

16 settembre 2026

Lettera all'Imprenditore n. 436



Adattarsi o estinguersi: leggere il mercato che cambia



*“Non è la specie più forte a sopravvivere, né la più intelligente:
è quella che sa meglio adattarsi al cambiamento.”*

Leon C. Megginson

Ogni impresa opera in un ambiente che cambia continuamente: cambiano i mercati, i clienti, le tecnologie, i concorrenti e le regole del gioco. La vera sfida, quindi, non è semplicemente essere forti oggi, ma capire per tempo in quale direzione si sta muovendo il contesto e avere la capacità di cambiare prima che sia il mercato a imporlo.

È questa, in fondo, la ragione per cui la frase *“non sopravvive la specie più forte, né la più intelligente, ma quella che meglio sa adattarsi all’ambiente”*, è diventata una delle metafore più utilizzate quando si parla di impresa e cambiamento.

Tale citazione spesso attribuita a Charles Darwin, in realtà, è stata scritta da Leon C. Megginson, professore di management alla Louisiana State University, che nel 1963 parafrasò alcuni concetti espressi nel testo *L'origine*

delle specie di Darwin. L'equivoco è interessante perché rivela qualcosa di sostanziale: l'idea dell'adattamento come condizione di sopravvivenza non appartiene soltanto alla biologia, ma descrive con sorprendente precisione anche la dinamica delle imprese.

Un'impresa ha però un'importante vantaggio rispetto all'evoluzione delle specie: mentre l'evoluzione biologica non sceglie in anticipo la propria direzione, ma genera comunque variazioni su cui la selezione interviene successivamente, un'azienda, invece, può osservare i segnali dell'ambiente circostante, interpretarli e decidere come **agire prima che il cambiamento diventi inevitabile**. È proprio questa possibilità di attivarsi in anticipo rispetto ai cambiamenti a rappresentare una delle forme più importanti di vantaggio competitivo.

Gli errori più frequenti sono due: fermarsi a dati aggregati che nascondono dinamiche differenti e accorgersi del cambiamento solo quando è ormai evidente a tutti.

L'inganno del dato aggregato: un esempio concreto

Nel 2025 le esportazioni italiane verso gli Stati Uniti sono cresciute del 7,2%. Il numero suggerirebbe che i dazi introdotti dall'amministrazione statunitense non abbiano prodotto danni. È esattamente il tipo di conclusione che l'analisi del dato aggregato induce a trarre.

L'analisi dei dati Istat condotta dall'Area Studi e ricerche della CNA per singolo settore mostra, invece, che quell'incremento è interamente spiegato dal balzo del settore farmaceutico, cresciuto del 54% diventando il primo settore dell'export italiano negli USA con una quota pari al 22,7% sul totale. Al netto della farmaceutica, le vendite sul mercato statunitense registrano una contrazione dell'1,7% e le produzioni tipiche del made in Italy arretrano del 3,7%.

Questo esempio insegna che un dato aggregato racconta solo una parte della storia. Per capire davvero cosa stia accadendo ad un mercato bisogna scomporre i numeri, individuare cosa stia guidando la crescita o la contrazione e capire se si tratti di un fenomeno temporaneo o di un cambiamento strutturale.

Gli strumenti della lettura: dati, tecnologie e competenze

Leggere i cambiamenti diventa pertanto una funzione fondamentale ed è necessario capire quali strumenti abbiano oggi le imprese a disposizione.

Per leggere i cambiamenti servono innanzitutto **dati**, interni ed esterni: vendite, ordini, margini e andamento dei clienti, ma anche informazioni sui mercati di riferimento, sui concorrenti, sui prezzi, sui trend di settore e sulle evoluzioni macroeconomiche. Le attuali **tecnologie** permettono di raccogliere, organizzare e analizzare queste informazioni rapidamente, attraverso sistemi di business intelligence, dashboard e strumenti di intelligenza artificiale capaci di individuare trend e anomalie.

Dati e tecnologie, da soli, tuttavia non bastano: servono **competenze** per interpretare i segnali, distinguendo ciò che è rilevante dal “rumore” e trasformare le informazioni in azioni che facciano evolvere l'azienda.

Per un'impresa anticipare evoluzioni future significa costruire un sistema semplice per accorgersi prima degli altri che qualcosa nel mondo potrebbe cambiare. Per poterlo fare spesso è sufficiente selezionare pochi indicatori rilevanti e monitorarli con continuità, distinguendo un fenomeno temporaneo da un cambiamento strutturale e prendendo decisioni anche quando gli eventi non sono ancora certi; la certezza arriva quasi sempre quando il vantaggio è stato colto da altri.

Benedetti&Co, grazie a un Team di esperti, supporta gli imprenditori e il management delle aziende nella lettura dei mercati e nell'adattamento delle strategie ai cambiamenti: dall'analisi della domanda e del posizionamento competitivo alla costruzione di un sistema di indicatori per monitorare il mercato. Accompagniamo l'imprenditore lungo l'intero percorso di trasformazione, traducendo i dati di mercato in decisioni strategiche concrete e sostenendo gli obiettivi di crescita e di continuità dell'impresa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Brescia

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817