

Nuove e vecchie logiche di mercato nell'era dell'iperconnessione

di Alessandro Arbore, Andreina Mandelli*



Nell'attuale mondo iperconnesso, fonti primarie del valore sono i dati e la comunicazione, elementi che l'impresa deve saper trasformare in informazioni e relazioni fiduciarie, ovvero in valore economico sostenibile. Dallo stadio embrionale dei primi anni Novanta fino all'affermazione dei social network, l'era dell'iperconnessione ha influenzato inesorabilmente il modo in cui le aziende hanno ridefinito il proprio business tramite la costruzione di «esterneità di rete», «switching cost», economie di scala e di scopo in grado di consolidare il proprio vantaggio rispetto ai concorrenti.

Questo contributo ripercorre alcuni concetti chiave di quest'era, analizzando poi nel dettaglio i principi di fondo che le aziende non possono trascurare nel rapporto con i propri clienti.

UNA RIVOLUZIONE ANNUNCIATA

Gli albori, tra ignoranza e curiosità

Questo stadio, in Italia, dura fino al 1997-1998 circa. Molte aziende ancora non sanno dei cambiamenti in atto. Quelle che sanno, osservavano con curiosità. Partono i primi progetti pionieristici, quasi tutti destinati a fallire. Fra quelli internazionali che decollano vi sono Amazon, eBay, Expedia. Gli italiani che hanno accesso alla rete nel 1998 sono meno di un milione, con reddito e istruzione superiori alla media. L'email è la «killer application» che incentiva la diffusione di internet presso le aziende. Sin dagli albori, trattini e parentesi vengono usati come rudimentali emoticon per

* Alessandro Arbore è Professor of Practice di Marketing presso SDA Bocconi. Andreina Mandelli insegna Marketing e Comunicazione presso SDA Bocconi School ed è Adjunct Professor all'USI di Lugano.

ridurre l'ambiguità nelle comunicazioni *computer-mediated*. È l'era di Netscape, Altavista e Italia On Line.

Verso la prima bolla, tra hype e resistenza al cambiamento

Alla fine degli anni Novanta in Italia si raggiunge il cosiddetto «tipping-point», il salto dell'abisso, ovvero il primo decollo della domanda digitale presso il grande pubblico. In questo stadio, si contrappongono i fanatici della nuova era e gli scettici conservatori, che parlano ancora di moda passeggera. È l'era di Yahoo!, di Virgilio e dei grandi portali. È la fase in cui si moltiplicano i siti vetrina, spinti più da un effetto «bandwagon» che da solide logiche di business. In questa fase, infatti, chi conosce bene la tecnologia, conosce poco i principi di management e chi conosce bene il management conosce poco la tecnologia: il risultato è un proliferare di iniziative per nulla a fuoco. I mercati finanziari, tuttavia, volano sulle ali dell'entusiasmo. Ma passano gli anni e i profitti stentano ad arrivare: questa fase terminerà con lo scoppio della prima bolla, nel 2001.

Il ruolo chiave degli utenti, si riparte dal web 2.0

Lo scoppio della bolla aiuta tutti a tornare con i piedi per terra, riportando la massima attenzione alle logiche e alle finalità aziendali. Gradualmente gli scettici diminuiscono, poiché il cambiamento è ormai evidente. In questa fase cresce la partecipazione attiva degli utenti, crescono le brand community, si moltiplicano i blog e si scopre la «wikinomics», ovvero la collaborazione di massa per opere open source, come la celebre Wikipedia. In altre parole, esplodono gli User Generated Contents (UGC). Per descrivere tutto questo, nel 2004 è stata coniata l'espressione «web 2.0». Emergono, tra gli altri, mySpace e Blogger. Google è ormai il motore di ricerca usato da tutti. Amazon apre la propria piattaforma anche a venditori terzi, trasformandosi da e-tailer a marketplace. Caratteristica comune e fattore critico di successo per i social media in questa fase è l'anonimato dell'utente, che viene identificato da un semplice nickname. Molte aziende continuano a sperimentare e ad apprendere. Altre sono ancora scottate dalle prime esperienze, ma gli investimenti sono complessivamente crescenti. I profitti, tuttavia, sono ancora per pochi.

La svolta del social business e delle piattaforme mobili

L'avvento di Facebook, degli smartphone e delle relative app rappresenta un punto di svolta nei costumi e l'accelerazione definitiva per il digital business. Nel 2007 arriva l'ecosistema di Apple e dell'iPho-

ne, aperto a sviluppatori esterni e il cui appeal trascina le adozioni; seguirà, un anno dopo, la piattaforma mobile di Google Android. Nel 2009 Facebook diventa «la terza nazione al mondo» per numerosità (la prima dal 2015). Nel 2010 Amazon sbarca in Italia. Decollano, contestualmente, le piattaforme della *sharing economy*, come Uber e Airbnb. Quasi tutte le società, ormai, investono nella digital transformation. «Omnicanalità», «engagement» e «collaborative economy» sono i nuovi mantra. La massa di eventi e interazioni digitali che si accumulano online inizia a far parlare di «big data».

AI, machine learning e posizioni dominanti

È questa la fase in cui i numerosi dati raccolti dalle aziende (a partire dai cosiddetti «digital footprint» degli utenti) vengono elaborati con algoritmi sempre più efficaci a fini descrittivi, diagnostici e predittivi¹. Ciò è possibile grazie alla cosiddetta intelligenza artificiale (AI) e al machine learning, ovvero all'utilizzo di sofisticati modelli matematici in grado di migliorare costantemente il proprio output. Naturalmente i dati – archiviati nei cloud – non provengono solo dagli utenti, ma da ogni altra macchina e dai relativi sensori collegati alla rete (Internet of Things-IoT). Secondo alcuni analisti, da un punto di vista tecnologico e dei modelli di consumo, è forse la fase storica in cui inizia il sorpasso della Cina rispetto ai Paesi occidentali. Sul fronte dei social media, intanto, si allungano le ombre delle fake news, degli hate speech, del cyberbullismo e dell'ansia nei ragazzi. Aumenta la popolarità della piattaforma Instagram tra i giovani, di TikTok tra i giovanissimi e di LinkedIn tra i professionisti, mentre si osserva per la prima volta un trend negativo per Facebook, che pur rimane la piattaforma più diffusa. Il dibattito pubblico verte sempre più sull'enorme potere di mercato (e non solo) che si concentra e si consolida nelle mani di pochi attori. Sul fronte manageriale, per alcune imprese le nuove strade del valore si fanno piano piano più chiare. Per altre, il digitale rimane una fonte certa di minacce e una sorgente incerta di opportunità.

LE NUOVE FONTI DEL VALORE

Sul piano logico, l'affermarsi di un mondo iperconnesso conferma e decuplica la forza di una filosofia incentrata sul cliente e orientata alle relazioni di lungo periodo. Questo per due semplici motivi, tra loro speculari: se un'azienda saprà costruire con il cliente un rapporto di valore equo e fiduciario, creerà i migliori presupposti cognitivi e affettivi per sperimentare insieme a lui mille nuove opportunità di business aperte proprio dal mondo digitale e dal valore trasversale dei dati. Al contrario, se il modello di business o la cultura aziendale fossero radicati in una logica transazionale e poco trasparente, presto o tardi la rete farà da cassa di

risonanza ai tali comportamenti opportunistici, penalizzando la crescita e rendendo sempre più difficile nel tempo lo sviluppo di nuovi flussi di reddito con clienti vecchi e nuovi.

La vera rivoluzione, quindi, si osserva nella modalità in cui i tradizionali principi dell'orientamento al cliente vengono declinati oggi. È qui che entrano in campo i big data, gli algoritmi, il deep learning e l'intelligenza artificiale. Ma proprio con riferimento a questa dimensione, a volte sorge il sospetto che le aziende confondano opportunità con opportunismo. Le opportunità sappiamo essere tante, dall'affinamento delle previsioni di vendita alla microsegmentazione del mercato, fino al *dynamic pricing*. Per quanto scritto sopra, tuttavia, nessuna di queste attività dovrebbe mettere minimamente in discussione il meta-obiettivo della fiducia e del legame col brand, ovvero lo sforzo prioritario dell'azienda di sviluppare valore-equità, senso di affiliazione nei propri clienti e persino identificazione con la marca. Il valore-opportunità di un simile traguardo, infatti, risulterebbe ben superiore a qualunque risultato di breve che andasse a suo discapito.

Concettualmente, il valore opportunità della *brand equity* può essere visto come il valore attuale di tutte le opportunità future che l'impresa potrebbe sviluppare in un mondo iperconnesso con una base clienti fedele sia da un punto di vista cognitivo sia affettivo. Sebbene

questo valore sia impossibile da quantificare, intuitivamente possiamo ritenerlo superiore ai vantaggi di breve termine conseguibili con un utilizzo opportunistico e poco trasparente dei dati.

Oggi, purtroppo, quest'ultima tentazione è forte. Si pensi, per esempio, alla frustrazione del cliente quando vede cambiare di continuo il prezzo di vendita, anche più volte al giorno. O, ancora peggio, quando lo vede ridotto poco dopo il suo acquisto. O la frustrazione dell'acquirente quando scopre che altri hanno ottenuto condizioni migliori per la medesima offerta. O il senso di violazione della privacy che sperimenta quando percepisce che i propri dati sono stati utilizzati senza una trasparente attività di «permission marketing». O quando il consenso gli è stato estorto in modo forzoso; oppure, ancora peggio, quando è stato ottenuto in modo sostanzialmente occulto camuffandolo con qualche offerta speciale. Opportunità o opportunismo? Qual è il valore dell'opportunità e quale, in questi casi, il costo dell'opportunismo? Il suggerimento di chi scrive è ovviamente a favore della trasparenza, non solo per le motivazioni finanziarie anticipate sopra, ovvero in virtù del *net present value* delle opportunità digitali future (Figura 1): ancor prima, è una questione deontologica e di legittimazione istituzionale.

Ciò premesso, è altrettanto importante sottolineare che il valore della fiducia, in sé, rimane potenziale, non

FIGURA 1 | LE DIMENSIONI CHIAVE PER LA CRESCITA IN UN MONDO IPERCONNESSO



reale. Saperla trasformare in effettivo valore economico è tutt'altra sfida. È la sfida successiva che non possiamo assolutamente dare per scontata: richiede capacità di innovare, di apprendere e di ridefinire i propri modelli di business.

LE LOGICHE COMPETITIVE NELL'ERA DEI DATI

Veniamo così alle dimensioni chiave che caratterizzano le nuove dinamiche di mercato. È stato recentemente osservato come le imprese digitali tendano a costruire il proprio vantaggio competitivo in tre modi congiunti: offrendo di più ad un costo unitario inferiore (economie di scala); offrendo una maggiore varietà di prodotti e servizi (economie di scopo); perseguendo senza sosta il miglioramento continuo e la sperimentazione (economie di apprendimento)².

Se infatti in passato le competenze di base richieste a un'impresa differivano molto da settore a settore, oggi emerge un denominatore comune che ne attraversa i confini: è proprio quella capacità di padroneggiare dati e algoritmi di cui si parlava prima. Formalmente, ciò significa che un simile know-how detiene la preziosa caratteristica della replicabilità, in quanto ingrediente di successo per qualunque industry, conferendo alle strategie digitali quella facilità di espansione trasversale.

In modo analogo, anche Hagiu e Wright ricordano l'importanza congiunta di tre ingredienti chiave per competere oggi: la disponibilità di dati, la capacità di apprendere dai dati e, ugualmente critica, l'immaginazione appunto³. Per comprendere meglio il valore competitivo dei dati, tuttavia, è opportuno esplicitare alcune considerazioni. Proprio in virtù delle economie di apprendimento, infatti, si sente spesso dire che il valore dei dati aumenta con quanti più se ne hanno a disposizione. In generale questo è vero, e lo è in particolare quando si utilizzano algoritmi di machine learning e deep learning i cui output possono essere progressivamente affinati proprio in funzione della quantità di dati che li alimentano. Per esempio, quante più informazioni avrò su un cliente, quanto più sarò in grado di prevedere le sue preferenze per servirlo al meglio.

IL VALORE MARGINALE DEI DATI

Tuttavia, è stato giustamente notato che ciò non si verifica all'infinito, ovvero che il valore marginale di un nuovo dato, da un certo punto in poi, inizierà a decrescere. Quanto presto o tardi ciò avverrà ha implicazioni molto importanti, perché ci dirà l'entità del vantaggio di prima mossa, ovvero quanto facilmente potrà essere imitato il concorrente che per primo avrà sperimentato un modello di offerta *data driven*. Due esempi speculari possono aiutare a chiarire. Da un lato immaginiamo un'azienda che utilizzi algoritmi

di machine learning per aiutare i medici a interpretare meglio il risultato di esami diagnostici per immagini. Dall'altro un'azienda automobilistica che utilizzi i dati provenienti dalle proprie vetture per offrire ai propri clienti un servizio di previsioni del traffico. Nel primo caso, data la complessità dell'output, è difficile immaginare una soglia di dati storici oltre la quale non sia possibile migliorare ulteriormente la precisione dell'algoritmo, quanto meno nel medio periodo. Non solo: per un ospedale tale precisione sarà una componente essenziale per la scelta del fornitore, rappresentando il beneficio *core* per l'acquisto. In un simile contesto, le economie di apprendimento per il *first mover* offriranno un vantaggio cruciale, potendo incrementare sempre più il *core value* offerto. Al contrario, nell'esempio della casa automobilistica, possiamo ragionevolmente ipotizzare che un certo numero di vetture circolanti in una città sarà sufficiente per generare previsioni adeguate sul traffico. Al di sotto di quel numero, il mio output sarà sempre meno accurato, ma oltre quella soglia, il valore marginale di un dato in più sarebbe trascurabile, poiché non aggiungerebbe precisione utile al mio servizio. Questo renderebbe molto meno difendibile il vantaggio del *first mover*, ovvero renderebbe l'innovazione più facile da imitare. Non solo: per quanto un simile optional possa impreziosire la mia *value proposition* (e generare, magari, ricavi complementari), ai fini della scelta di un'auto potrà difficilmente compensare eventuali svantaggi sostanziali che dovessi avere nelle componenti *core* dell'offerta.

ECONOMIE O ESTERNALITÀ DI RETE

Un altro concetto chiave del nostro mondo iperconnesso è quello di economie o externalità di rete⁴. Come noto, ci troviamo in presenza di externalità di rete ogni qualvolta il valore di un prodotto-servizio è influenzato dal numero dei suoi utilizzatori. Il valore di Microsoft Office, per esempio, è dato sia dalle sue funzionalità tecniche per produrre documenti, sia dalla possibilità di condividere quei documenti con altri utenti: è un'externalità di rete positiva che garantisce a Microsoft una consolidata posizione dominante.

Sebbene sia essenziale comprendere la logica delle economie di rete, è altrettanto importante precisare che il vantaggio del *first mover* non è sempre così inattaccabile. Questo può avvenire per diversi motivi:

- per alcune *value proposition*, le economie di rete potrebbero esistere ma essere meno rilevanti rispetto ad altre componenti dell'offerta. Per esempio, il numero limitato di punti di ricarica per auto elettriche rappresenta oggi uno svantaggio di rete, proprio perché è ancora basso il numero degli utenti. Tale svantaggio, tuttavia, ha solo rallentato la crescita di questo segmento, ma non ne ha bloccato l'avvento;

- in quest'ottica, i *second mover* possono focalizzarsi su segmenti specifici della domanda, da servire meglio rispetto all'incumbent generalista con riferimento a bisogni distintivi o specifiche occasioni d'uso, proprio per compensare lo svantaggio di partenza legato alla base utenti più ristretta;
- fondamentale e spesso ignorato è il concetto di «multi-homing». Il vantaggio competitivo derivante dalle economie di rete svanisce o si riduce molto ogniqualvolta i clienti potenziali possano aderire contemporaneamente a più *value proposition* senza eccessivi costi aggiuntivi. Valga un esempio su tutti: è questo il motivo per cui il *later entrant* Zoom ha potuto imporsi rapidamente sul mercato delle videoconferenze pur in presenza di esternalità di rete;
- per alcune *value proposition*, le economie di rete potrebbero essere frammentate, ovvero limitate a piccoli gruppi o aree locali (cosiddetto «network clustering»). Per offrire un servizio di ride sharing, per esempio, potrei focalizzarmi su una città non coperta da Uber, senza che ciò comporti per me uno svantaggio di rete rispetto al leader internazionale⁵.

LE PIATTAFORME TRANSAZIONALI

L'esempio di Uber ci consente di introdurre un ulteriore concetto, ovvero quello di piattaforma transazionale (la generica espressione «piattaforma di business» è ormai utilizzata con accezioni diverse e non sempre convergenti). Una piattaforma transazionale crea valore mettendo in contatto due o più parti del mercato con l'obiettivo di favorirne l'incontro⁶, ovvero riducendo le asimmetrie informative e i costi di transazione. Parte del valore viene poi monetizzato con vari meccanismi, che variano dall'applicazione di commissioni (pensiamo a eBay), all'utilizzo di model-

li su sottoscrizione (Deliveroo Plus), alla rivendita di spazi pubblicitari profilati (Facebook), alla cessione di dati o informazioni a terze parti (Twitter).

In questi modelli emerge un'ulteriore tipologia di esternalità di rete. Sono i cosiddetti «cross-side network effects»: più utenti su un lato della piattaforma attireranno più utenti sugli altri lati, alimentando importanti circoli virtuosi. Per esempio, più ristoranti su una piattaforma di food delivery attireranno più utilizzatori e più utilizzatori attireranno più ristoranti. Vale, naturalmente, tutto quanto già detto a proposito degli effetti di rete diretti, incluse le riflessioni sul multi-homing.

Un'abilità essenziale che le piattaforme devono possedere sono le cosiddette capacità integrative o di orchestrazione⁷. L'obiettivo, cioè, non sarà più comprendere e massimizzare il valore per un cliente, ma comprendere e massimizzare il valore dell'intero ecosistema, ovvero gli interessi di tutte le parti in gioco, cercando di ottimizzare l'esperienza per ciascuno e confermarne l'adesione alla piattaforma. Connettere più parti del mercato significa creare e mantenere gli incentivi adeguati per tutti e ciò richiede appunto abilità peculiari di coordinamento e mediazione degli interessi in gioco. Ancor prima, la sfida iniziale di ogni piattaforma è il raggiungimento della cosiddetta massa critica, ovvero il raggiungimento di un numero di utenti sufficiente a rendere il modello sostenibile⁸. Ulteriore sfida, poi, è la parziale perdita di controllo sull'esperienza finale dei propri utenti e, dunque, sulla loro soddisfazione. Per esempio, una cattiva esperienza con un venditore eBay ridurrà la mia volontà di usare questo servizio in futuro. Il problema sarà tanto maggiore quanto più l'architettura della piattaforma sarà aperta, ovvero quanto maggiori saranno i gradi di libertà lasciati ai partner. Da questo punto di vista, ricordiamo anche che una piattaforma più aperta, ovvero con meno regole per chi voglia farne parte, avrà il vantaggio di attrarre più adesioni, determinando un trade-off da gestire con attenzione.

Superate queste sfide, tuttavia, i modelli platform-based possono offrire consistenti benefici. Al di là delle opzioni multi-revenue accennate sopra, il vantaggio può risultare più difendibile per vari motivi. Anzitutto si è detto delle possibili barriere legate alle economie di rete (pur nei limiti menzionati) e alle economie di apprendimento per l'analisi dei dati accumulati. Guardando il lato della domanda, inoltre, potranno emergere significativi *switching cost* per i clienti, di tipo psicologico, cognitivo, temporale e monetario, come per chi, per esempio, decidesse di abbandonare la piattaforma Apple.

In sintesi, emerge come i modelli platform-based comportino un cambiamento strategico, culturale e di



competenze, soprattutto in organizzazioni tradizionalmente orientate alla vendita. Al centro dell'universo non c'è più un prodotto da vendere, ma un'ampia comunità di utenti da far crescere, fidelizzare e con la quale immaginare nuove opportunità di business.

UN VALORE SOSTENIBILE

In un mondo iperconnesso come il nostro, fonti primarie del valore sono i dati e la comunicazione, elementi che l'impresa deve saper trasformare in informazioni e relazioni, ovvero – da ultimo – in valore economico sostenibile. Una modalità con cui ciò è possibile oggi – ribadita la preconditione essenziale della fiducia – attiene alla costruzione di un ecosistema di soluzioni complementari e interconnesse che possano generare «esternalità di rete» e «switching cost» in grado di consolidare il proprio vantaggio rispetto ai concorrenti. A ciò si aggiungano le possibili economie di scala legate alle infrastrutture digitali, nonché le economie di scopo e di apprendimento associate alla disponibilità di dati e all'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Ultimo ingrediente chiave, infine, è il grado di controllo esercitabile dall'impresa sulla rete degli attori coinvolti nell'ecosistema: ciò determinerà il

maggiore o minore grado di appropriabilità del valore creato⁹.

Sebbene la comprensione di tutte queste leve sia essenziale, altrettanto importante è avere piena coscienza dei relativi limiti. In particolare, si è sottolineato come i vantaggi di rete possano svanire in presenza di multi-homing o di *network clustering*. Analogamente, il vantaggio dei dati potrebbe essere sopravvalutato se il valore generato per i clienti fosse solo un driver marginale nel processo di scelta (per qualunque segmento) o, più in generale, se il valore generato non fosse facilmente monetizzabile dall'impresa, attraverso un incremento del *customer lifetime value* o aggiungendo nuovi flussi di ricavi con terze parti. Come evidenziato dagli esempi, infatti, nel primo caso i dati non sposterebbero sostanziali quote di mercato, ovvero volumi; nel secondo caso, più generale, i dati non avrebbero un impatto significativo su margini e profitti complessivi. Infine, si è detto, un'ultima circostanza che può minare l'impatto strategico dei dati è quella in cui il loro valore marginale decresca troppo rapidamente. In simili scenari, infatti, il vantaggio potrebbe essere imitato (e dunque annullato) troppo rapidamente da altri sfidanti, nuovi o già esistenti.

¹ A. Mandelli, *Big Data Marketing*, Milano, Egea, 2017.

² M. Iansiti, K.R. Lakhani, «Competing in the age of AI», Harvard Business Review Press, 2020.

³ A. Hagiu, J. Wright, «Quando i dati creano un vantaggio competitivo e quando no», Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2020.

⁴ M.L. Katz, C. Shapiro, «Network externalities, competition, and compatibility», American Economic Review, 75(3), 1985, pp. 424-440.

⁵ F. Zhu, M. Iansiti, «Why some platforms thrive and others don't», Harvard Business Review, 2019, 97(1), pp. 118-125.

⁶ M.A. Cusumano, A. Gawer, D.B. Yoffie, *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*, New York, HarperCollins, 2019).

⁷ M.W. Van Alstyne, G. Parker, S.P. Choudary, «Pipelines, platforms, and the new rules of strategy», Harvard Business Review, 2016, 94(4), pp. 54-62.

⁸ Cusumano, Gawer, Yoffie, op. cit.

⁹ A. Arbore, E. Valdani, «Cicli competitivi e giochi di movimento nell'era digitale», Harvard Business Review Italia, dicembre 2020.

IN SINTESI

- Nell'attuale mondo iperconnesso, fonti primarie del valore sono i dati e la comunicazione, elementi che l'impresa deve saper trasformare in informazioni e relazioni fiduciarie, ovvero in valore economico sostenibile.
- Tramite la costruzione di un ecosistema di soluzioni complementari e interconnesse, le imprese possono generare «esternalità di rete» e «switching cost» in grado di consolidare il proprio vantaggio rispetto ai concorrenti. A ciò si aggiungono le economie di scala legate alle infrastrutture digitali, nonché le economie di scopo e di apprendimento associate alla disponibilità di dati e all'utilizzo dell'AI. Ultimo ingrediente chiave è il grado di controllo esercitabile dall'impresa sulla rete degli attori coinvolti nell'ecosistema.
- I vantaggi di rete possono però svanire in presenza di multi-homing o di *network clustering*. Analogamente, il vantaggio dei dati potrebbe essere sopravvalutato se il valore generato per i clienti fosse solo un driver marginale nel processo di scelta (per qualunque segmento), se fosse velocemente imitabile o, più in generale, se il valore generato non fosse facilmente monetizzabile dall'impresa.