

## L'intervista

Carlo Alberto  
Carnevale Maffè

Docente all'Università Bocconi

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

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

«Il mondo oggi è molto più veloce, agile, complesso, e solo i migliori riescono a scardinare pratiche consolidate. Dietro ai piranha brand c'è quell'approccio, descritto anche come guerrilla 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 Bocconi 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 perde i suoi fattori distintivi perché 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 azienda e cliente?**

Assolutamente sì. Prima il digitale era un canale e oggi è un luogo di compartecipazione. Tutti i settori che presuppongono un ruolo attivo della controparte, quelli cooptativi, ne beneficiano. Ora si richiede coinvolgimento e consapevolezza.

**Quali carte può giocarsi l'Italia in uno scacchiere sempre più competitivo e globale?**

Il potenziale è enorme, come ha dimostrato recentemente anche il mercato: penso all'unico unicorno 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.

