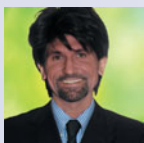


# E SE, OLTRE AL SOFTWARE E ALLA MUSICA, ANCHE IL ROMANZO VA A FINIRE SULLE NUVOLE?

## Editoriale

DI GIANMARIO VERONA



UNO DEGLI INSEGNAMENTI CHE SI POSSONO TRARRE DALLO STUDIO DI SETTORI A TRAINO TECNOLOGICO (SI PENSI, TRA GLI ALTRI, AL FARMACEUTICO, AL SETTORE INFORMATICO, ALL'UNIVERSO INTERNET) E DAI SETTORI DOVE INDIPENDENTEMENTE DALL'IMPORTANZA DELLA TECNOLOGIA ESISTE UNA FORTE TENSIONE NEI CONFRONTI DELL'INNOVAZIONE (COME NELL'AMBITO DEL DESIGN E DEL FASHION) È LA QUASI SISTEMATICA PERDITA DI LEADERSHIP DELLE AZIENDE CHE PER UN CERTO LASSO DI TEMPO DOMINANO LA SCENA. COME È STATO AMPIAMENTE DIMOSTRATO E ABBIAMO GIÀ AVUTO OCCASIONE DI OSSERVARE NELLE PAGINE DI QUESTA RIVISTA IN UN PRECEDENTE NUMERO, PER RAGIONI DI NATURA TECNICA, ORGANIZZATIVA, ECONOMICA E ISTITUZIONALE IL SUCCESSO SEDIMENTA LE RAGIONI DELL'INSUCCESSO E NEL LUNGO TERMINE PORTA LE AZIENDE

Gianmario Verona, Vicedirettore e&m  
gianmario.verona@unibocconi.it

non solamente a diventare meno competitive, ma addirittura a soccombere alla freschezza di idee, prodotti e tecnologie di nuovi concorrenti.<sup>1</sup> Per esempio, la quasi indiscussa leadership mondiale di Olivetti nel periodo di calcolo meccanico è stata trasferita alla IBM nel momento di passaggio dalle macchine calcolatrici ai grandi calcolatori elettronici; il passaggio ai personal computer ha pure sostanzialmente eroso la leadership della Big Blue a favore di un suo ex dipendente, Bill Gates, il quale, brevettando il sistema operativo DOS, è divenuto l'indiscusso leader del settore in oggetto, portando alla lunga IBM non solo a disinteressarsi dei computer da tavolo, ma addirittura a venderli *in toto* alla Lenovo. La leadership della stessa Microsoft è stata prima scossa dall'apertura della rete e dall'emersione degli Open Source System à la Linux ed è oggi messa in profonda discussione da nuovi operatori, in particolare Google, che hanno ridefinito gli spazi di mercato dell'informatica moderna.

Dinamiche analoghe si possono riscontrare nei settori dell'elettronica. Si prenda, a mero titolo esemplificativo, il campo musicale. La RCA, azienda pioniera nella produzione dei moderni impianti di alta fedeltà, è stata negli anni settanta detronizzata dai nuovi concorrenti europei quali Philips, che hanno portato con successo sul mercato gli impianti stereo mobili (i cosiddetti boombox). La Philips stessa è stata successivamente spiazzata dalla giapponese Sony che, con il mondo più intrusivo e individualista del prodotto walkman, ha cambiato le regole del gioco del mercato a metà anni ottanta. Sorprendentemente, la stessa Sony, multinazionale giapponese uscita sconfitta dalla corsa allo standard della videoregistrazione, vinto dalla Panasonic con il sistema VHS, è recentemente stata scalzata dalla Apple, che con l'iPod ha rivoluzionato il sistema di ascolto musicale. E tutto ciò è accaduto nonostante il suo invidiabile e costante investimento in R&D pari a circa il 12% del fatturato.

Seppur con tempi e modi differenti, questa dinamica inesorabile della leadership nel vantaggio competitivo si è dimostrata vera anche in contesti in cui la tecnologia è meno rilevante, ma in cui l'innovazione è comunque una variabile centrale per creare valore nel settore. Per esempio, nel campo dell'alta moda si è passati da un dominio incontrastato dello stile Armani negli anni ottanta allo stile Prada, azienda che negli anni novanta ha messo le premesse per vestire addirittura il "diavolo" nel celebre romanzo divenuto poi film. Tutto ciò fino all'avvento sulla scena di nuovi operatori proponenti lo stile kitsch, tra cui in particolare Dolce & Gabbana.<sup>2</sup> Il mondo non tecnologico ma altamente innovativo dell'alta cucina ha proposto dinamiche analoghe con il passaggio dalla *nouvelle cuisine* francese degli anni settanta e ottanta alla cucina *fusion* degli anni novanta. La tecnica oggi sulla bocca di tutti i clienti e nelle mani di tutti gli chef è quella "molecolare", e l'uomo per tutte le stagioni è Ferrand Adrià con i suoi seguaci, che hanno messo per un periodo di tempo in ombra la fama degli attori che hanno contribuito a forgiare i due "paradigmi" precedenti.<sup>3</sup>

Da tutte queste esemplificazioni si potrebbe concludere che è bravo Jose Mourinho che, in un settore tradizionale come quello dello sport e in particolare del calcio, intuendo

## **Il successo sedimenta le ragioni dell'insuccesso e porta le aziende a soccombere a idee, prodotti e tecnologie di nuovi concorrenti**

1. Verona G., "Perché il leader di mercato non sa più innovare?", *Economia & Management*, n. 6, 2009, pp. 3-8.

2. Cappetta R., Cillo P., Ponti A., "L'innovazione nel prêt-à-porter: un'analisi longitudinale di Vogue Italia (1984-1999)", *Economia & Management*, n. 3, 2001, pp. 85-94.

3. Di Stefano G., King A., Verona G., "Kitchen Confidential? Knowledge Transfer and Social Norms in Gourmet Cuisine", *DIR working paper*, 2010.

4. Su Alessi si veda Rindova V., Dal Piaz E., Ravasi D. (forthcoming), "A Cultural Quest: A Study of Organizational Use of New Cultural Resources in Strategy Formation", Organization Science.

che non è facile ripetersi e innovare radicalmente, dopo aver stravinto con una squadra ha il coraggio di andare a provare una nuova avventura in un contesto sostanzialmente differente, e lasciare con l'amaro in bocca i tifosi della squadra sedotta e abbandonata – come il sottoscritto! In realtà, a fronte di queste notizie poco piacevoli per gli attuali leader di mercato, riteniamo ci sia in tutto ciò qualcosa di positivo, e non solo per i consumatori che possono bearsi ogni volta delle meraviglie dell'innovazione. Le statistiche di molte industrie e le storie di fallimenti clamorosi in questi contesti settoriali stanno finalmente portando i frutti di questo insegnamento e dando nuova linfa competitiva a molte aziende. La nuova generazione di manager freschi di MBA del nuovo millennio, in cui la tecnologia e l'innovazione sono diventate discipline insegnate anche dal punto di vista strategico, sta infatti permettendo di vedere le prime reazioni positive che permetteranno probabilmente in futuro di confutare queste osservazioni empiriche. La Apple, in proposito, dimostrando come si possa passare da un'innovazione radicale di successo a un'altra, come è avvenuto nella transizione dall'iPod all'iPhone e, come si può intuire, sembra accadere anche nei confronti dell'iPad, rappresenta la quintessenza dell'azienda che sa riproporsi sul mercato senza perdere colpi. In misura più contenuta per quanto concerne il raggio di azione, e sempre a titolo puramente esemplificativo, aziende come Nintendo e Alessi sembrano pure rappresentare una bella risposta alle difficoltà di mantenimento della leadership. La prima, alla ribalta negli anni ottanta per aver rigenerato un'industria morente con prodotti quali SuperMario, dopo aver perso la leadership a favore di concorrenti come Sega prima e Sony poi, ha ridisegnato recentemente con la Wii l'industria allargando il mercato dalla classica fascia 18-35 a una fascia 9-65 e tornandone leader. La seconda, inaridita dal successo che ha caratterizzato la sua prima vita nel mercato ha saputo reinventarsi non solo strategicamente ma anche culturalmente, per tornare alla ribalta nel mondo del design per la casa.<sup>4</sup>

Questi singoli casi aziendali fanno peraltro indirettamente intravedere la bontà dei risultati già avanzati: e cioè che è proprio la capacità di eliminare le fonti dell'inerzia tecnica,

**Alla base della rinascita  
aziendale c'è la capacità di  
eliminare le fonti dell'inerzia  
tecnica, organizzativa,  
economica e istituzionale**

organizzativa, economica e istituzionale alla base della rinascita aziendale e della nuova competitività. L'eliminazione di tali barriere permette infatti di dare nuova vita all'azienda e conseguente capacità di anticipare il mercato con cambiamenti innovativi di notevole portata. Cosa succede, però, alla leadership quando il cambiamento tecnologico investe settori *non* abituati alle dinamiche innovative descritte più sopra? La domanda non è di poco conto poiché il nuovo millennio è stato foriero di venti

di cambiamento in molteplici settori. La spinta estrema della globalizzazione e la forza intrusiva del Web e di ogni tecnologia aperta stanno infatti portando il cambiamento anche nei mercati tradizionalmente più conservatori quali, per esempio, il settore dell'editoria e quello della distribuzione. Cosa accade quando settori meno avvezzi alle dinamiche di cambiamento tecnologico subiscono la spinta della distruzione creatrice schumpeteriana?

Tesi di queste pagine è che il problema in questi contesti non sia affatto differente e il rischio di perdita di leadership sia altrettanto alto. Cosa anche più significativa è che in questi contesti l'effetto finale rischia di essere straordinariamente superiore, per almeno due ragioni. In primo luogo poiché spesso porta a mutare sostanzialmente non tanto il prodotto di riferimento, come negli esempi precedentemente menzionati, ma la struttura di fondo del business model, di cui il prodotto rappresenta solo il punto di arrivo. In secondo luogo, perché il cambiamento tende a essere collettivamente respinto da parte dei vari operatori: tale resistenza produce una sorta di onda d'urto che rischia alla lunga non solo di propagarsi con la forza di uno tsunami sulla leadership della singola impresa, ma anche di compromettere la forza dell'industria nel suo complesso a favore di altre industrie che potranno beneficiare delle nuove fonti di valore.

Per comprendere a fondo la situazione, il mondo del *cloud computing* ci sembra rappresenti la frontiera dell'impatto dell'innovazione tecnologica in tanti settori, tra cui anche quelli abituati a logiche più conservatrici. Il cloud computing è *in nuce* il paradigma emergente delle aziende che si occupano di informatica. Tecnicamente rappresenta l'evoluzione di quello che fino a qualche anno fa veniva definito il Software As a Service (SAS), ovvero la tendenza dei produttori di software a trasformarsi da prodotto a servizio. Si prenda i casi di Hotmail e Webmail come sistemi di posta, che non sono più presenti come software sul nostro computer ma stanno appunto nelle nuvole, ovvero nei server che verranno a ridistribuirli in funzione delle nostre richieste e del servizio che intendiamo eventualmente acquistare. In questo modo il cliente non compra più il prodotto software, che sta appunto nei server (da cui la logica delle "nuvole" di cloud computing), ma il servizio (appunto software-as-a-service). Inoltre lo acquista secondo le modalità e i volumi che lo interessano. In questo fa accrescere sostanzialmente l'efficienza nella transazione. Il paradigma del cloud computing fa esplodere questa idea a tutte le applicazioni che possono caratterizzare i computer di oggi. Computer che non sono più tali, in quanto sono diventati netbook, tablet e smartphone, che in tasca al singolo utente e quindi onnipresenti rappresentano il contatto terreno con le nuvole. Cosa c'entra quindi il cloud computing con i settori più tradizionali, ci si potrebbe chiedere? C'entra non perché il cloud computing sia di per sé parte di questi settori. Il punto è che ha impatto su settori tradizionali quali la musica, l'editoria, il cinema e la distribuzione.

Si pensi, per esempio, al settore della produzione musicale. Cosa succede ai produttori di contenuto musicale quando la tecnologia di supporto va sulle nuvole? Il prodotto musicale è rimasto fondamentalmente il medesimo per più di cento anni. Il grammofoono ha permesso di creare un nuovo circuito musicale rispetto all'unica forma di diffusione precedente, il concerto, e con il package del disco ha creato l'industria della musica per come la conosciamo oggi. L'evoluzione del vinile nei formati 78 giri prima e 45 e 33 giri poi ha permesso di aumentare il numero di canzoni. È possibile che molte persone non si siano mai poste la domanda del perché il progetto mu-

***Il cloud computing si allarga a tutte le applicazioni dei computer che, onnipresenti, rappresentano il contatto terreno con le nuvole***

sicale di una band o di un cantante è stato per anni un prodotto con al più dodici canzoni. Be', era semplicemente il limite tecnologico di capacità del vinile che non permetteva di superare i trenta minuti per lato di un vinile classico. Il passaggio al compact disc ha permesso di aumentare la quantità di canzoni e ha peraltro allungato i tempi di produzione: in media sul cosiddetto compact disc vi sono più canzoni e produrre un album diventa conseguentemente più complesso dal punto di vista progettuale e produttivo. Aspetto altrettanto interessante è stato la quasi sparizione dal mercato dei cosiddetti 45 giri. Mentre alcune case e alcuni autori hanno continuato a produrre e vendere singoli, il gioco non valeva economicamente la candela dal punto di vista dell'acquisto. E il mercato dei singoli è progressivamente svanito. In estrema sintesi, il prodotto è cambiato ma il concept di prodotto è cambiato marginalmente. La recente affermazione della logica delle nuvole ha liberato la musica da ogni forma di package. La creazione di iTunes e di siti analoghi ha sganciato il consumatore dal vincolo di acquistare il compact disc e quindi il progetto complessivo di un artista – cosa che personalmente, da amante di musica, trovo tragica, ma tant'è. Su iTunes posso acquistare certamente l'album, ma ho anche un vantaggio sostanziale ad acquistare il singolo pezzo, che si arricchisce di contenuti multimediali fino a qualche anno fa inimmaginabili. Per esempio, in passato il video serviva da veicolo di commercializzazione, oggi è parte integrante del pacchetto di vendita del prodotto e richiede ulteriore creatività per poter convincere il consumatore all'acquisto. Non è tuttavia solamente un problema artistico, ma anche un problema commerciale: l'assenza di un unico package (l'album) in un unico contesto distributivo (il punto vendita) con un unico benchmark (la classifica dei dischi più venduti) snatura le strade per il successo. Ecco quindi che fenomeni come Lady Gaga ben esemplificano le nuove competenze richieste per scalare la classifica di iTunes. Il suo originale impiego di canali alternativi, tra cui, oltre a Facebook (su cui apparentemente ha più "friends" di Obama), anche Twitter e il suo blog che è diventato un punto di riferimento alternativo ai più classici siti legati alle tendenze di moda, la porta a livello mondiale e in breve tempo a un successo clamoroso. E permette alla sua casa discografica di lucrare non più con la vendita dell'album, che riusciremo ancora per poco a trovare nei pochissimi punti di vendita rimasti a vendere musica, ma soprattutto attraverso varie forme di licensing dei diritti che vanno dagli spot televisivi alle suonerie dei telefonini. Le conservatrici major, che nel 2001, a due soli anni di vita erano riuscite a far chiudere Napster, il primo sito che permetteva di scaricare musica peer-to-peer, si trovano a dover reinventare il proprio business model sia dal punto di vista artistico sia dal punto di vista commerciale.

Cosa analoga sembra accadere nel mondo dell'editoria. Anche in questa circostanza il business model è chiaro: il prodotto (libro o giornale) viene venduto attraverso un canale distributivo capillare (punto vendita o edicola) e presenta quindi un ancoraggio specifico per conquistare la quota di mercato. Già dal 1995 Internet aveva messo in discussione il prodotto giornale/rivista e nei mercati più avvezzi ai device tecnologici gli abbonamenti on line avevano cominciato a farsi sentire numericamente ed economicamente. Di fondo, però, la logica del giornale/rivista era stata fundamentalmente preservata: sfidiamo i lettori on line di *Economist*, di *Wall Street Journal* o di *Financial Times* a evidenziare innovazioni radicali nel concept di prodotto. L'immissione nel mercato dei tablet, che a questo punto sono pervasivi (a differenza del pc sono costantemente in mano all'utente) e grazie ai touch screen incredibilmente creativi nella logica di fruizioni del

prodotto, cambiano la logica del giornale. Bravo quindi il *Corriere della Sera* che approfitta immediatamente della presenza dell'iPad per lanciare nuove forme di abbonamento e che riesce a raggiungere subito risultati notevoli nell'arco di poche settimane (18.000 abbonamenti). E li raggiunge, presumiamo, perché ha non solo colto l'opportunità al balzo, ma lo ha fatto con un taglio di prezzo significativo e soprattutto con l'arricchimento del prodotto di una serie di opportunità multimediali. Bravo ancora di più Rupert Murdoch, il quale, mentre stiamo scrivendo, ha appena siglato un accordo con la Apple per produrre *The Daily*, un quotidiano on line appositamente costruito per l'iPad. Costerà 99 centesimi alla settimana, e cioè solo 14 centesimi al giorno. La sua caratteristica sarà di essere naturalmente più multimediale con contenuti ad alta definizione. Ma cosa significativa è che avrà un gruppo dedicato di content provider (ben 120 giornalisti) liberi di immaginare come dovrà essere questo nuovo strano "giornale".

La situazione è incredibilmente più significativa e drammaticamente più lenta per il mercato librario. La sensazione, ancora una volta, è quella di volersi sedere sulle pratiche istituzionali settoriali: perché cambiare? Il concept di eBook della fine degli anni novanta non sembrava essere gradito e soprattutto sembrava aver macchinosamente trasferito la logica tradizionale del libro a un marchingegno poco maneggevole. Anche il fallimento clamoroso di Stephen King, che nel 2001 aveva cercato di produrre un libro senza editore, ma con il solo Amazon, chiedendo ai clienti di pagare singoli capitoli resi disponibili temporalmente, sembrava aver dato ragione agli amanti dello status quo. Ma, ancora una volta, la nuova tecnologia permette oggi di cambiare le carte in tavola. I nuovi tablet, per esempio il Kindle di Amazon e, ancora, l'iPad, ma anche molteplici altri presenti nel mercato rendono la lettura sostanzialmente maneggevole, potenzialmente personalizzabile e, per oramai molti, altrettanto piacevole dell'esperienza cartacea. Incredibile come Kindle sia stato praticamente ignorato in Europa dagli editori – motivo per cui Amazon, l'azienda produttrice, ha fatto fatica a raccogliere inizialmente un numero di titoli sufficiente per decollare velocemente. Adesso, con la Apple in pista, tutti sembrano più interessati. Ma ci si sta ponendo la domanda circa il cambiamento del significato del libro? In misura marginale e solo con riferimento alle aree che sembrano più intaccare nel breve la profittabilità, per esempio i testi universitari e professionali. Peccato: perché, viene da dire, anche qui ne vedremo delle belle. Bravi quindi gli autori che cominciano a interrogarsi nelle prime timide conferenze se il concept di romanzo (uno standard che dura da più di due secoli) debba cambiare.<sup>5</sup> La risposta è: probabilmente sì – vedasi quanto detto più sopra per la musica.

Cambiamenti anche più interessanti conseguenti al cloud computing su settori più conservatori li vedremo a questo proposito forse nel mondo della distribuzione o in quello del cinema. La catena multimiliardaria Barnes and Noble è in disperata ricerca di acquirenti, visto che apparentemente non sa più cosa vendere: i dischi sono già sulle nuvole, così come le vendite dei romanzi. Ora anche i romanzi stessi sembrano seguirle. Il cinema pare invece ancora reggere. Le major negli anni sono state abili a creare pratiche istituzionali nell'usufruire di un prodotto che ha costantemente subito aggressioni dalla tecnologia e rischiato di perdere valore, mantenendo con abilità lo status quo. Oggi esiste una dinamica di consumo curiosa: si va al cinema; dopo sempre meno tempo (una volta almeno un anno, oggi anche soli tre mesi) il film esce in dvd; dopo un altro intervallo di tempo, sempre più ristretto, il film arriva a pagamento on demand, seguito dalla vista sui canali satellitari o digitali terrestri, per poi infine giungere alla tv

5. *Corriere della Sera*, 2 gennaio 2011, pp. 34-35.

generalista. Nessuno sembra mettere in discussione questa sequenza logica (per esempio, perché non dare subito a un prezzo magari maggiore del biglietto del cinema l'opportunità di acquistare il dvd? O perché, in generale, non cambiare la logica di fruizione del cinema stesso oltre al semplice 3D che già è presente nei televisori?), che pure forse l'i-Pad magari scardinerà.

Cosa fare, quindi, per evitare di essere presi alla sprovvista dai cambiamenti in corso?

## ***Il timore del cambiamento deriva dall'assenza di competenze necessarie nel nuovo contesto e dal tentativo di evitare di affrontarlo***

A complemento dei tanti suggerimenti presenti in molti manuali di strategia e di marketing, ci sentiamo ancora una volta di proporre una soluzione ancorata alle competenze in essere nell'azienda. La sensazione principale è infatti che il timore del cambiamento derivi dall'assenza di competenze necessarie a competere nel nuovo contesto e, conseguentemente, dal tentativo di evitare di affrontarlo fino quasi a negare l'evidenza. Aspetto tuttavia assai più curioso a paragone di quanto accade nei contesti

altamente dinamici, in cui tecnologia e innovazione sono cruciali nel sostenimento del vantaggio competitivo, è che l'inerzia tecnica, organizzativa, economica e istituzionale della singola azienda ne trascenda i confini. In contesti, cioè, meno avvezzi al cambiamento sembra riscontrarsi una sorta di pensiero collettivo che unisce tutti gli attori coinvolti nel progetto: dal consumatore, che non vuole cambiare le sue abitudini, ai distributori, che presentano un preciso business model legato al prodotto, fino ad arrivare agli stessi produttori, che spesso vedono riflessa nell'architettura del prodotto la propria struttura organizzativa. Questa sorta di compiacimento del presente e di negazione dell'innovazione, peraltro, non è solo trasversale alla filiera che lega le catene del valore dalla produzione al consumo, ma anche trasversale agli stessi concorrenti, i quali sono consapevoli dei costi affondati nel loro attuale business model e diventano quindi restii a cambiarlo, maturando un'idea di futuro conservatore che sembra essere istituzionalmente condivisa. Ecco quindi che si forma una sorta di inerzia collettiva che tende prima a negare il processo in essere e in seconda battuta a combatterlo. Peccato che questo ritardo cumuli un'onda d'urto che rischia di compromettere ancora di più il proprio vantaggio competitivo, visto che il first mover rischia veramente di portare a casa quasi tutto il mercato o di rendere l'impatto ancora più significativo. Che fare quindi? Certamente è opportuno prestare più attenzione a segnali deboli e forti provenienti dal mercato, ma soprattutto interrogarsi costantemente circa il riallineamento delle proprie competenze rispetto alle dinamiche tecnologiche e di mercato. In generale, crediamo che l'azienda che saprà superare lo scoglio del cambiamento in questi settori sarà quella che avrà per tempo razionalizzato le sue forme di inerzia, sia interne sia collettive, e che avrà saputo interpretare i segnali esterni alla luce di nuovi concept di prodotto e di mercato, attivando nuove competenze e, se necessario, addirittura nuovi business model. ■