

CONOSCERE  
I FUTURI TREND  
DI MERCATO  
SENZA INTERROGARE  
IL CONSUMATORE

**Il metodo Meeting Point si basa su tre pilastri - teorico, applicativo e tecnico - e su un Osservatorio che intercetta le aspettative del mercato prima che i consumatori le esprimano, dando alle aziende un vantaggio temporale sulla concorrenza.** *di Egeria Di Nallo*



**Prof. Egeria Di Nallo,**  
 Founder & Scientific Advisor  
 dell'Osservatorio Meeting Point;  
 già Direttore del Dipartimento  
 di Sociologia dell'Università di  
 Bologna.

**P**uò una banca, un'assicurazione, un'azienda prevedere il futuro, costruire prodotti innovativi, essere in vantaggio rispetto alla concorrenza e tenere monitorati, anche al futuro, rischio e *reputation*?

L'Osservatorio Meeting Point (OMP) qui presentato ha fra le sue caratteristiche quella di individuare i trend futuri del mercato, di quantificarne la portata nel settore specifico, di uscire dalle strettoie di target preconfezionati che, come il paracchi per il cavallo, impediscono di vedere al di là della rotta tracciata, avendo come riferimento scientifico la sociologia e la teoria dei sistemi sociali. Il metodo Meeting Point permette di conoscere gli orientamenti futuri del mercato fino a cinque anni secondo quattro scansioni temporali (si veda il box).

Per accertare l'effettivo verificarsi delle previsioni, sono citate ricerche effettuate in date congruenti alla tempistica del metodo, considerando, quando possibile, anche il naturale prolungamento inerziale della tendenza dopo i cinque anni.

San Paolo Imi fra i primi (si veda la testimonianza di Laura Vescovo) intuì la portata rivoluzionaria del metodo e affidò all'OMP ricerche che indagavano sulle opportunità future della banca, uscendo anche dagli steccati precostituiti delle tipologie canoniche. Le prime ricerche per la banca San Paolo Imi sono del 2003; anche se l'Osservatorio successivamente ne ha svolte molte altre sempre per lo stesso gruppo, il riferimento è eminentemente a queste, perché inserite nella situazione temporale migliore per evidenziarne l'attendibilità. Senza entrare nel dettaglio delle indagini e degli stimoli ad esse connesse, ecco alcuni spot per illustrare la peculiarità del metodo e la sua affidabilità.

L'impostazione metodologica dell'OMP permise di inserire per la prima volta fra la precostituita

popolazione fatta di *family, affluent e private*, realtà che ne sfuggivano per esigenze specifiche prima ancora che per consistenza economica. Fra queste risultò rilevante la categoria degli immigrati, di cui furono quantificate le aspettative nei confronti della banca per etnia, seguendo le quattro scansioni temporali del metodo. L'indicazione venne raccolta e nel 2004 furono creati da San Paolo Imi sia prodotti ad hoc, sia i *Multiethnic Point* con servizi mirati per gli immigrati.

Dopo il successo della prima filiale multi-etnica di Torino, che registrò in breve l'apertura di circa 300 nuovi conti correnti intestati a titolari provenienti da oltre 15 diversi Paesi extra-europei e l'erogazione di circa 4,2 milioni di euro di nuovi finanziamenti, il Gruppo ha aperto nuovi *Multiethnic Point* a Padova, Napoli, Pescara e Venezia fra il 2005 e il 2006. A conferma della validità della previsione, nel 2006, in Italia si contano oltre 1.100.000 conti correnti intestati ad immigrati, 113.000 mutui erogati e un totale di 1.600.000 clienti. Dopo poco anche Unicredit aprì a Bologna e Milano la prima *Agenzia Tu* dedicata agli immigrati e, considerato il successo, negli anni successivi altre dieci agenzie in tutt'Italia.

Un'altra realtà che sfuggiva alle usuali *targhetizzazioni* ad uso bancario, ma che pure dimostrava un grande potenziale futuro per il mondo delle banche e delle assicurazioni, era rappresentata dalle coppie di fatto e, in particolare, le coppie gay. Le tendenze relative alle possibili aspettative nei confronti della banca, pur partendo da un totale disinteresse da parte degli istituti di credito al presente, indicavano una crescita sicura nei cinque anni.

Anche se nel 2003 San Paolo Imi non raccolse la "sfida", negli anni successivi l'interesse delle banche per questo tipo di realtà è diventato evidente, soprattutto all'estero e non solo a livello di prodotti, ma anche a livello reputazionale. Per esempio, il gruppo bancario olandese ING GROUP partecipò al Gay Pride di Amsterdam e nel 2008 ne diventa

## La metodologia del Meeting Point di Alessandro Bruni

I presupposti teorici del metodo Meeting Point si riferiscono a quel filone della sociologia che vede la società come un insieme di sistemi e fa capo alla teoria dei Sistemi sociali di Niklas Luhmann. Su questa base il metodo sostiene che nella attuale, società "liquida" decade la forza e la strutturazione del concetto di target applicato al mercato. Il consumatore non sa oggi cosa vorrà domani; anche la sua identità è poco strutturata così come il suo processo di identificazione e i suoi comportamenti di acquisto. Egli transita funzionalmente da un sistema di acquisto (dal metodo denominato Meeting Point) a un altro senza un'apparente logica. Ma nel compiere questo tragitto subisce, inevitabile, l'influenza comunicativa dei sistemi sociali che costituiscono la società di cui fa parte e che

lo orientano anche a sua insaputa.

Il metodo, operativamente, consiste nell'analisi e ponderazione sistematica e strutturata dei messaggi emessi dai sistemi sociali a livello sia generale che dei vari sistemi di acquisto e consumo (Meeting Point).

Grazie a un software continuamente aggiornato, che si avvale anche delle più avanzate tecniche di Big Data Gathering, vengono accumulate, quantificate e selezionate informazioni da decine di migliaia di fonti diverse fra cui la pubblicitaria, le leggi, il mondo delle arti, della scienza e dello spettacolo; e - naturalmente - anche Internet e il Web. Attraverso un processo mediato da funzioni econometriche le informazioni vengono ridotte a tendenze e ponderate secondo 4 scansioni temporali: T1 (0-6 mesi); T2 (6 mesi-1 anno);

T3 (1 anno-2 anni); T4 (2 anni-5 anni).

Per ogni scansione temporale una matrice divisa in 4 aree: attenzione, marginalità, sviluppo, minaccia, posiziona le tendenze.

Da questo processo base derivano molte applicazioni: per il marketing (dalla creazione di nuovi prodotti e loro componenti, all'analisi della rispondenza ai trend in divenire di prodotti, servizi, modalità distributive); per la strategia d'impresa (dalla *reputation* alla comunicazione, le alleanze e le partnership). OMP è utilizzato anche nei processi di internazionalizzazione, dove le tendenze possono specificarsi in maniera difforme a seconda del Paese.

**Alessandro Bruni** (founder di NAIMA-New Attitudes Ideas & Markets)

il *main sponsor*. Negli ultimi anni JP Morgan ha sponsorizzato l'organizzazione del Gay Pride a Londra e New York. A rafforzamento del fattore *reputation*, nel 2012 e 2013 i big della finanza mondiale (tra cui Bank of America, Merrill Lynch, Citi, Deutsche Bank, Credit Suisse, Goldman Sachs e Hsbc) si sono incontrati per discutere come favorire l'uguaglianza in ufficio dei dipendenti gay, lesbiche, bisex e transgender (Lgbt). La *diversity* viene considerata come una importante risorsa interna e nei confronti della clientela.

Per quanto riguarda il tema più generale delle coppie di fatto nel 2013 il Consiglio Nazionale del Notariato ha elaborato i Contratti di convivenza, uno strumento per regolare gli aspetti patrimoniali di chi vive *more uxorio* (conviventi, anche omosessuali), tutelando il partner più debole. Inoltre le famiglie di fatto in Italia risultano essere in costante aumento.

Sempre nel 2003 le ricerche dell'Osservatorio MP indicarono come le diverse fedi religiose (e in particolare quella islamica) avrebbero nel futuro a cinque anni ingenerato nuove domande di servizi bancari in coerenza con il proprio credo. San Paolo Imi non approfondì la tendenza, frenato anche da un quadro legislativo nazionale per lo meno complicato; ma all'estero - dalla Germania alla Gran Bretagna, dagli Usa, ai Paesi islamici stessi - si registrò negli anni seguenti un vero e proprio boom dell'Islamic Banking con una crescita annua costante dalla fine del 2006 sostenuta anche dai flussi migratori in occidente. Attualmente il governo inglese pianifica di raccogliere 323.000.000

di dollari con l'emissione di un *sukuk bond*, compatibile con i principi della religione islamica. Molte altre previsioni come quelle circa la rilevanza ascendente del credito al consumo nel quinquennio 2003-2008 (all'insegna di "spendi oggi ciò che guadagnerai domani") o circa la crescente sensibilità all'etica nella finanza furono prese in considerazione nell'elaborazione delle linee del piano strategico e nell'ideazione di prodotti come il mutuo flessibile collegato alla flessibilità del lavoro e hanno confermato nel tempo la loro validità. Il gruppo diventò Intesa San Paolo e nel 2008 l'OMP svolse ricerche sugli sviluppi futuri di quanto allora venne chiamata Banca 2.0. I risultati sottolinearono il ruolo determinante che avrebbero avuto nei prodotti in rete la relazionalità e la personalizzazione, nonché l'importanza della firma digitale. I prodotti La tua Banca, app per smartphone, O-Key Più, lo speciale adattamento della firma digitale e l'impostazione dello spazio virtuale dedicato ai clienti sono tutti in sintonia con le tendenze previste dall'Osservatorio MP. La metodologia Meeting Point, basata sullo studio dei flussi comunicativi che sostanziano i trend del futuro è un ausilio importante anche per la gestione dei rischi. Lo sta sperimentando il Gruppo Unipol, che recentemente ha costituito l'Osservatorio Reputational & Emerging Risks (R&ER) che coinvolge un tavolo tecnico e le direzioni di business e si avvale del modello predittivo dell'Osservatorio Meeting Point. Recentissima l'indagine "rischio opportunità a 360°", nella quale l'Osservatorio ha analizzato, ponderato e descritto 360

## Cogliere i mutamenti della società di Laura Vescovo

All'inizio del 2003 ero appena diventata il capo del Marketing strategico dell'allora Sanpaolo Imi. Ero stata scelta per la mia precedente esperienza nel marketing di multinazionali di ICT, settore innovativo e fortemente dinamico. Tutti si aspettavano da me un contributo dirompente, fuori dagli schemi abituali bancari.

Mi ero resa immediatamente conto che, mentre i colleghi che lavoravano in rete erano molto vicini ai bisogni delle persone e attenti ai mutamenti in atto nella società, la banca, nelle sue strutture centrali, continuava a guardare la clientela attraverso gli occhiali appannati di una segmentazione meramente economica: quelli con redditi bassi o medi, i ricchi e i molto ricchi (*mass, affluent e private*).

In quegli anni vi erano in atto dei cambiamenti sociali molto evidenti e percepivo che la banca doveva comprenderli e tenerne conto se voleva giocare un ruolo da protagonista. Ad esempio, gli immigrati iniziavano a incidere sull'economia del Paese, ma prevalevano ancora troppi stereotipi negativi; oltre alla famiglia tradiziona-

le nascevano altre forme di famiglie allargate, a grappolo, miste; i gay diventavano sempre più numerosi e si collocavano negli strati alti della società, ma nessuno ne parlava; il lavoro era sempre più incerto e i giovani preferivano la casa d'origine all'antico "due-cuori-e-una-capanna", ma non ce n'era ancora consapevolezza.

Ma come riuscire a descrivere la complessità di questi cambiamenti e a prevederne la portata e l'evoluzione nel tempo? Ricordo che mi ero rivolta ai principali istituti di ricerca e le risposte erano state deludenti: "non riusciamo a intervistare gli immigrati"; "non abbiamo i numeri di telefono"; "ma non state puntando sui segmenti più ricchi della popolazione?"; "ma davvero volete fare un'indagine sui gay?"; "e poi che cosa fate, la carta di credito con l'arcobaleno?", e così via. Insomma, i metodi di indagine tradizionali non riuscivano a cogliere e a misurare i cambiamenti in atto e, qualora vi fossero riusciti, non sarebbero stati in grado di rappresentare tutta la complessità della società italiana e delle sue tendenze.

Fu a un convegno Ambrosetti che conobbi la Prof.ssa Egeria Di Nallo e la metodologia dei Meeting Point. Intuii immediatamente che era proprio quello di cui avevamo bisogno. Raccolte le opinioni di precedenti utilizzatori del metodo, fra cui la Piaggio, nel giro di una settimana partimmo con i lavori e dopo un mese e mezzo avevamo un quadro completo della società e delle sue evoluzioni. Ora potevamo iniziare a pensare alla banca del futuro!

La collaborazione è continuata per diversi anni non solo con il Marketing strategico ma anche con la struttura di pianificazione e con le società-prodotto del Gruppo Sanpaolo Imi. Le iniziative prese all'epoca da Sanpaolo Imi sulla scia di MP hanno continuato a produrre successo anche come Intesa Sanpaolo. Ancora oggi, quando mi capita di cogliere dei cambiamenti sociali, devo ammettere che i Meeting Point li avevano previsti molti anni prima.

**Laura Vescovo** è Responsabile Research di Intesa-San Paolo e già Direttore Marketing strategico di San Paolo IMI.

tendenze interessanti a vario titolo il settore assicurativo come rischio sia emergente che reputazionale nei prossimi 5 anni.

Le previsioni MP coprono un arco futuro di cinque anni: pertanto le risultanze delle ricerche recenti o in corso testimoniano solo parzialmente l'attendibilità del Metodo MP, che invece può essere pienamente attestata dalla storia dell'Osservatorio MP: il primo *testimonial* fra tutti, il capostipite, cioè il primo prodotto letteralmente nato dalla prima ricerca OMP, si chiama X9, lo scooter che dopo la crisi degli anni '90 riportò la Piaggio a una posizione leader del settore.

Quando il mercato degli scooter viene investito dal vento giapponese, la direzione marketing strategico della Piaggio (si veda il box di Francesco Nepi Piaggio), mentre da un lato difende in trincea la posizione con la campagna "Piaggio è Libertà" riferita ai tre prodotti Exagon, Liberty e Vespa, dall'altro decide di scendere in campo aperto per conquistare una fetta del nuovo mercato. Per farlo deve sapere come risponderà il mercato degli scooter ai rapidi mutamenti sociali, tecnologici, culturali (oltre che economici) in atto.

L'approccio sociologico del metodo Meeting Point, che considera i mutamenti del mercato strettamente correlati ai mutamenti della società, non-

ché la possibilità di individuare e quantificare i trend futuri, convincono Piaggio a usufruire del metodo fresco di aule universitarie. Due sono le domande che vengono poste all'OMP: "Il maxi-scooter occuperà una larga fetta di mercato?"; e "Come dovranno essere prodotto e componenti per prevenire le future esigenze e aspettative della domanda e non appiattirsi su una sbiadita imitazione dei competitor giapponesi?".

L'Osservatorio MP, attraverso un complesso lavoro di analisi e ponderazione, risponde alla prima domanda con una mappa che posiziona in quattro aree gli aspetti simbolico funzionali delle aspettative future del mercato relativamente allo scooter. Se una delle aree è quella già storicamente occupata dalla Piaggio, un'altra se ne profila molto interessante perché lontana dalla filosofia giapponese. Alla seconda domanda l'Osservatorio risponde analizzando i trend futuri rilevanti secondo cinque chiavi che attingono a varie aree: dalla tecnologia, alle modalità di vita, al mondo emozionale, giuridico, ambientale e quant'altro. Ne sortisce una serie di tendenze in molti casi apparentemente distanti dal settore merceologico considerato ma che risulteranno preziose per la caratterizzazione del prodotto.

Ad esempio: la ruota "artigliata" è ispirata dal

## Decifrare gusti e tendenze di mercato *di Francesco Nepi*

Nel 2000 ero direttore marketing del Gruppo Piaggio. Al tempo eravamo in grado di conoscere con precisione soddisfacente l'evoluzione dimensionale del mercato e dei suoi vari segmenti ma ci mancava uno strumento che studiasse in modo scientifico l'evoluzione delle tendenze e dei riferimenti emozionali che avrebbero condizionato o guidato le preferenze dei consumatori europei per caratterizzare meglio i prodotti e la comunicazione. Contattammo il gruppo di Sociologia dei consumi dell'Università di Bologna guidato dalla Prof.ssa Egeria Di Nallo.

Piaggio, in quegli anni, era un'azienda "metalmeccanica" dov'era abbastanza difficile introdurre tecniche nuove e non comprovate (quindi rischiose). Eravamo persuasi che il metodo Meeting Point, basato sull'analisi delle varie forme di comunicazione e dei loro trend, avrebbe permesso di evidenziare le tendenze che facevano "davvero" presa su un certo pubblico e caratterizzarlo con precisione sufficiente. Così avremmo guardato al mercato da un punto di vista diverso dal nostro, condizionato dalla profonda "cultura di prodotto". Anche se il metodo appariva logico e potente,

chiederemo di effettuare un paio di prove. La prima riguardava il potenziale dei maxi-scooter (era appena uscito il primo Yamaha Majesty). Questa prova ci permise di prevedere con un'ottima precisione che in meno di cinque anni il mercato sarebbe passato da meno di 3.000 unità/anno a oltre 40.000. Convincemmo così l'azienda a lanciare l'investimento per sviluppare l'X9.

La seconda prova doveva analizzare le tendenze importanti per i *teen*, i cui gusti stavano rapidamente cambiando e rendevano difficile individuare gli interventi appropriati sui prodotti e nella comunicazione. Lo studio dei Meeting Point ci permise di rilanciare due modelli in rapido declino: il Typhoon e l'NRG, due scooter 50cc che coprivano segmenti di domanda diversi ed erano venduti su tutti i mercati europei.

Gli interventi di prodotto furono minimi, con bassissimi investimenti e mirati a risolvere alcune criticità evidenziate da una lettura prodotto/target ottenuta col metodo Meeting Point. Typhoon, quasi scomparso dal mercato, ebbe un netto miglioramento delle vendite, diventando addirittura lo scooter più venduto

sul mercato tedesco. L'NRG, che era scivolato al 4° posto nella classifica degli scooter 50cc sportivi e continuava a perdere posizioni, riguadagnò la prima posizione su quasi tutti i mercati europei.

Per quanto riguarda la comunicazione, i risultati ottenuti con il MP sui riferimenti emozionali dei teenager ci permisero anche di capire la proposta di un gruppo allora sconosciuto: erano i Luna Pop e la loro canzone *50 Special* sarebbe diventata una hit pazzesca facendo cantare e ballare "di Vespa" moltissime persone. In realtà *50 Special* per Piaggio non fu affatto un'operazione "pubblicitaria" ma l'espressione forte di emozioni autentiche che Vespa ispirava e che il metodo MP ci aveva fatto riconoscere in anticipo: al tempo non li conosceva nessuno, ma quando ce li presentarono, sentimmo la canzone e leggemmo i testi constatammo che riflettevano in pieno i risultati dell'analisi fatta col metodo dei Meeting Point e sposavano in pieno i valori che Vespa aveva e che volevamo evidenziare.

**Francesco Nepi** è Ceo di Elfra SA e già Direttore Marketing del Gruppo Piaggio.

trend "satanismo" (che nell'arco dei cinque anni considerati sarebbe stato una tendenza importante per la cultura giovanile), così come il sedile ampio e morbido di colori personalizzabili o classici è ispirato da più tendenze (come "Barbie", "Romanticismo", etc.) che si proponevano con un peso considerevole nella cultura giovanile del tempo.

E' così che il metodo MP celebra il suo battesimo con un grande successo: già la classifica vendite del mercato due ruote del 2001 mostra la netta prevalenza dei maxi scooter voluminosi e potenti sulle moto tradizionali, come da previsioni Osservatorio MP, nonché l'adeguatezza al mercato del nuovo prodotto Piaggio. LX9, costruito secondo le indicazioni OMP, si colloca al primo posto fra gli italiani occupando il terzo posto assoluto nella classifica delle vendite a pari merito con Yamaha Majesty.

La capacità previsionale dell'OMP si esprime in tutti i campi: dai trasporti, alle assicurazioni, alle banche, agli utensili da cucina, ai caschi per moto, agli arredi, all'abbigliamento, agli elettrodomestici, fino al cibo. A proposito di cibo in una ricerca commissionata nel 2007 dall'ISMEA su richiesta del Ministero dell'Agricoltura e delle politiche

agricole relativamente alla ristorazione scolastica collettiva, l'OMP indicò il forte aumento del biologico e dell'agricoltura biologica. A conferma dell'attendibilità della previsione, basti segnalare che nel 2011 sono 1.116 le mense scolastiche "bio" rilevate, rispetto alle 872 dell'anno precedente, con una crescita del 28%.

I tratti fondamentali dell'Osservatorio Meeting Point si poggiano sull'assunto che il mercato è parte del sistema sociale, il suo scopo è prevedere e analizzare le aspettative del mercato di una società divenuta complessa.

Il metodo (si veda anche il box di Alessandro Bruni) si basa su tre pilastri: teorico, applicativo e tecnico. L'Osservatorio intercetta le aspettative del mercato *prima* che i consumatori le esprimano, dando alle aziende un vantaggio temporale sulla concorrenza. Non usa lo specchio retrovisore (come spesso accade per chi si ferma alle risposte del consumatore), ma il cannocchiale, consentendo al marketing di uscire dalla dinamica imitativa del *me too* e, anzi, indicando aree di mercato ancora inesplorate. L'Osservatorio dà all'azienda la consapevolezza del futuro. ♥