

Le cinque regole del business in Rete

di Emanuela Prandelli e Gianmario Verona*

Le nuove tecnologie abilitate dalla Rete e dalla digitalizzazione stanno determinando una trasformazione profonda e sostanziale nella vita di tutte le imprese, vecchie e nuove: il cambiamento ha una componente tecnologica, ma implica anche e soprattutto un ripensamento delle strategie complessive d'impresa, alla luce dei nuovi scenari competitivi emergenti.

La pervasività della Rete e l'avvento delle nuove tecnologie digitali - oggi sempre più connotate dagli sviluppi dell'intelligenza artificiale (AI), della realtà aumentata (AR), delle scienze neurali, dei *big data* e degli *analytics* - spingono l'industrializzazione verso nuovi orizzonti: uno scenario in cui la *disruption* è all'ordine del giorno e l'innovazione il focus. Queste dinamiche innescano un'accelerazione senza precedenti nella vita delle aziende, portando sia alla creazione di nuovi *business model* del tutto inimmaginabili qualche anno fa, sia alla riconfigurazione delle attività d'impresa preesistenti, trasformando in maniera sostanziale la catena del valore e le funzioni in essa coinvolte.

Nella Rete, e grazie alla Rete, mutano quindi le stesse regole competitive: da un lato, si aprono spazi di mercato che favoriscono la nascita di nuove categorie di operatori, a partire dagli intermediari dell'infor-

* **Emanuela Prandelli** è LVMH Associate Professor of Fashion & Luxury Management presso l'Università Bocconi e docente presso SDA Bocconi School of Management.

Gianmario Verona è Rettore dell'Università Bocconi e Professore di Economia e Gestione delle Imprese presso la stessa Università e SDA Bocconi School of Management.



mazione che gestiscono e organizzano la complessità informativa tra parti altrimenti isolate, come nel caso delle ben note esperienze di Airbnb e Uber; dall'altro lato, le aziende leader di stampo manageriale sono chiamate ad attivare principi trasformativi in grado di liberare energia creativa e ridefinire i confini della loro vera imprenditorialità – pena la perdita di competitività di fronte all'ondata di imprenditori e startup capaci di sfruttare al meglio i cambiamenti epocali introdotti dagli ambienti digitali e di sviluppare le competenze annesse per creare valore all'interno di un mercato sempre più fluido, veloce, connesso, integrato, *data-* e *demand-driven*.

In questo spazio infinito di innovazione, la competizione si gioca a livello di ecosistema, di capacità di attivare una geometria variabile di relazioni di volta in volta dinamicamente ridisegnate per cogliere opportunità emergenti e mettere a punto proposizioni di valore sempre più complesse, personalizzate, interattive e al contempo in costante evoluzione, per tenere il passo di un consumatore che a sua volta diviene sempre più attivo, partecipe, informato, veloce e quindi mutevole nelle proprie esigenze.

Per fornire una bussola alle imprese, vecchie e nuove, che si trovano ad affrontare le sfide della competizione in Rete e con la Rete, di seguito proveremo a definire cinque regole di base che la caratterizzano, illustrate attraverso una serie di esempi aziendali concreti.

1ª REGOLA.

LA CONCORRENZA SI BASA SULLE INFORMAZIONI E SULLE RELAZIONI

Non è la mera transazione legata al prodotto in sé e per sé che deve essere posta al centro della relazione con il consumatore; è invece il parco informativo e relazionale legato al prodotto e servizio, la capacità dell'impresa di offrire un'esperienza distintiva, emozionale e di valore, creando *engagement*. Obiettivo dell'interazione dev'essere infatti quello di stimolare le opportunità di contatto con i consumatori, creando *brand awareness* e fiducia attraverso l'offerta di contenuti che alimentino un efficace *story telling* intorno al prodotto.

Ogni impresa, ogni brand nella Rete è chiamato di fatto a diventare un *publisher*, un produttore di contenuti spesso anche significativamente distanti dal tradizionale ambito di competenze, al fine di spingere l'utente a entrare in contatto con il proprio brand con una sistematicità che va ben al di là delle eventuali occasioni di transazione.

Si consideri per esempio il caso di Amazon: il suo successo commerciale in uno dei contesti più competitivi della Rete deriva, tra l'altro, dalla vivace esposizione continua di informazioni legate al mondo entertainment. È divenuto un'alternativa a un motore di ricerca perché eroga contenuti, tra i quali le recensioni sui prodotti presenti nel vasto assortimento offerto. Il

I vettori di differenziazione nella storia recente del telefono

La storia delle innovazioni recenti nei dispositivi telefonici può essere letta alla luce delle diverse dimensioni

Loggetto di innovazione, definite tecnicamente vettori di differenziazione, e dei diversi player coinvolti. Il primo vettore di differenziazione è stato rappresentato dalle dimensioni fisiche del telefono cellulare: nel 1996, arriva il piccolo, elegante StarTAC facendo affermare Motorola come leader di mercato, presto raggiunto da Nokia. L'innovazione ha continuato su questa dimensione, con telefoni sempre più piccoli.

Nella seconda metà degli anni Novanta l'innovazione si è spostata sulle funzionalità dei dati, in particolare su e-mail e messaggi di testo. Questa fase è stata caratterizzata dall'avvento dei dispositivi Palm, Blackberry, con quest'ultimo che strappa la corona della leadership di mercato a Nokia e Motorola.

Nel 2007, il vettore della differenziazione sposta il focus su display e app: ecco il debutto dell'iPhone di Apple. Apple ha eliminato la tastiera fisica, creando inoltre l'App Store, un ecosistema di applicazioni che ha contribuito al successo di mercato. RIM, il produttore di Blackberry, non è mai stato in grado di innovare lungo questa dimensione... per cui esce dal mercato. Questo vettore di differenziazione ha portato a telefoni sempre più grandi, senza cornice, con processori più potenti, display migliori e fotocamere a più alta risoluzione. Samsung e Apple hanno guidato l'innovazione in questo spazio.

A partire dal 2017, il vettore della differenziazione si sta spostando di nuovo; dall'hardware all'intelligenza artificiale (AI). I dispositivi intelligenti che comprendono e interagiscono con noi e offrono una realtà virtuale e/o aumentata diventeranno una parte più ampia del nostro ambiente. Gli smartphone di oggi probabilmente passeranno in secondo piano e nuovi player si affermeranno. Google e Amazon hanno un vantaggio su Apple: quest'ultima ha urgentemente bisogno di concentrare la propria attenzione e gli investimenti sulle tecnologie guidate dall'AI (non sull'hardware) e sulla creazione di un tipo di ecosistema che Amazon e Google stanno costruendo rapidamente (approccio open-source e collaborativo).

giusto mix di informazioni e servizio, uniti a un aggiornamento continuo, ha incrementato il numero di accessi al sito che non necessariamente generano una *conversion* all'acquisto, ma sicuramente incrementano il valore della relazione, e quindi del brand.

2ª REGOLA.

LA CONCORRENZA È TRASVERSALE: IL PASSAGGIO DA UNA VISION INDUSTRY-BASED A UNA VISION DEMAND-BASED

In Rete la concorrenza travalica i confini dei gruppi strategici e dei settori; il focus si sposta dal settore ai bisogni dei consumatori. È concorrente chi riesce a soddisfare uno specifico bisogno dell'utente indipendentemente dal settore di appartenenza.

Steve Jobs qualche anno fa dichiarò: «Oggi lanciamo l'iPad. Apple sta reinventando l'industria dei *newspaper*». Dichiarazione all'epoca sottovalutata se oggi pensiamo al settore dell'editoria e alle testate giornalistiche che, con la diffusione del tablet, hanno subito la concorrenza reagendo in modo non sempre strutturato, attraverso un'offerta prima *for free*, poi a pagamento e infine ibrida, evidenziando gli effetti collaterali dirompenti generati da un prodotto lanciato nel settore dell'elettronica di consumo.

Analogamente, il più grande concorrente dei navigatori satellitari si è nel tempo rivelato Google, con le proprie mappe satellitari visualizzate su smartphone:

l'identificazione dei concorrenti non può più, a evidenza, fermarsi a chi produce i medesimi prodotti o servizi, ma deve allargarsi a tutti coloro che soddisfano il medesimo bisogno, anche se appartenenti a settori in linea di principio molto distanti.

3ª REGOLA.

LA CONCORRENZA È DINAMICA

Le tecnologie digitali si caratterizzano anche per l'accelerazione senza precedenti di ogni traiettoria evolutiva che portano con sé, una velocità che permette alle imprese che le impiegano efficacemente di raggiungere risultati notevoli sotto il profilo del dinamismo con cui affrontano la sfida competitiva.

Amazon ha una base utenti costruita nel tempo, di grande valore numerico ed economico, che si è progressivamente allargata grazie all'estensione dei servizi offerti dal player. Questo processo si può di fatto spiegare con un principio noto nell'editoria come «legge della prima copia»: l'investimento principale è nella creazione del contenuto del giornale, nella remunerazione delle firme, nell'organizzazione dei servizi, di fatto tutti costi fissi, indipendenti dalla tiratura. Una volta realizzato il numero zero di ciascuna copia, i costi variabili legati alla riproduzione hanno un'incidenza contenuta, legata alle rotative e al consumo di carta. Lo stesso principio di prevalenza dei costi fissi sui variabili si applica alla Rete. Raggiunta la massa critica, il costo di ampliemen-



to dell'offerta si abbatte, e questo consente di ammortizzare l'investimento iniziale e di soddisfare un'audience sempre più allargata ed eterogenea.

Tra i nuovi player della sharing economy, Airbnb punta sulle esperienze e integra un nuovo segmento di offerta in piattaforma. Qualche esempio? *Social dining*, micro-concerti, serate *comedy*... Introdotte nel 2016, con una crescita esponenziale del 2500 per cento, queste esperienze sono passate da 65 città del mondo nel 2017 a una copertura di fatto globale nel 2019 (1).

Enjoy estende l'offerta, e con Enjoy Cargo introduce la possibilità di noleggiare i furgoni Fiat Doblò utili per il trasporto di merci e oggetti. Presente (a partire da marzo 2018) in tre città – Roma, Torino e Milano – in versione benzina e *bifuel*, con una gestione completamente via *app* per la prenotazione, il rifornimento e il fine noleggio, e la possibilità di parcheggi riservati presso le EniStation, ha già una base di 700.000 potenziali clienti (i clienti di Enjoy) (2).

4ª REGOLA.

LA CONCORRENZA È BASATA SULL'INNOVAZIONE CONTINUA

L'accelerazione, la trasparenza informativa e le relazioni collaborative richiedono un'innovazione continua su base sistematica: il singolo player può co-

stantemente monitorare cosa fanno i propri competitor, ma questo vale chiaramente per tutti gli operatori che animano la Rete, creando un bisogno incessante di lanciare innovazioni con continuità al fine di mantenere la propria differenziazione.

Ebay, Google, Amazon costituiscono solo alcuni dei più evidenti esempi di aziende che puntano sulla continua riconfigurazione del business e l'introduzione sistematica di innovazioni non necessariamente radicali. Innovazione continua significa cadenzare in modo dinamico molteplici innovazioni incrementali cui, *una tantum*, si combinano innovazioni radicali. Un esempio utile è anche quello relativo alla storia dell'innovazione del telefono (3), discussa del box dedicato.

5ª REGOLA.

LA CONCORRENZA RICHIEDE COOPERAZIONE

La capacità di creare, gestire e trasferire informazioni sempre più complesse e mettere a punto proposizioni di valore via via più ricche e articolate porta con sé la necessità di sviluppare relazioni sempre più collaborative tra imprese anche concorrenti, che finiscono con il cooperare per acquisire e mantenere una forte posizione competitiva attraverso un continuo apprendimento, condivisione e sviluppo di conoscenza ed esperienza (4).

Uber-UberEats: oltre ai trasporti privati, il food delivery

L'utilizzo della stessa tecnologia in un settore diverso ha fatto sì che UberEats, il servizio di food delivery offerto da Uber, risultasse in alcune città italiane il business primario per fatturato o il primo in entrata rispetto al servizio di trasporto. L'integrazione in automatico dell'app agli utenti di Uber può essere considerata un elemento di accelerazione nella fase di ingresso e utilizzo del servizio.

Un altro dei vantaggi di Uber nella diversificazione del business è stato quello di poter sfruttare la sua flotta di oltre 2 milioni di conducenti presenti in tutto il mondo, che possono trasportare passeggeri o cibo nelle città con UberEats. Alcune città hanno anche corrieri UberEats dedicati.

UberEats è stato testato nel 2014 come parte di un gruppo di servizi sperimentali che includeva anche UberRush, un servizio di consegna di un'ora, e UberEssentials, un servizio di consegna di articoli per la casa, entrambi successivamente chiusi.

A livello internazionale UberEats dichiarava a novembre 2018 di essere presente in 200 città in 20 Paesi nei mercati EMEA, in un contesto ad alta competitività:

- nel 2017 Facebook ha lanciato un servizio di consegna di cibo negli Stati Uniti;
- il servizio di consegna di ristoranti di Amazon, lanciato nel 2015, si è esteso;
- concorrenti più piccoli come Postmates, Deliveroo e DoorDash stanno a loro volta lottando per la quota di mercato.

Nel prossimo futuro questa sfida si giocherà su:

- attenzione al cliente e qualità del servizio e del cibo;
- tempi di consegna;
- capillarità;
- offerta dei metodi di pagamento;

oltre che sull'attenzione ai temi della gig economy o economia on demand, trovando una giusta commistione tra flessibilità, intermittenza e garanzie dei partner coinvolti in questo modello di crescente disintermediazione (7).

Il fenomeno è quello della co-evoluzione, una progressiva apertura a forme di collaborazione con attori esterni, anche consumatori, in grado di fornire le competenze complementari necessarie a sostenere il vantaggio competitivo, che oggi diviene co-opetizione, concorrenza attraverso la collaborazione.

SkyNet, l'accordo tra Sky e Netflix, unico nel suo genere, consentirà dal 2019, prima per i clienti Sky del Nord Europa, e poi per quelli degli altri Paesi europei, di vedere le serie tv di Netflix su SkyQ e l'app di Netflix all'interno dei dispositivi Sky. Contenuti e clienti saranno condivisi, mantenendo probabilmente degli elementi di esclusività per entrambi, in attesa delle mosse degli altri attori, tra i quali Amazon, Facebook, Disney, Hulu e HBO (5).

Anche Sky e Mediaset trovano un accordo attraverso lo scambio di canali e contenuti, nel quale l'offerta per gli abbonati Sky si arricchisce con nove canali tra serie tv e cinema inclusi nell'offerta Mediaset Premium; contestualmente sarà disponibile per gli abbonati Mediaset Premium una nuova offerta di canali Sky sul digitale terrestre (6).

Il caso UberEats, discusso nel box dedicato, è un chiaro esempio di come un player possa ridisegnare il perimetro del business mettendo in discussione le regole tradizionali del gioco competitivo e puntando con determinazione a fare propria una visione della concorrenza dinamica e trasversale, basata sull'informazione, sulla relazione, sull'innovazione continua e, chissà, forse un giorno anche sulla co-opetizione.

-
-
- (1) B. Pagliaro, «Airbnb vuole ospitare anche concerti e cene in casa. Perché la piattaforma punta sulle esperienze», La Stampa Viaggi, www.lastampa.it, 24.02.2018.
 - (2) «Enjoy Cargo, il car sharing per le "cose"», la Repubblica, www.repubblica.it, 20.03.2018.
 - (3) M. Sawhney, «The iPhone X Is the beginning of the end for Apple», Fortune, fortune.com, 02.11.2017.
 - (4) M. Soekijad, E. Andriessen, «Conditions for knowledge sharing in competitive alliance», European Management Journal, 21(5), 2003, pp. 578-87.
 - (5) L. Fantoni, «5 considerazioni sull'accordo tra Sky e Netflix», Wired, www.wired.it, 02.03.2018.
 - (6) P. Armelli, «Cosa significano le ultime mosse di Sky e Mediaset», Wired, www.wired.it, 03.04.2018.
 - (7) L. Hook, «UberEats a bright spot on menu with \$3bn potential sales», Financial Times, www.ft.com, 15.10.2017; A. Magnani, «UberEats, come funziona "l'altra Uber" da 3 miliardi di dollari», Il Sole 24 Ore, www.ilsole24ore.com, 27.10.2017.
-
-

IN SINTESI

Nell'epoca della cosiddetta digital transformation, la pervasività della Rete e l'avvento delle nuove tecnologie stanno plasmando un contesto competitivo in cui la disruption è all'ordine del giorno e l'innovazione è il focus.

Nella Rete, e grazie alla Rete, mutano quindi le stesse regole della competizione: da un lato, si aprono spazi di mercato che favoriscono la nascita di nuove categorie di operatori; dall'altro lato, le aziende leader di stampo manageriale sono chiamate ad attivare principi trasformativi in grado di liberare energia creativa. Per chi si trova a fare business in questo nuovo scenario, è possibile individuare cinque regole di base che caratterizzano la competizione in Rete.

1. La concorrenza si basa sulle informazioni e sulle relazioni.
2. La concorrenza è trasversale.
3. La concorrenza è dinamica.
4. La concorrenza è basata sull'innovazione continua.
5. La concorrenza richiede cooperazione.