

Agili e aggressivi, i piccoli brand sferrano l'attacco ai top player

L'avanzata dei «piranha brand». Sono veloci nel fiutare i nuovi bisogni, intercettare i mercati potenziali e ribaltare modelli di business consolidati: erodono quote ai big con una crescita media del 20%

**Giampaolo Colletti
Fabio Grattagliano**

Una banconota da 50 sterline bruciata davanti ad una platea sbigottita di mille investitori. Correva l'anno 2011 e con questa trovata teatrale Taavet Hinrikus e Kristo Kaarmann, due manager estoni amici da una vita e diventati soci in affari, provavano a spiegare la loro intuizione imprenditoriale durante l'evento londinese Seedcamp. In questo modo volevano rendere l'idea dello spreco per il costo dei trasferimenti all'estero del denaro e il vantaggio in termini di costi del loro nuovo potenziale servizio. Transfer Wise - questo è il nome dell'idea diventata poi impresa - in quell'occasione venne accolta freddamente, ma negli anni i due startupper si sono presi una bella rivincita: oggi Transfer Wise è una delle fintech di maggiore successo al mondo con 117 milioni di dollari raccolti e 1 miliardo di valutazione. L'episodio lo ha ricordato il Financial Times, precisando come di lì a poco avrebbe fatto il giro del mondo anche lo storico sorpasso della Apple sul colosso petrolifero Exxon Mobil.

Il fenomeno coinvolge soprattutto realtà global che riescono a oltrepassare i classici intermediari commerciali

La strategia di marketing è più attenta rispetto al passato alla relazione con il cliente che alle logiche mass-market

L'avanzata dei piranha
Piccoli, connessi, agili: è la generazione dei «piranha brand», come li ha definiti l'Harvard Business Review. In questa era conversazionale alcune marche di dimensione contenuta stanno insidiando i consolidati colossi dai mercati maturi. Si tratta di realtà che propongono prodotti ed evoluzioni innovative con un marketing che si pone controcorrente rispetto alle paludate logiche del passato, più attento alla relazione col cliente che alle logiche mass-market. Di fatto questi piranha lavorano su più fronti: veloci nel fiutare i nuovi bisogni, astuti nell'intercettare il potenziale mercato, agili nel ribaltare modelli di business consolidati e al contempo flessibili nella logistica di prodotti e servizi. In fondo innovativi nell'erogare servizi a valore aggiunto e pionieri di una nuova leadership più orizzontale, meno verticistica, più fluida. Così insidiano i mercati tradizionalmente dominati dalle multinazionali, erodendo quote anche nei prodotti di largo consumo come l'alimentare o i cosmetici.

«Sono piccoli, ma attaccano come piranha. I nuovi arrivati lanciano servizi che clienti e distributori adorano e le loro politiche di relazione incoraggiano i prospect a provare le offerte. Inoltre le consegne più rapide riducono i costi di magazzino e l'inventario», hanno scritto Sarah Elk e Steve Berez su HBR. La nuova generazione dei piranha brand coinvolge soprattutto realtà global che riescono a erodere quote di mercato ai top player pun-

tando sull'autenticità e quindi optando per oltrepassare i classici intermediari commerciali. Una velocità che si esplicita con una crescita media stimata del +20% all'anno, secondo HBR. Alla base di tutto c'è la co-creazione col cliente: il caso esemplare è una piccola startup indiana che ha modificato il proprio modello di business grazie alle recensioni dei clienti. Si tratta di Wow Skin Science, che dagli integratori alimentari è passata allo shampoo all'aceto di sidro di mele, oggi il prodotto più venduto su Amazon in America.

Alla conquista dei mercati
Si va oltre le nicchie di mercato: se prima ci si limitava alla vendita di prodotti white label, oggi il posizionamento è a scaffale e nei canali digitali. Tra i casi di successo c'è lo yogurt Chobani, fondato dal turco Hamdi Ulukaya e noto al pubblico grazie ad un forte coinvolgimento sui social. Il fatturato in cinque anni è schizzato sopra i due miliardi di dollari. Emblematico l'esordio: tutto parte nel 2005 con l'acquisizione di un piccolo stabilimento che era stato chiuso dal colosso della Kraft e situato nella città di South Edmeston, nello stato di New York. Tra i prodotti da bagno spicca Dollar Shave Club, brand che vive della subscription-economy e cresce grazie a video virali creati dal fondatore Michael Dubin. Oggi con 164 dollari all'anno ben 4 milioni di abbonati ricevono una fornitura di rasoio e schiume dopobarba. L'intuizione è stata quella di ripensare questo business con le sottoscrizioni, per un mercato che vale 550 miliardi di euro, con quasi 100 milioni di nuovi rasoii venduti all'anno. La piccola impresa dopo quattro anni è stata rilevata da Unilever per 1 miliardo di dollari.

Piranha all'italiana
Anche l'Italia ha le sue storie di successo: tra queste si distingue Mukako, e-commerce milanese creato da due mamme ex manager e oggi imprenditrici. Una risposta pionieristica ad Amazon: mentre finora pochi anni fa l'e-commerce di casa Bezos vendeva semplicemente pannolini, creme e prodotti detergenti, Mukako già proponeva il baby-box con video-consigli per le neo-mamme. Da noi è nato anche Depop, unicornio che ha mosso i primi passi in Italia con Nana Bianca e H-Farm per potersi acquistare da Etsy per 1.625 miliardi di dollari. La piattaforma conta 30 milioni di utenti distribuiti in più di 150 Paesi al mondo. Headquarter a Londra e sedi a Manchester, Los Angeles, New York e Sydney. «La nostra missione è ridefinire l'industria della moda nello stesso modo in cui ha fatto Spotify con la musica o Airbnb con gli alloggi», ha dichiarato a TechCrunch Maria Raga, CEO di Depop. Oggi Depop è la casa virtuale di trenta milioni tra stilisti, designer collezionisti e venditori di articoli di vintage ed è il decimo sito di shopping più visitato dalla Generazione Z in America. L'intuizione è stata dell'imprenditore milanese Simon Beckerman, che due anni fa dichiarava: «Cosa rifarei oggi? Leggere tanto. Se lo avessi fatto prima ci avrei messo meno tempo ad arrivare a questo risultato». Prendersi il tempo per imporsi nel tempo. Un'altra lezione dei piranha di successo.



I superpoteri del marketing. Trai piranha brand si impone Wow Skin Science, startup nata a Bangalore e oggi leader di mercato in America per lo shampoo all'aceto di sidro di mele, realizzato con le recensioni dei consumatori. Tra le attività, la partnership con Warner Bros per l'utilizzo dei protagonisti di Justice League.

«Nella battaglia per i clienti vince chi ribalta gli schemi e coinvolge sul digitale»

**L'intervista
Carlo Alberto
Carnevale Maffè**

Docente all'Università Bicconi

«Il mondo oggi è molto più veloce, agile, complesso, e solo i migliori riescono a scardinare pratiche consolidate. Dietro al piranha brand c'è quell'approccio, descritto anche come guerriglia strategy, che si lega alle piattaforme digitali e oggi si sta trasferendo anche ai mercati più tradizionali, quelli dei beni di consumo di massa». Così Carlo Alberto Carnevale Maffè, docente di Strategia all'Università Bicconi e voce radiofonica spesso controcorrente su politica e mercati.

Professore, quindi il futuro è dei cosiddetti piranha brand? Potrebbero esserlo. L'Harvard Business School ha dato un nome pittoresco all'antichissimo mestiere della "gale of creative destruction", ossia alla burrasca creativa di schumpeteriana memoria. Nel settore fintech il modello piranha è quello dominante da quasi un decennio: attaccare gli intermediari finanziari incumbent non su tutto il fronte dell'offerta, ma solo su specifiche aree e innovando prodotti, processi, canali, servizio al cliente ed esperienza d'uso.

Come stanno mutando pelle questa tipologia di aziende? L'ultimissima novità è relativa al mercato secondario dei beni di consumo durevoli, a cominciare dall'abbigliamento e dalle calzature, dove l'offerta non si limita a prodotti nuovi, ma si

focalizza sull'offrire in affitto oppure in vendita prodotti usati di abbigliamento e calzatura. Qui l'erosione non è solo su quote di mercato, ma sulle basi economiche del mercato stesso.

In che modo cambia la relazione col consumatore? La pandemia ha accelerato la trasformazione di tutto in tempi rapidissimi. Questo shock dettato dall'adozione forzata dei consumi digitali ha creato condizioni di vantaggio che esulano dalla dimensione industriale. La grande realtà perché i suoi fattori distintivi per il digitale rimescola gli elementi competitivi del fare impresa. Così la competizione si sposta sul terreno della semplicità, dell'accessibilità, della velocità di risposta.

Si creano le condizioni per far nascere un nuovo patto tra aziende e cliente? Assolutamente sì. Prima il digitale era un canale e oggi è un luogo di partecipazione. Tutti i settori che presuppongono un ruolo attivo della controparte, quelli cooptativi, ne beneficiano. Ora si richiede coinvolgimento e consapevolezza.

Quali carte può giocare l'Italia in uno scacchiere sempre più competitivo e globale? Il potenziale è enorme, come ha dimostrato recentemente anche il mercato: penso all'unico unicornio recente tra le startup italiane, ossia all'app della moda giovane creata da Simon Beckerman e all'acquisizione da parte di Etsy per 1,6 miliardi di dollari.

E che cosa manca? Mancano visione e coraggio nell'investire capitali rilevanti. Ci sono troppi vincoli burocratici. Diventare agili è essenziale.

I CASI

PIQUADRO

Borse e valigie di design dal cuore connesso

È un brand emiliano a imporsi nel lavoro e nel tempo libero sui mercati mondiali. Si tratta di Piquadro, azienda di borse e valigie dall'alto contenuto di tecnologia fondata da Marco Palmieri. L'headquarter è a Gaggio Montano, a metà strada tra Firenze e Bologna, in un edificio progettato dall'architetto Karim Azzabi e simile ad un'astronave



In spalla. Il design si allea con il bluetooth

atterrata nel verde dell'Appennino toscano-emiliano. Qui c'è il cuore dell'azienda, dove vengono gestiti i processi di ricerca, sviluppo, marketing. C'è anche il centro logistico, un magazzino automatizzato di seimila metri quadrati. Piquadro ha avviato il progetto Bagnotic legato all'Internet of Things: i prodotti dotati di questa tecnologia sono connessi via bluetooth con smartphone e smartwatch.

—G.Coll.

IRRIPRODOLZIONE RISERVATA

CORTILIA

La nuova via italiana al food e-commerce

Un innovativo e-commerce italiano sta sbaragliando i competitor. Si tratta di Cortilia, che consente di ricevere a domicilio una spesa con prodotti provenienti dalla campagna. La food tech-company è stata fondata da Marco Porcaro nel 2011. A oggi il suo catalogo include oltre 2.500 prodotti online di oltre 300 piccoli e medi produttori selezionati. Cortilia di impiego a 50 dipendenti diretti e oltre 200 collaboratori. L'azienda opera in 800 comuni e 5 regioni. Nel 2020 il fatturato consolidato è stato di 33 milioni di euro con +175% sull'anno precedente. Quest'anno Cortilia ha lanciato "Scoperto da Cortilia per voi", una linea di prodotti provenienti dal territorio e sui quali ha deciso di offrire anche il proprio marchio.

—G.Coll.

IRRIPRODOLZIONE RISERVATA



La sfida si sposta sul terreno della semplicità, dell'accessibilità e della velocità di risposta



La qualità a casa. Prodotti a marchio proprio da Cortilia

SATISPAY

Il portafoglio digitale conquista l'Europa

Uno dei brand piranha italiani di maggior successo in ambito fintech ha scelto di navigare nelle acque del mobile payment. Un paradosso per l'Italia, che da sempre è uno dei Paesi in Europa più legati al contante. Eppure Satispay, piattaforma nata nel 2015 e basata su un network alternativo alle carte di credito o debito, oggi è il più diffuso e amato metodo di pagamento digitale via smartphone, utilizzato in Italia da circa 2 milioni di utenti. L'internazionalizzazione è iniziata in pieno lockdown, muovendo i primi passi in Germania e Lussemburgo. Satispay ha raccolto dall'inizio della sua storia 10 milioni di euro e oggi conta oltre 165 collaboratori tra Milano, Lussemburgo e Berlino.

—G.Coll.

IRRIPRODOLZIONE RISERVATA



Via smartphone. Due milioni i clienti italiani