

Facciamoci guidare dal valore

ALBERTO MATTIACCI

Viviamo un tempo storico straordinario. Stiamo lasciando alle nostre spalle, per sempre, un mondo che non c'è più, ma ancora, di quello nuovo che sarà, non è dato scorgere le fattezze finali. Nuovo/vecchio sembra essere la dicotomia dominante ogni campo dell'agire umano contemporaneo: dalla politica alle forme sociali di base (come la famiglia), dall'uso del tempo quotidiano - lavorativo e non - alle forme del pensiero e della comunicazione. L'uso della parola innovare è perciò pervasivo, intenso e frequentissimo, addirittura tanto spinto da esaurirne quasi la forza semantica e indebolirne il senso. Non così per le imprese, per le quali l'innovazione di valore può rappresentare ancor oggi la strada maestra per difendersi da una formidabile triade minacciosa: l'imperante commodity-zzazione dei prodotti, la compressione della marginalità delle vendite, la crisi che attanaglia una domanda finale, comunque satura e sempre più instabile.

Territorio elettivo dell'innovazione è, praticamente da sempre, il prodotto, output di una trasformazione concettuale, prima ancora che fisico-chimica, di disparate risorse, tangibili e non. Se srotoliamo il tempo a ritroso, tuttavia, non possiamo non riconoscere che l'innovazione di prodotto è oggi relegata il più delle volte ad aspetti marginali delle categorie: la vera innovazione, quella disruptive, capace di rimodellare un mercato rovesciando le regole di una categoria, o addirittura di crearne una nuova dal nulla, è ormai una rarità. La maggior parte dei nuovi prodotti appare, infatti, il frutto di un ripensamento di quelli già esistenti (es. la macchina fotografica digitale), piuttosto che il risultato di un iter creativo originale. Di qui, estremizzando, arriviamo addirittura al successo del filone vintage (es. 500 Fiat) con cui l'impresa pare quasi arrendersi nella sfida di creare nuovi prodotti, dichiarando esplicitamente la propria impotenza innovatrice.

(Quasi) esauriti gli spazi di profonda innovazione di prodotto, alle imprese si apre però una

via straordinaria, serbatoio potenzialmente infinito di rinnovamento delle loro offerte: innovare il valore offerto, una formula, cioè, dove il prodotto è presente, ma non necessariamente esprime, da solo, il valore del quale il cliente beneficia.

La regola d'azione è, in teoria, piuttosto semplice: guardare con mente aperta alla percezione dei clienti, alla ricerca di cosa il valore rappresenti per essi, e poi realizzarlo: il valore potrà risiedere nella performance di prodotto (Frecciarossa, per esempio) o in componenti di servizio (Amex), nella convenienza (Ryanair) o nella narrazione che un brand ci offre (Moncler), nella gratuità (Google) o nella capacità di creare nuovi mondi (Apple), nella promessa di accessibilità (Ikea) o nell'esclusività (PoltronaFrau), nella soluzione di un problema (Dacia) o nel piacere del gusto (Eataly).

I mercati contemporanei, insomma, mostrano che il successo degli innovatori è sempre più nella capacità di quelli che una volta si chiamavano i "capitani d'industria" di vedere mondi nuovi laddove tutti i competitori guardano e vedono solo prodotti, prezzi, clienti e concorrenti.

Un tempo tutto ciò si chiamava marketing. Ora, forse, quel termine ha perduto un po' di charme. Chiamiamola, allora, innovazione di valore, dove l'arte e il mestiere del mercato si fondono in una sintesi suprema. Benvenuti nel mondo che sarà. ■

ALBERTO MATTIACCI
Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese all'Università Sapienza di Roma

La carta vincente in un mercato globalizzato? Dare una connotazione unica al proprio prodotto