Wall Street Italia

www.wallstreetitalia.com



CI VORREBBE UN'IMPRESA

COVER STORY
Banco BPM

P.I. 12/11/2026 | MENSILE | ANNO 16 | NUMERO 11 | NOVEMBRE 2026 | 5,0 EURO



CHI CREA VALORE IN ECONOMIA

Evitare la trappola del mondo "impresa centrico"

Il punto di osservazione dell'impresa diventa un elemento strategico, per questo occorre spostare l'attenzione dai processi interni alle dinamiche di mercato. Alcune lezioni del passato

di **Ivan Fogliata**

Nei nostri precedenti contributi abbiamo chiarito che nel mondo della creazione del valore possiamo commettere un gravissimo errore: pensare che sia l'impresa a creare valore. Nulla di più sbagliato, le imprese creano le condizioni perché altri creino valore. Questi "altri" sono il mercato dell'impresa. Non fraintendeteci, questo non significa che le imprese non siano importantissime nell'economia ma il valore non è creato da loro. Le imprese ricevono una "retrocessione anticipata" del valore che il cliente andrà a creare.

Spieghiamoci con un attualissimo esempio: chi crea valore nel mon do dell'intelligenza artificiale? Anthropic o OpenAi con i loro server e costosissimi e introvabili chip o l'impresa che utilizzando l'intelligenza artificiale può crescere senza assumere nuovo personale?



L'utilizzatore dell'AI vede opportunità di maggiore produttività, maggiore efficacia, maggiore utilità e versa anticipatamente il prezzo dei "token" ai provider di AI retrocedendo agli stessi provider una parte dei vantaggi (nel nostro esempio risparmi di costo) che andrà a creare.

Guardare sempre al mercato di riferimento.

Qual è il grande rischio? Perdere di vista il contatto con la realtà. Molte imprese non hanno più funzionato perché, piene di sé per i brillanti risultati del passato, hanno proceduto "camminando guardandosi l'ombelico" invece che porre continuamente attenzione a ciò che succedeva sul mercato e di cosa la clientela aveva realmente bisogno. Questa autoreferenzialità ha condotto a grandi disastri: nessuno (giustamente) ricorderà Iridium con Motorola, era "il" progetto di telefonia mobile satellitare, realizzarono una costellazione di 66 satelliti capace di collegarsi da qualsiasi punto del pianeta. L'investimento superò i 5 miliardi di dollari. Quando il servizio arrivò sul mercato, la telefonia cellulare terrestre era diventata economica e diffusissima. I terminali Iridium costavano circa 3.000 dollari, erano ingombranti e funzionavano male dentro edifici e automobili.
C'è chi invece ha capito per tempo e con tanta umiltà ha cambiato registro. Emblematico il caso di Lego, nel 2004 era in grave difficoltà e quasi fallita: era dispersa in parchi Legoland, videogiochi, linee di prodotto lontane dal mattoncino. Come ha reagito? Ha aperto il dialogo con la comunità dei fan che ha scoperto non essere più bambini ma adulti, da cui è nata la piattaforma Lego Ideas, arrivando ad assumere come designer alcuni dei costruttori più bravi. Lego ha scoperto un mercato che la aspettava ma che non presidiava: gli adulti appassionati, disposti a pagare prezzi premium per set complessi (si pensi ai set ispirati a Star Wars). Il valore lo volevano creare già loro; mancava solo qualcuno che lo capisse.

Capire le esigenze dei clienti.

L'impresa deve sempre comprendere cosa vuole il cliente e come si evolvono i "rischi" che il cliente non sa amministrare. Se ricordate abbiamo spiegato che un cliente non ha "bisogni", il bisogno è una conseguenza: la causa di un bisogno è sempre un rischio da gestire. Anche un set di mattoncini gestisce un rischio: quello di dare senso e soddisfazione al poco tempo libero con un tocco di nostalgia per la propria infanzia. E' un rischio-bisogno più che sufficiente per scatenare un processo di acquisto.
Ecco perché non va mai imboccato il sentiero impresa centrico: l'osservazione deve essere sempre orientata all'esterno, con ascolto, confronto e costante voglia di innovazione e di mettersi in discussione. Perché ad esempio Kodak è crollata ma Fujifilm ha resistito? Perché aveva già iniziato a chiedersi cosa sarebbe servito e si è fatta trovare pronta ad esempio con le pellicole protettive per i cellulari. Il valore non nasce dentro i cancelli dell'impresa: ma vi entra dal mercato. Chi continua a guardare fuori può reinventarsi; chi guarda solo sé stesso, prima o poi, smette di essere necessario.

Il valore non nasce dentro l'impresa: ma vi entra dal mercato. Chi continua a guardare fuori può reinventarsi, chi guarda solo se stesso smette di essere necessario