetica*, *comunicazione*, *consulenza*, *consumo*, *design*, *educazione*, *moda*, *alimentazione*, *marketing*, *stampa*, *ricerca*, *retail*, *sociologia* e *formazione*.

Future Concept Lab secondariamente alla sua attività di core business, è impegnato in una serie di progetti paralleli di lavoro e di ricerca, legati ai temi dell'innovazione e delle evoluzioni sociologico-comportamentali. Tra questi spiccano:

1. *Happiness Program*, nato nel 2003, è un programma di ricerca interculturale legato al tema della felicità, incentrato particolarmente sul significato che i diversi nuclei generazionali attribuiscono al concetto. Lo studio è articolato attraverso la raccolta di storie di vita quotidiana, fotografie ed esperienze che rappresentano particolari declinazioni di occasioni felici.
   Il risultato finale è costituito da un report definito la "*Matrice della Felicità*", il quale contiene alcune migliaia di contenuti tra storie di felicità quotidiana,

frasi e foto selezionate dai dati raccolti in otto diversi paesi, consentendo di isolare i più importanti *Happiness Trends*, classificati per diverse aree tematiche come domesticità, cura del corpo, tempo libero e consumo, territorialità, natura.

2. *Trend Gymnasium*, nato nel 2009, è un corso di formazione on-line che tratta i fondamenti del trend forecasting, in specie insegnando a individuare fenomeni e tendenze di breve, medio e lungo termine, ad interpretare il cambiamento e infine a generare adeguate soluzioni strategiche di risposta. Il corso è suddiviso in quattro unità principali (*Talent & Personalization*, *Sustainability & Simplification*, *Sensoriality & Exploration* e *Sharing & Sociability*) ognuno dei quali costituita da trentadue brevi lezioni ad apprendimento progressivo (il costo totale è di circa 1.200 Euro).

3. *Generational Targets*, nato nel 2011, è un programma di ricerca specificamente dedicato alle crescenti selettività ed aspettative del cosiddetto "*consum-autore*", un individuo dedito alla ricerca dell'innovazione e con attese sempre più esigenti nei confronti dei prodotti o servizi che gli vengono proposti. Generational Targets attraverso apposite tecniche quali-quantitative ed etno-antropologiche, identifica dodici nuclei generazionali i quali rappresentano altrettante condizioni creative differenti.
   Più approfonditamente i nuclei sono: *Lively Kids* (da 4 a 8 anni), *Posh Tweens* (da 8 a 12 anni), *Expo Teens* (da 13 a 18 anni), *Linker People* (da 18 a 30 anni), *Unique Sons* (da 25 a 35 anni), *Sense Girls* (da 25 a 40 anni), *Mind Builders* (da 35 a 50 anni), *Singular Women* (da 35 a 50 anni), *Premium Seekers* (da 45 a 60 anni), *Normal Breakers* (da 45 a 60 anni), *Family Activists* (da 60 a più anni), *Pleasure Growers* (da 60 a più anni). Dopo averne analizzato i valori, i comportamenti di consumo ed i modi di pensare, il progetto si sviluppa selezionando i nuclei generazionali più adatti per mettere in atto dei piani di posizionamento di brand, con un'analisi specifica per ciascun settore.

4. *Italian Factor*, nato nel 2014 con l'obiettivo di studiare ed approfondire le potenzialità in ambito aziendale dell'Italia e degli italiani, in un'ottica di superamento della crisi economica e di rilancio strategico. L'obiettivo del progetto è quello di incentivare l'apprendimento dei paradigmi del futuro come strumento di crescita ed internazionalizzazione dell'imprenditoria italiana, con un approfondimento conoscitivo delle potenzialità del suo proprio "*way of doing*".

   Da Italian Factor ha preso forma un libro, è stato istituito un servizio di consulenza dedicato, ed è stato organizzata una rubrica radiofonica sull'emittente Radio24 (all'interno della trasmissione "*Essere e Avere*" di Marialuisa Pezzali).

Future Concept Lab, come già preannunciato nelle scorse pagine di questo lavoro di tesi, presenta alcune importanti differenze rispetto alle piattaforme presentate nel secondo capitolo. Queste differenze portano a sostenere che l'istituto sia difficilmente etichettabile come una piattaforma operante nel trend forecasting, ma piuttosto come una società che offre consulenza strategica.

Andando nello specifico, in primo luogo va preso atto del fatto che l'attività principale di Future Concept Lab non è il trend forecasting (come nel caso degli istituti elencati nel secondo capitolo della tesi), ma l'attività di consulenza. Lo studio dei trend emergenti, che comunque viene perpetuato attraverso alcune pubblicazioni dedicate, è a tutti gli effetti attività funzionale e di supporto a quella di consulenza, che è il vero core business dell'istituto.

In secondo luogo, e come riscontro oggettivo di questa prima affermazione, va detto che nel portale on line di Future Concept Lab i contenuti sono quasi inesistenti (salvo i database "Hits del mercato" e "Hot spots", i quali sono comunque piuttosto poveri se paragonati a quelli degli istituti elencati nel secondo capitolo della dissertazione). Il sito web risulta essere più un mezzo per presentare e far conoscere le diverse attività di consulenza e formazione erogate dall'istituto.

Da ultimo, esistono delle differenze sostanziali anche nella struttura organizzativa delle piattaforme analizzate nel secondo capitolo (eccezion fatta per il Josh Spear's website) e il Future Concept Lab. Infatti, se da un lato le piattaforme in questione sono strutturate su estesi network di contributori quasi sempre open source (che essi siano gerarchici, collaborativi o distributivi), il Future Concept Lab opera attraverso un ristretto team di venti elementi tra sociologi, etnografi ed altri professionisti, capitanato dalle autorevoli figure di Francesco Morace e Linda Gobbi. In sostanza anche questo risulta essere un indicatore della diversità delle attività caratteristiche esercitate.

Quanto detto finora porta ad affermare che un'analisi di posizionamento di Future Concept Lab rispetto agli istituti citati nel secondo capitolo, avrebbe utilità e significatività discutibili. Tuttavia, se si volesse cercare una piattaforma tra quelle analizzate che per le sue caratteristiche intrinseche sia simile all'istituto in questione, sicuramente si arriverebbe alla conclusione che questa piattaforma è Faith Popcorn's Brain Reserve, collocata nel terzo raggruppamento in Fig.2.1.

Considerando la scarsezza dei contenuti gratuiti messi a disposizione nel portale web di Future Concept Lab, il suo rank piuttosto elevato (prossimo a 2.300.000) e l'attività caratteristica dello stesso, si può dedurre che il target di clienti e fruitori sia costituito principalmente da aziende (più o meno strutturate) e, specie per quanto riguarda le attività ed i corsi di formazione, da operatori specializzati e professionisti del settore.

Tra i clienti del Future Concept Lab spiccano i nomi di Autogrill, BMW, Coin, Havaianas, Kinder, Moët & Chandon, MTV, Nike, Nivea, Nutella, OVS, Salmoiraghi & Viganò, Smart, Swatch, Trussardi, Valentino, Veuve Clicquot, Alessi, Barilla, Coca-Cola, De Agostini, Ferrero, Gauloises, Illy, L'Oréal, Nokia e Procter & Gamble.

Il rank troppo elevato dell'istituto non permette di ottenere tramite *Alexa.com* statistiche dettagliate riguardo alle percentuali dei fruitori per area geografica, né

tantomeno riguardo alla cultura media degli utenti (che comunque si presume essere tendenzialmente elevata).

Alcuni elementi del team di Future Concept Lab, in specie il senior trend researcher Professor Paolo Ferrarini, docente presso l'Università di Bologna, collaborano in modo abituale con la piattaforma Cool Hunting attraverso delle pubblicazioni sui temi dello stile e del design.

Ai fini della progettazione dei contenuti della piattaforma Osservatorio, le informazioni ed i dati ottenuti dal materiale messo a disposizione dai partner strategici IBM Italia e Future Concept Lab, occupano la prima posizione in una scala gerarchica di importanza delle fonti.

Il motivo di questa scelta operativa è in massima parte riconducibile al fatto che i due partner strategici, oltre a fornire contenuti tendenzialmente non disponibili gratuitamente sulla rete (e quindi di qualità superiore), sono parte attiva nella selezione degli stessi, mettendo a disposizione la loro esperienza pluriennale nei rispettivi ambiti di ricerca: il trend forecating tecnologico per IBM Italia, e il trend forecasting socio-economico per il Future Concept Lab.

La dissertazione prosegue ora con una proposta operativa per la progettazione della piattaforma Osservatorio. Si comincerà dalla descrizione del suo modello di business, per poi continuare con l'analisi di quelli che potrebbero essere i suoi potenziali benchmark.

Infine, coerentemente con l'assunto precedentemente esposto del "*nothing invented here*", sarà presento un elenco delle fonti secondarie più plausibili, dalle quali saranno tratti i contenuti esposti nella piattaforma.

3.3. La specificazione del modello di business

Nell'accostarsi alla progettazione del modello di business per il progetto Osservatorio, sono stati preventivamente considerati due fattori fondamentali, dai quali non è possibile prescindere se si vuole ottenere una specificazione coerente con quanto affermato nel manifesto del movimento Innovarea.

In primo luogo per il successo del progetto è fondamentale il ruolo degli studenti, i quali saranno chiamati a partecipare in prima persona da un lato come "spotters" o contributori di un network gerarchico (questo per quanto riguarda la raccolta di idee imprenditoriali innovative e nuovi modelli di business), dall'altro, più attivamente, filtrando e contestualizzando attraverso la cultura imprenditoriale veneta i trend socio-economici e tecnologici emergenti, concretizzandoli in possibili *pattern* e proposte di innovazione strategica.

I contributi particolarmente validi diventeranno a tutti gli effetti parte dei contenuti della nascitura piattaforma Osservatorio, ed in fase di pubblicazione, il nome dell'autore vi sarà associato dando il giusto merito per il lavoro effettuato.

In questo modo gli studenti avranno l'occasione di mettersi in mostra non solo agli occhi degli imprenditori aderenti al movimento Innovarea, ma anche a quelli di tutti gli altri utenti e fruitori della piattaforma Osservatorio. Tutto questo sarebbe inoltre coerente con quanto affermato nel manifesto dello stesso movimento riguardo all'impresa "significante", e cioè capace di creare valore per l'intera società distribuendone una parte rilevante e incentivando la creazione di nuovi posti di lavoro.

Se in un primo momento la partecipazione al progetto sarà prerogativa esclusiva degli studenti di Ca' Foscari, in un secondo momento la proposta potrebbe allargarsi anche agli studenti più brillanti di altre università regionali, come quelle di Padova e di Verona.

In secondo luogo, il modello di business della piattaforma Osservatorio sarà progettato per rendere, col passare del tempo, l'istituto economicamente autosufficiente. Infatti, se in un primo momento i costi di avviamento iniziale (ad esempio i costi di progettazione e costruzione pratica del portale web, quelli di utilizzo e di gestione dei server, e le spese amministrative, che varieranno a seconda della forma giuridica che verrà) ed i costi della gestione ordinaria saranno coperti attraverso specifici finanziamenti dedicati al progetto, in un secondo momento sarà necessario che l'Osservatorio diventi a tutti gli effetti un'impresa economicamente autosufficiente e sostenibile.

Fatte queste importanti premesse, si passa alla specificazione del modello di business del progetto, cominciando dalla concettualizzazione della *vision* che ha portato alla sua creazione.

Come è già stato anticipato nell'introduzione a questo capitolo, il progetto Osservatorio nasce nell'anno 2013, come spin-off di un movimento di portata più ampia, Innovarea. Innovarea, tra i tanti assunti fondamentali sui quali fonda la sua visione strategica, enuncia chiaramente anche "*l'identificazione dei trend emergenti come punto di partenza*". Proprio in riferimento a ciò, la vision del progetto Osservatorio è quella di promuovere, supportare e guidare un movimento di imprese il cui obiettivo comune è il perseguimento di un nuovo rinascimento, attraverso lo studio dei trend socio-economici e tecnologici emergenti.

Entrando nella pratica, il progetto prevede di articolarsi attraverso lo sviluppo di tre diverse line di servizi:

1. servizi di *informazione*, ossia la produzione di contenuti riguardanti le evoluzioni socio-culturali, economiche e tecnologiche, adattandoli al contesto imprenditoriale veneto ed interpretandoli in chiave di rinnovamento dei prodotti, dei processi e del modello di business.

La produzione dei contenuti, che saranno rispettivamente dei brevi report sui trend emergenti e una raccolta di idee e modelli di business innovativi, avverrà secondo le modalità precedentemente descritte, sulla base del criterio del "*nothing invented here*".

Si approfondirà nelle pagine successive il criterio logico secondo il cui saranno esposti i contenuti.

2. servizi di *formazione*, ossia in primis l'organizzazione di convegni e workshop dedicati al tema dell'innovazione, anche grazie al supporto degli enti aderenti al movimento Innovarea;

   in secundis, sull'esempio di Trendwatching, lo sviluppo nel portale web della piattaforma di un'apposita sezione chiamata "*tools*", dedicata agli strumenti di supporto ed alle procedure utili nell'interpretazione dei trend emergenti, in chiave di innovazione strategica.

   Alcuni esempi di tools potrebbero essere il "consumer trend canvas" di Trendwatching (opportunamente riadattato), il modello per condurre un brainstorming, l'informativa sulla gestione del portfolio brevettuale, la mappa di empatia dei clienti *et cetera*.

3. servizi di *consulenza*, ossia tutto l'insieme dei pareri qualificati e delle prestazioni intellettuali su questioni di specifica competenza, ad esempio l'interpretazione di un trend in chiave di innovazione strategica attraverso la produzione di reportistica ad hoc, lo stato dei brevetti riguardo l'implementazione di una determinata tecnologia, le analisi di scenario e tante altre.

   La scelta strategica della piattaforma, dettata da criteri di convenienza organizzativa e gestionale, è quella di coinvolgere tra i suoi partner operativi una serie di società di consulenza esterne, le quali supporteranno il team interno di consulenti nell'erogazione dei vari servizi.

   Le società di consulenza saranno accuratamente selezionate sulla base della loro adeguatezza a far fronte a determinate esigenze informative, inoltre è

fondamentale che condividano la vision del progetto e del movimento Innovarea.

Per la gestione ordinaria delle operazioni della piattaforma, come ad esempio la raccolta del materiale dalle fonti selezionate e la gestione delle relazioni con i partner strategici, è prevista l'istituzione di un "*team di ricerca*" formato principalmente da studenti dell'Università Ca' Foscari e da accademici. Per quanto riguarda invece la selezione dei contenuti da pubblicare e la relativa contestualizzazione degli stessi, è prevista l'istituzione di un ulteriore team detto "*comitato di valutazione*", costituito da accademici di fascia più alta, consulenti strategici e da alcuni rappresentanti degli enti promotori.

Questi due team, nell'interesse del progetto, dovranno collaborare a stretto giro, secondo la struttura organizzativa definita dal network di tipo gerarchico. Nello specifico, il comitato di valutazione fungerà da nodo centrale del network, e dovrà vagliare il flusso informativo che univocamente gli perverrà del team di ricerca e dagli studenti, riadattando i contenuti secondo le logiche imposte dal contesto territoriale e dalla cultura imprenditoriale veneta.

Riassumendo quindi, il "*work flow*" delle operazioni ordinarie del progetto Osservatorio sarà costituito da quattro diverse fasi principali:

1. *la ricerca dei contenuti*, effettuata dal team di ricerca e dagli studenti Ca' Foscarini coinvolti nel progetto, attraverso l'accesso ad una serie prestabilita di fonti e database professionali;

2. *la selezione dei contenuti*, regolata dal comitato di valutazione sulla base dei criteri di pertinenza e bontà del contenuto stesso;

3. *la elaborazione dei contenuti*, messa in atto dal comitato di valutazione attraverso la loro traduzione, elaborazione statistica, elaborazione semantica e riadattamento secondo le logiche del contesto competitivo e della cultura imprenditoriale veneta;

4. *la pubblicazione dei contenuti*, che ne prevede l'indicizzazione e l'adattamento grafico.

Come già chiarito in precedenza, per quanto riguarda la produzione contenuti, il criterio guida sul quale si struttura il modello di business dell'Osservatorio, è quello del "*nothing invented here*", ossia la raccolta e l'adattamento di materiale prodotto da terzi.

In questa sezione dell'elaborato è approfondito il tema delle fonti, attraverso le quali saranno estratti i contenuti che poi verranno pubblicati sulla nascitura piattaforma.

Dal punto di vista dell'importanza, le fonti dell'Osservatorio sono classificabili secondo una ben definita scala gerarchica, riportata di seguito:

1. al primo posto della graduatoria stanno i partner strategici IBM Italia e Future Concept Lab, i quali oltre a fornire contenuti selezionati e tendenzialmente non disponibili gratuitamente sulla rete (quindi di qualità superiore), sono parte attiva nella selezione degli stessi, mettendo a disposizione il loro bagaglio di esperienza nell'analisi dei trend tecnologici (IBM Italia) e dei trend socio-economici (Future Concept Lab).

2. al secondo posto stanno le piattaforme operanti nel trend forecasting e nella raccolta di nuove idee e modelli di business (elencate nel secondo capitolo di questo lavoro di tesi), assieme alle eventuali banche dati professionali messe a disposizione dagli istituti che erogheranno i servizi di consulenza.
   Nello specifico, i contenuti ottenibili attraverso le piattaforme dedite al trend forecasting, sono a loro volta divisibili in due sottocategorie distinte, quella dei contenuti a pagamento, e quella dei contenuti gratuiti.
   Sarà cura del comitato di valutazione del progetto Osservatorio, stabilire quali contenuti a pagamento saranno effettivamente sfruttati, anche in riferimento alla disponibilità di risorse economiche.

3. al terzo posto, il gradino più basso della scala gerarchica, stanno le altre fonti generiche on line, come ad esempio le testate giornalistiche di settore, le notizie sui mercati, l'attività sui social network di personaggi particolarmente influenti *et cetera*.
   Il materiale raccolto attraverso queste fonti è finalizzato all'integrazione dei contenuti ottenuti attraverso le fonti primarie e secondarie.

In termini pratici, tutto il materiale raccolto attraverso le fonti sopracitate per mezzo del team di ricerca e degli studenti, come già spiegato in precedenza sarà vagliato e contestualizzato dal comitato di valutazione, il quale ne riadatterà i contenuti secondo le logiche imposte dal contesto territoriale e dalla cultura imprenditoriale veneta, per poi pubblicarli nel portale web della piattaforma.

Nello specifico i contenuti saranno riconducibili a due sezioni fondamentali della piattaforma:

1. una prima più importante sezione dedicata ai trend socio-economici e tecnologici emergenti, e alle nuove idee e modelli di business, che raccoglie rispettivamente sia contenuti pubblicati singolarmente (ad esempio singoli trend su uno specifico argomento), che contenuti più elaborati e sviluppati, i report a cadenza periodica;

2. una seconda sezione nella quale saranno caricate a scadenze prefissate e secondo un piano editoriale ben preciso delle news relative a nuove normative ed aspetti politici di interesse generale, economia e mercati, nuove tendenze socio-culturali, nuovi materiali e brevetti.

Per quanto riguarda la parte più importante, quella dedicata ai trend e alle nuove idee e i modelli di business, la struttura dei contenuti pubblicati singolarmente sarà articolata attraverso un prima fondamentale categorizzazione, distinguendo tra *megatrend*, *trend* e *idee*, sull'esempio di quanto fatto nella piattaforma "The Trend Hunter".

Il comitato di valutazione stabilirà un numero limitato di "*megatrend*" sui quali operare, in base a criteri di pertinenza con quelle che sono le tematiche più sensibili nel contesto territoriale veneto. Dai megatrend elencati si struttureranno in modo ramificato dei contenuti di secondo livello, i "*trend*", evoluzioni di portata ed influenza meno ampia. Infine, relativamente ad ogni singolo trend, sarà possibile accedere ai contenuti di terzo livello, le "*idee*", una lista di nuove proposte imprenditoriali che siano innovative a livello di prodotto, processi o modello di business.

Questa particolare categorizzazione è studiata appositamente per mettere in luce le relazioni di causa-effetto tra un particolare fenomeno evolutivo ed il conseguente impatto sulla cultura, la società ed il modo di fare business.

In Fig.3.2. è riportato un esempio pratico di quanto teorizzato finora; le fonti del contenuto sono Trendwatching (per il megatrend), The Trend Hunter (per il trend) e Springwise (per l'idea di business).

Amusing Gaming Toothbrushes

Fig.3.2: esempio di relazione Megatrend – Trend – Idea di Business

In termini puramente tecnici, gli utenti saranno guidati nella navigazione dei questa categoria di contenuti attraverso una categorizzazione secondaria di tipo tematico (come ad esempio quella proposta da The Trend Hunter e da Springwise) e ad un pannello "cerca" per scremare ulteriormente le informazioni.

I report periodici invece saranno accessibili in una sezione dedicata, ed avranno una struttura più articolata e discorsiva. Le pubblicazioni avverranno secondo un preciso piano editoriale stabilito dal comitato di valutazione e considereranno analisi di scenario più ampie e comprensive.

Dall'altra parte, la categorizzazione attraverso la quale saranno articolate le news è ispirata alle aree tematiche considerate nell'ambito dell'analisi PEST: politica, economia, sociale e tecnologia. In questa sezione un focus particolare sarà riposto sui temi politici e tecnologici.

La policy della piattaforma Osservatorio sarà quella di mettere a disposizione alcune sezioni dei suoi contenuti, in specie quella relativa alle news e quella relativa ai singoli trend, in modo del tutto gratuito, rendendoli accessibili a tutti gli utenti della rete. Il comitato di valutazione si riserverà poi di decidere se chiedere un corrispettivo economico per l'accesso ai contenuti più datati, sull'esempio della piattaforma Springwise.

Dall'altra parte, i report periodici ed i servizi accessori di consulenza personalizzata (come ad esempio l'interpretazione dei trend in chiave di innovazione strategica, la produzione di reportistica ad hoc, l'analisi di scenario e l'analisi dello stato dei brevetti riguardo l'implementazione di una determinata tecnologia) saranno erogati solamente dietro pagamento di un corrispettivo. Gli introiti che saranno generati attraverso queste attività serviranno per finanziare le attività ordinarie della piattaforma, nel momento in cui si esauriranno i finanziamenti regionali dedicati.

Sull'esempio dei benchmark "Trendwatching" e "PSFK", il costo dei servizi erogati dovrà essere tale da consentire la loro fruizione anche alle imprese più piccole e destrutturate, come le medie e soprattutto le piccole imprese caratteristiche del territorio veneto. Profili di costo come quelli di "The Trend Hunter" o di "Faith Popcorn's Brain Reserve", sarebbero totalmente fuori mercato nella nostra realtà imprenditoriale.

Quando in un secondo momento il progetto raggiungerà una fase di sviluppo avanzata, ottenendo una determinata popolarità mediatica e godendo di un flusso minimo di accessi al suo portale web, si potrà valutare anche la sua appetibilità in

termini di visibilità pubblicitaria, ed eventualmente provare a monetizzarla attraverso la vendita di alcuni spazi del sito agli inserzionisti.

Queste scelte operative e questa politica di costo “ibrida”, basata cioè sull’offerta sia di contenuti gratuiti, che di servizi a pagamento, sono finalizzate ad andare incontro alle esigenze informative, formative e di consulenza di un ampio spettro di potenziali clienti.

Da una parte, attraverso i contenuti gratuiti, si mira a soddisfare un bacino di utenze con esigenze informative più ridotte, come ad esempio i cultori della materia non interessati alle consulenze ed i lettori occasionali.

Con la reportistica periodica ed i servizi di consulenza invece, si ambisce a rispondere ad aspettative informative più elevate (e professionalmente qualificate), in specie quelle di imprenditori alla ricerca di nuove soluzioni strategiche.

In Fig.3.3 è riportato il *canvas* che riassume in modo semplice ed intuitivo il progetto di modello di business della piattaforma Osservatorio.

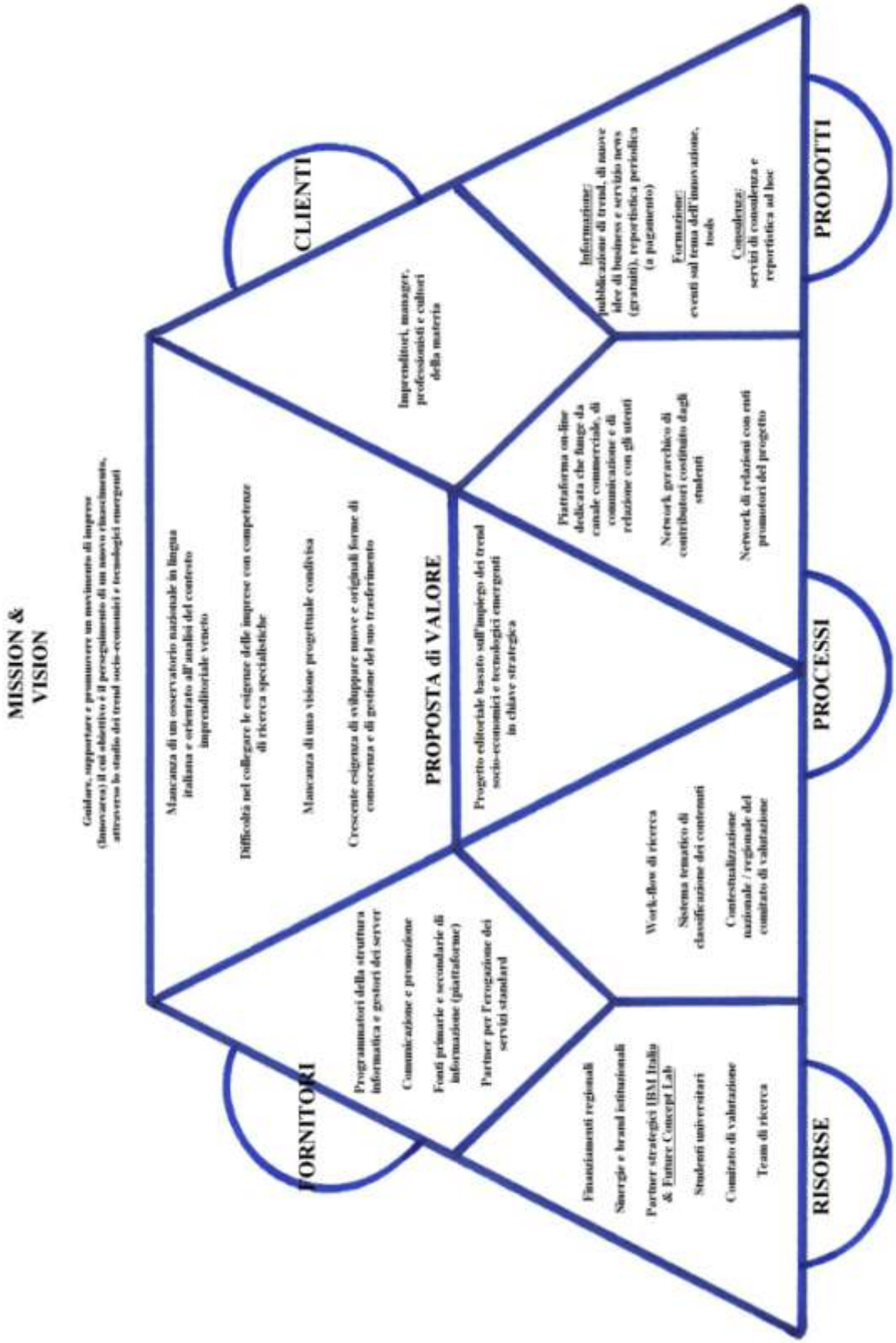

Fig.3.3: Canvas della piattaforma Osservatorio

Una volta definite le caratteristiche del modello di business del progetto Osservatorio, è opportuno risimulare attraverso l'analisi statistica di multidimensional scaling, la mappa di posizionamento in Fig.2.1, collocando in essa anche la nascitura piattaforma.

In questo modo si potranno avere termini di paragone riguardo le caratteristiche della piattaforma Osservatorio rispetto alle altre piattaforme più popolari ed autorevoli esistenti nel mercato.

La nuova simulazione è stata effettuata con SPSS Statistics 17.0, utilizzando gli stessi parametri quantitativi e gli stessi ventotto istituti utilizzati nella precedente, con l'aggiunta dell'osservatorio di Innovarea. I dati utilizzati sono stati preventivamente convertiti in valori metrici x_n tali che $-1 < x_n < 1$ attraverso un'apposita funzionalità di R 2.13.1. L'approccio di scaling utilizzato nuovamente è il "*Proxscal*" (Proximity Multidimensional Scaling Model, secondo il metodo proposto dal Data Theory Scaling System Group dell'università olandese di Leiden).

Il rank di inserimento della piattaforma è stato stimato essere 7.000.000, valore prossimo al rank del portale web del movimento Innovarea (*innovarea.eu*), mentre per il bounce rate è stata utilizzato un valore molto vicino alla media dei bounce rate degli altri ventotto portali web (50%).

In Tab.3.1 le coordinate finali delle varie piattaforme.

Nome della piattaforma	**Dimensione 1**	**Dimensione 2**
Treehugger	-0,217	-0,310
Dezeen	-0,212	-0,255
The Trend Hunter	-0,066	0,018
PSFK	-0,032	-0,080
Notcot	-0,922	0,253

Springwise	-0,477	0,373
Cool Hunting	-0,697	-0,117
The Dieline	-0,936	0,215
Trendwatching	0,430	-0,083
Worth Global Style Network	0,690	0,015
The Cool Hunter	-0,666	-0,075
JWT Intelligence	0,289	-0,540
Cool Business Ideas	-0,765	0,726
World Future Society	0,666	-0,206
Trendone	0,621	0,320
Lifestyle News Global	-0,240	0,568
David Report	-0,243	-0,481
Josh Spear's website	-0,681	-0,148
More Inspiration	-0,705	-0,477
Iconoculture	0,665	-0,068
Faith Popcorn's Brain Reserve	0,661	-0,132
Trend Central (Cassandra Daily)	-0,217	-0,666
Cassandra	0,688	-0,427
Copenhagen Institute for Futures Studies	0,432	0,169
Trendburo	0,427	0,365
Trendoriginal	-0,140	-0,470
Japan Consuming	0,675	0,485
The Next Big Thing	0,944	0,268
OSSERVATORIO INNOVAREA	0,028	0,761

Tab.3.1: Coordinate delle piattaforme nella mappa di posizionamento

La bontà del modello è stata testata attraverso uno studio dei principali indici di Stress. In Tab.3.2 i risultati delle misure di stress ed adattamento considerate.

Indice	Valore
Stress-I	0,19231
Stress-II	0,44562
S-Stress di Young	0,07735
Dispersione spiegata	0,98133

Tab.3.2: Indici di stress ed adattamento

Gli indici di stress ed adattamento sono grossomodo analoghi a quelli ottenuti nella prima simulazione di scaling e riportati in Tab.2.6. Il valore di stress della prima dimensione è accettabile secondo la classificazione teorizzata da Kruskal, quello della seconda è piuttosto elevato. La misura dell'S-Stress di Young rientra nei livelli accettabili e la dispersione spiegata è prossima all'unità. Il modello è ritenuto accettabile. Attraverso SPSS Statistics 17.0 si sono utilizzate le coordinate in Tab.3.1 per costruire la mappa di posizionamento in Fig.3.4.

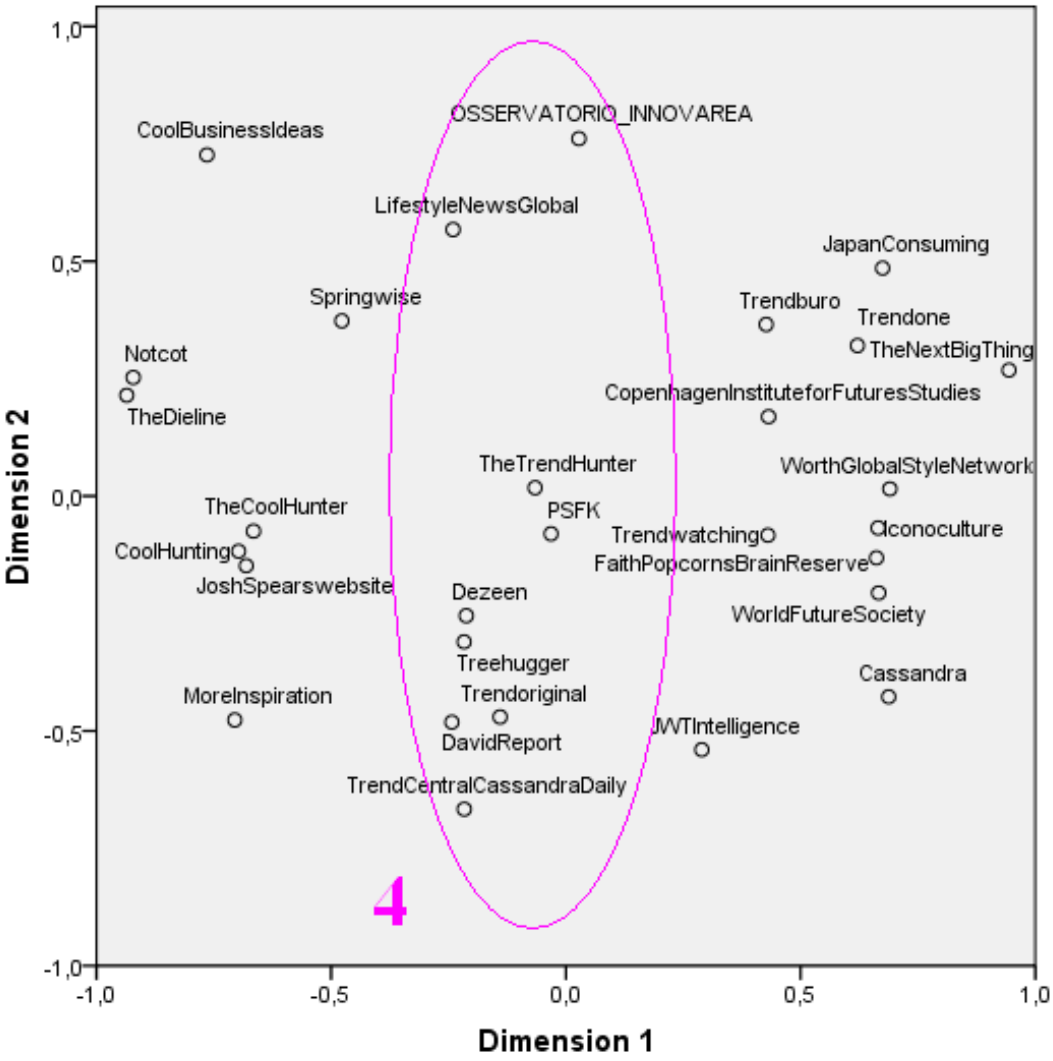

Fig.3.4: Mappa di posizionamento con Osservatorio Innovarea

Nella mappa di posizionamento riportata in Fig.3.4, in base alle distanze geometriche è stato identificato un raggruppamento di piattaforme “simili”, etichettato col numero 4. Avendo lo stress di Kruskal della seconda dimensione un valore piuttosto elevato, di proposito il raggruppamento ha una forma “allungata” in modo parallelo all’asse verticale. In questo modo si è cercato di attenuare l’imprecisione del posizionamento.

Le piattaforme appartenenti al raggruppamento 4 (fucsia in Fig.3.4) sono: Osservatorio Innovarea, Lifestyle News Global, PSFK, The Trend Hunter, Dezeen, Treehugger, Trendoriginal, David Report e Trend Central (Cassandra Daily). Queste piattaforme, in accordo con tutte le premesse fatte finora ed in base a quanto detto nel secondo capitolo di questo lavoro di tesi sul multidimensional scaling, risultano essere più simili tra loro sulla base delle caratteristiche considerate.

Va specificato che quella appena effettuata è un'analisi piuttosto semplificativa ed in un certo senso "miope", perché non considera i due fattori fondamentali che giustificano il vantaggio competitivo dell'Osservatorio nel suo specifico segmento di mercato (cioè il tessuto imprenditoriale veneto e, più in generale, italiano). In primo luogo non è stata considerata la lingua nella quale i contenuti sono esposti, che diversifica la piattaforma Osservatorio da tutte le altre ventotto considerate; in secondo luogo non è stato considerato il contesto dell'analisi di trend forecasting, che nel caso del progetto Osservatorio è particolarissimo ed esclusivo (il distretto aziendale e la piccola-media impresa) ed influenza sia la portata che i contenuti delle analisi stesse.

Questi due fattori congiuntamente, su base teorica conferiscono al progetto un vantaggio molto determinante nel suo specifico segmento di mercato, nel quale secondo le ricerche condotte in accompagnamento a questa dissertazione, non risultano esserci competitor particolarmente importanti.

Nessuno di questi fattori è stato tuttavia considerato in questa analisi finale. Uno studio statistico di posizionamento che consideri anche queste specifiche variabili qualitative, risulterebbe essere eccessivamente complesso e per certi versi poco significativo. Se da un lato infatti sarebbe piuttosto difficile spiegare questi vantaggi competitivi attraverso variabili che siano rappresentative, dall'altro lato è altrettanto vero che gli effetti delle stesse variabili sull'assetto competitivo sono in questa fase solamente teorici, e la loro fondatezza potrebbe essere valutata in modo pratico solamente durante la realizzazione del progetto.

La nuova mappa di posizionamento in Fig.3.4 si presta quindi fungere più come un mezzo di paragone tra le caratteristiche tecniche e funzionali delle diverse piattaforme analizzate nel secondo capitolo, e quelli che saratto i tratti salienti (almeno sulla base di questo affermato in questa sede, in fase progettuale) della piattaforma Osservatorio.

Conclusioni

Per concludere, con questo lavoro di tesi si è cercato di fornire un supporto accademico alla pianificazione ed alla realizzazione pratica del progetto Osservatorio di Innovarea.

In particolare nel primo capitolo si è tentato di inquadrare l'ambito di ricerca dell'elaborato, riportando la letteratura più autorevole riguardo la pratica del trend forecasting e l'analisi dei trend emergenti.

Successivamente si sono approfonditi il processo di diffusione dei trend, le principali tecniche previsionali ed i modelli organizzativi esistenti nel settore.

Nel secondo capitolo sono state analizzate nel dettaglio le principali piattaforme operanti nei mercati del trend forecasting e della raccolta delle nuove idee e modelli di business, cercando di mettere in luce le caratteristiche sia tecniche che operative di ciascuna.

Si è inoltre messo in atto, attraverso un modello statistico di multidimensional scaling, un tentativo di mappatura delle ventotto piattaforme più popolari ed autorevoli sul web, evidenziandone analogie e differenze. I risultati dell'analisi hanno condotto alla creazione di tre diversi raggruppamenti, i quali hanno permesso di identificare altrettanti target di utilizzatori (sinteticamente differenziabili per la diversità delle loro aspettative informative e capacità di spesa).

Nel terzo capitolo infine, fulcro della tesi, si è presentata una proposta concreta per la creazione del modello di business dell'Osservatorio, nel quale rivestono un ruolo fondamentale gli studenti di Ca' Foscari ed i partner strategici *IBM Italia* e *Future Concept Lab*.

La proposta di valore prevede la realizzazione di un progetto editoriale basato sull'impiego dei trend emergenti in chiave strategica, con lo scopo di perseguire e guidare un nuovo rinascimento imprenditoriale e sociale, come spin-off del movimento Innovarea.

La piattaforma si rivolge a imprenditori, manager e professionisti erogando servizi di informazione, formazione e consulenza, sia in modo gratuito che dietro corrispettivo (sull'esempio dei benchmark PSFK e The Trend Hunter, inclusi nel secondo raggruppamento della mappa di posizionamento in Fig.3.4).

La gestione ordinaria delle operazioni dell'Osservatorio è prerogativa di un "*team di ricerca*" formato principalmente dagli studenti dell'Università Ca' Foscari ed accademici, il quale è supervisionato da un più ristretto "*comitato di valutazione*", secondo la struttura organizzativa propria del network gerarchico.

Il progetto intende differenziarsi dalle principali piattaforme esistenti, collocandosi in un segmento di mercato ristretto ed ancora "scoperto", il tessuto imprenditoriale veneto, attraverso pubblicazioni in lingua italiana, contestualizzate alla dimensioni ed alla particolarità delle PMI.

In linea con quanto affermato nel manifesto del movimento Innovarea, il progetto Osservatorio intende essere "significante", ossia capace di creare valore per l'intera società incentivando la creazione di nuove opportunità lavorative, specie per gli studenti coinvolti.

Speranza di chi scrive è che questo lavoro possa essere utile alla buona riuscita del progetto Osservatorio, sia conferendogli giustificazione teorico-accademica, che soprattutto supportandolo nella sua realizzazione tecnico-operativa.

Bibliografia e siti consultati

Blackman Jr, A. W. (1972). A mathematical model for trend forecasts. Technological Forecasting and Social Change.

Coates, J. F. (1985). Foresight in federal government policy making. Futures Research Quarterly, 1(2), 29-53.

Cuhls, K. (2003). From forecasting to foresight processes—new participative foresight activities in Germany. Journal of forecasting, 22(2-3), 93-111.

Dawkins, R. (1989). The selfish gene. 1976. revised edn. Oxford.

De Vita, A., Turchetto, M. (2006). Il modello Fondart. Guida operativa per artigianato e PMI. Editrice UNI Service. 47 e successive

Ennas, M. (2010). Elementi di scaling multidimensionale per la classificazione e il posizionamento nelle ricerche di marketing.

Georghiou, L., Cassingena Harper, J., Keenan, M., Miles, I. and Popper, R. (Eds) (2008). The Handbook of Technology Foresight. Edward Elgar, Cheltenham.

Gordon, T. J. (1994). Integration of forecasting methods and the frontiers of futures research. Washington, DC: United Nations University.(Part of Glenn 1994a).

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. Sociological theory, 1(1), 201-233.

Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. foresight, 1(1), 5-9.

Kleiner, A. (2008). The age of heretics: A history of the radical thinkers who reinvented corporate management (Vol. 164). John Wiley & Sons.

Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & Hyndman, R. J. (2008). Forecasting methods and applications. John Wiley & Sons.

Martin, B. R. (1995). Foresight in science and technology. Technology analysis & strategic management, 7(2), 139-168.

Martin, B. R., & Irvine, J. (1989). Research Foresight: Priority-setting in science(p. 154). London: Pinter.

Naisbitt, J. (1982). Megatrends, Warner. New York, 222-229.

Popper, R. (2008). How are foresight methods selected?. foresight, 10(6), 62-89.

Raymond, M. (2010). The trend forecaster's handbook. Laurence King.

Rogers, E. M. (2010). Diffusion of innovations. Simon and Schuster.

Romani, M., Cornelius, P., & Van de Putte, A. (2005). Three decades of scenario planning in Shell. California management review, 48(1), 92-110.

Schwarz, P. (1991). The Art of the Long View—Planning for the Future in an Uncertain World. Currency Doubleday, New York.

Slaughter, R. (1995). The foresight principle. London: Adamantine.

Vejlgaard, H. (2008). Anatomy of a Trend. McGraw-Hill.

Wills, G. (1972). Technological Forecasting, Penguin, Harmondsworth.

www.cassandra.co
www.cifs.dk/en
www.coolbusinessideas.com
www.coolhunting.com
www.davidreport.com
www.dezeen.com
www.en.wikipedia.org/wiki/Faith_Popcorn
www.en.wikipedia.org/wiki/Jeremy_Gutsche
www.faithpopcorn.com
www.futureconceptlab.com/
www.iconoculture.com
www.ieeexplore.ieee.org/xpl/RecentIssue.jsp?punumber=5288520
www.japanconsuming.com
www.joshspear.com
www.jwtintelligence.com
www.latimes.com/entertainment/la-et-popcorn-predicts01-2008oct01-story.html#page=1
www.liesbethdentoom.com/
www.lsnglobal.com
www.moreinspiration.com
www.next-big-thing.net
www.notcot.org
www.psfk.com
www.purplelist.com/
www.research.ibm.com/labs
www.springwise.com
www.thecoolhunter.net
www.thedieline.com

www.treehugger.com
www.trendbuero.com
www.trendcentral.com
www.trendhunter.com
www.trendone.com
www.trendoriginal.com
www.trendsgymnasium.com/
www.trendwatching.com
www.trentorise.eu/it/news/inauguration-ibm-language-and-knowledge-center-advanced-studies-trento
www.wfs.org
www.wgsn.com
www-05.ibm.com/it/gio/
www-927.ibm.com/ibm/cas/