

Le decisioni di mercato nelle fasi di incertezza: il caso del metaverso

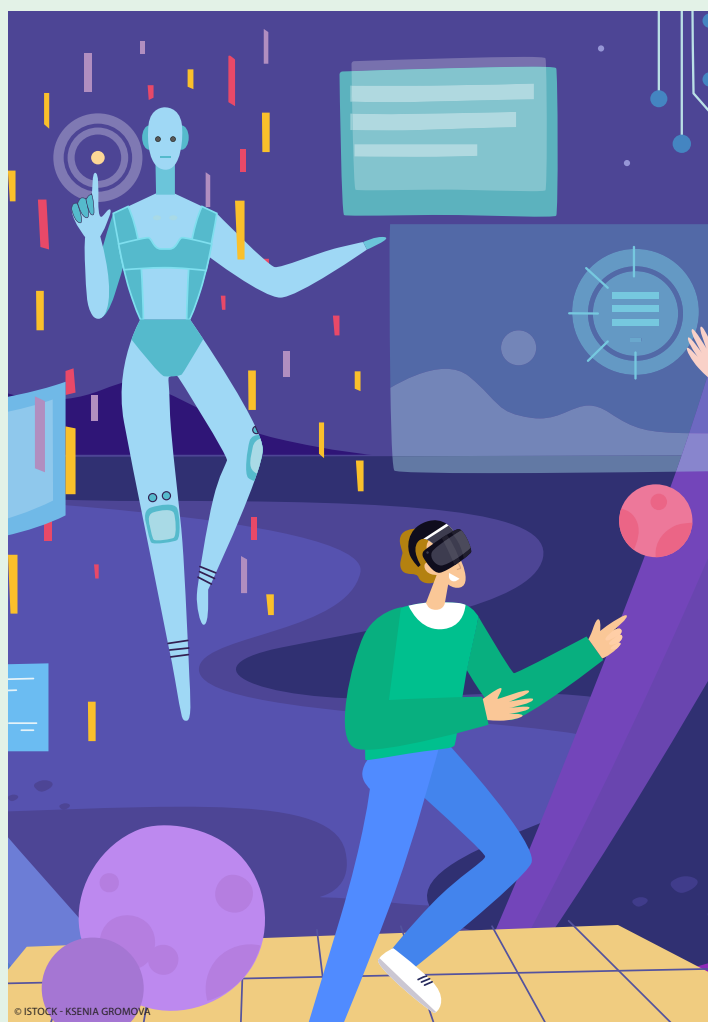
di Alessandro Arbore, Andreina Mandelli*

Il metaverso si colloca oggi in una situazione intermedia tra innovazione potenzialmente dirompente e grande incertezza per una piattaforma di cui si intuiscono le opportunità, ma anche i tanti nodi ancora da sciogliere. Tra orientamento attendista e approccio proattivo, le aziende in questi casi devono elaborare una strategia organizzata in tre fasi distinte per calibrare al meglio le tempistiche e gli sforzi.

Nel 2015, in una situazione di incertezza tecnologica e di mercato, Samsung decise di abbandonare la vendita di TV OLED, lasciando interamente il campo al concorrente LG. Cinque anni più tardi, la divisione OLED di LG iniziò a generare profitti e Samsung perse la fascia premium del mercato per gli anni a venire (dal 2022 rincorre con una nuova soluzione OLED). In un analogo scenario di incertezza, nel 1999 l'azienda americana Intuitive Surgical lanciò il suo primo sistema robotico per la chirurgia mininvasiva. Medtronic, leader mondiale nelle apparecchiature mediche, decise di rimanere a osservare, nutrendo dubbi sul futuro di quel business. Se ne pentì successivamente, quando dovette inseguire con oltre dieci anni di ritardo e con costose acquisizioni. Esempi analoghi si sono osservati anche nell'ambito delle biotecnologie, con alcune big pharma che rimasero alla finestra per troppo tempo, compromettendo il loro futuro¹.

L'IMPREVEDIBILITÀ DEL FUTURO E IL COSTO DI RIMANERE ALLA FINESTRA

Certo, da un punto di vista statistico sono ancor più numerosi i flop di nuove tecnologie tanto decantate nelle cosiddette fasi di *hype*, ovvero al picco delle aspettative. I fallimenti sono molto più frequenti, con



* **Alessandro Arbore** è Professor of Practice di Marketing Strategico e Innovazione presso SDA Bocconi School of Management. **Andreina Mandelli** è Docente Senior di Digital Marketing presso SDA Bocconi School of Management.

un rapporto talvolta stimato in 10 a 1,² ma il punto è un altro. Di fronte all'incertezza per innovazioni che potrebbero risultare dirompenti, ovvero in grado di cambiare il corso storico del confronto competitivo, un'azienda dovrebbe ponderare le statistiche con molta più attenzione, poiché il costo atteso di una previsione errata sarebbe enorme, per definizione. Non stiamo parlando, quindi, di innovazioni qualsiasi, come quelle lanciate quotidianamente dalla start up di turno (prima o poi anche quelle potrebbero risultare fatali, è vero, ma le aziende hanno attenzione limitata e risorse scarse: in contesti turbolenti e imprevedibili come i nostri, è impensabile rincorrere qualsiasi minaccia intravista all'orizzonte. Si disperderebbero focus e incisività dell'azione). Ci limitiamo, qui, a considerare quei cambiamenti che hanno il potenziale per modificare i destini di una partita, appunto³. In questi casi, possono risultare particolarmente rischiose le strategie cosiddette *wait-and-see* (o *watch and wait*), con le quali un'azienda decide di prender tempo. Ciò vale più che mai se l'iniziativa è intrapresa da un concorrente diretto. In simili circostanze, al contrario, la letteratura manageriale suggerisce di valutare quanto prima una strategia di imitazione preventiva⁴, senza attendere gli esiti della storia e della «mano invisibile del mercato». È una marcatura a uomo che, in situazioni di elevata e prolungata ambiguità, ci consente di difendere le posizioni relative, indipendentemente dai risultati che si chiariranno solo col tempo.

LA STRATEGIA DEI TRE PASSI

Il controverso caso del metaverso, con tutti i suoi punti di domanda (a partire dalla definizione di che cosa sia esattamente, come diremo), potrebbe rientrare tra quelle innovazioni «potenzialmente disruptive ma ancora incerte», quanto meno per alcuni mercati. In effetti, potremmo aver già visto alcune mosse dai connotati classici dell'imitazione preventiva: a inizio 2022 Microsoft ha concluso l'acquisizione miliardaria di Activision Blizzard, proprio per rafforzarsi nell'esplorazione del metaverso; pochi mesi più tardi la diretta rivale Sony ha prontamente annunciato analoghe acquisizioni, muovendosi nella stessa direzione.

Nel frattempo, la società in prima linea su questo fronte, ovvero Meta Platforms, ha perso oltre due terzi del suo valore azionario (-70 per cento nel 2022). In particolare, rispetto ai risultati presenti, i mercati reputano eccessivo lo sforzo nella divisione «Reality Labs», dedicata appunto alla nuova scommessa⁵. In generale, mancano segnali chiari per capire se il futuro sarà davvero quello immaginato dal fondatore Zuckerberg o se, al contrario, il destino del metaverso sarà lo stesso dell'antesignano «Second Life», mondo virtuale che offriva promesse mirabolanti diversi anni fa, poi puntualmente caduto nell'abisso di Moore. Come è opportuno

comportarsi in queste situazioni? Quando e quanto la nostra azienda dovrebbe investire nel metaverso?

Prima di approfondire nel prossimo paragrafo le nostre valutazioni specifiche, tre sono i passi sequenziali che le aziende dovrebbero intraprendere in casi simili, ispirandosi in qualche modo alle pratiche delle start up⁶. Sin da subito è bene acquisire una buona consapevolezza del fenomeno, rafforzando la propria conoscenza e provando a generare diverse idee sulla carta, pur con tutte le incognite ancora esistenti. È dunque una fase creativa e conoscitiva, di *sensing e idea generation*, durante la quale sarà altrettanto importante monitorare con attenzione le relative azioni dei concorrenti. Ci sono rivali che stanno già avvicinandosi al metaverso? Cosa stanno facendo? Con quali risultati, se noti? Quali sono i benchmark che ci colpiscono maggiormente?

Se i concorrenti diretti già si stessero muovendo, allora l'azienda leader dovrebbe senz'altro entrare nella seconda fase, quella di *incubazione* e affinamento dei concept. Diversamente, lo farà se o quando la prima fase darà segnali sufficientemente interessanti. Anche in caso di leggera ambiguità, soprattutto per le aziende follower, può comunque essere utile una *forma mentis* che associ la presenza di incertezza con l'aprirsi di nuove opportunità, un po' come nella fase del cambio gomme in Formula 1: in questi momenti chi sta dietro ha più da guadagnarci.

Nel secondo stadio si dovranno testare in modo sistematico e tangibile le possibilità immaginate: è un periodo caratterizzato da ripetuti esperimenti sul campo, da market trial e dalla validazione delle precedenti idee. *Test, learn, adjust*, senza che vengano assorbite eccessive risorse, almeno fino a che i segnali rimangano ambigui. Per il top management, sarà comunque essenziale delimitare con chiarezza il «perimetro di caccia» della sperimentazione creativa: per esempio, in che modo il metaverso potrebbe aiutarci a sostenere gli attuali obiettivi di mercato, di relazione o di posizionamento? Cercheremo, cioè, di rimanere ancorati a specifiche finalità aziendali: la leadership resta quindi importante, ma solo nel chiarire i confini delle domande strategiche a cui stiamo cercando di dare risposta, senza eccessiva fumosità. In che modo, per esempio, il metaverso potrebbe aiutarci a raggiungere quel nuovo segmento target? O a penetrare maggiormente il mercato? O in che modo potrebbe aiutarci a fidelizzare i clienti attuali? O a incrementare la marginalità? O a riposizionare il nostro brand nel modo desiderato? Le risposte, incerte per definizione, dovranno eventualmente emergere perché favorite da una cultura e da meccanismi organizzativi che motivino e mettano concretamente le persone nelle condizioni di provare, apprendere e agire di conseguenza, pur cercando di contenere i costi dell'incubazione. Il maestro in questo campo è probabilmente Jeff Bezos:

«one of the things we've done at Amazon is reduce the cost of doing experiments»⁷.

Man mano che i segnali e i risultati si facessero più chiari, l'impresa dovrebbe progressivamente aumentare il proprio commitment finanziario e, contestualmente, far leva sui successi dei primi esperimenti per trasformarli in avamposti organizzativi da cui spingere la promozione *interna* della nuova strada. L'abilità del top management starà ora nel cogliere l'attimo, nell'anticipare il cosiddetto *tipping point*, ovvero quello in cui il mercato e le tecnologie saranno finalmente pronti a decollare. È quel momento descritto da Bill Gates in un celebre discorso riferito al *take-off* della prima internet: «sometimes we do get taken by surprise. For example, when the Internet came along, we had it as a fifth or sixth priority. It wasn't like somebody told me about it and I said, "I don't know how to spell that". I said, "Yeah, I've got that on my list, so I'm okay". But there came a point when we realized it was happening faster and was a much deeper phenomenon than had been recognized in our strategy»⁸. In quell'occasione a Microsoft si riconosce la grandissima rapidità e l'enorme commitment nel riallineare di conseguenza tutta la strategia. Un attimo dopo, forse, sarebbe stato tardi.

Tornando a noi, dunque, è questo il momento di entrare nel terzo stadio, quello di *scale up*, ovvero di forte accelerazione degli investimenti e di coinvolgimento sempre più ampio di tutta l'organizzazione, pur mantenendo un approccio sufficientemente agile e cosiddetto «abduittivo»: nell'era delle strategie liquide bisogna essere pronti a correggere il tiro in funzione dei riscontri che il mercato man mano fornirà. Come noto, infatti, l'apprendimento costante rappresenta un enorme vantaggio offerto dai nuovi ambienti di interazione digitale, condizione che può trasformarsi in un pericoloso svantaggio per i *later entrant*, in virtù delle *diseconomie di apprendimento* legate, in particolare, agli algoritmi utilizzabili per ottimizzare i risultati. Più in generale, come si suol dire, il valore dei dati tende ad aumentare con l'aumentare dei dati stessi, conferendo al *first mover* un possibile vantaggio strutturale (in alcuni casi amplificato anche dalle economie di rete). Per tornare a Microsoft, per esempio, nasce proprio da qui la sua incapacità di raggiungere Google quale motore di ricerca più efficace, ovvero più utilizzato: proprio perché più utilizzato, diventa sempre più efficace, alimentando così un circolo virtuoso che è frequente nei business data-driven⁹.

Un ultimo, importante chiarimento: in presenza di incertezza elevata e prolungata, questo approccio a tre stadi – mutuato, come si diceva, dal mondo delle start up – deve essere interpretato come il bilanciamento fra un orientamento eccessivamente attendista e un approccio eccessivamente proattivo, di chi va in fuga, ma con il timing errato (qualcuno ricorderà, per esem-

pio, che fu proprio Microsoft a inventare il tablet, ben dieci anni prima di Apple: era troppo presto e fu un fallimento). Tanto per il leader quanto per il follower, l'atteggiamento di fondo vuole essere ancora proattivo, dalla fase di generazione delle idee alla loro incubazione, fino all'eventuale scale up, mantenendo cioè l'*ambizione strategica* di voler cavalcare l'incertezza, per darle la forma desiderata anziché aspettare che emerga dal caos; ma nel fare tutto ciò, dobbiamo ponderare al meglio le *tempistiche* e le logiche del *rischio* economico-finanziario, proseguendo appunto con gli step suggeriti. Come sempre, molto dipenderà anche dai rischi che un'azienda potrà permettersi. Ci sono momenti o ambiti in cui, purtroppo, non resta che scommettere tutto su una qualche rivoluzione, per quanto dagli esiti incerti; ambiti o momenti in cui, invece, le valutazioni competitive e finanziarie potrebbero suggerire di essere più cauti nel compromettere con troppa fretta terreni ancora molto fertili; e ambiti o momenti in cui, auspicabilmente, sapremo sussidiare per tempo l'esplorazione del futuro finanziando i relativi costi con i successi del presente¹⁰.

IL METAVERSO È IL FUTURO CHE CI ATTENDE?

Entrando nel merito del metaverso, anticipiamo subito tre considerazioni generali che al momento sembrano aumentare l'incertezza:

- il metaverso, almeno nella sua accezione più ristretta di «mondo virtuale» (aggiungeremo sotto una definizione più ampia) è uno spazio digitale nel quale le persone possono interagire con altri soggetti, oggetti o contenuti. Non è quindi un semplice prodotto, ma una piattaforma, un network nel quale il valore scaturisce dalla condivisione di risorse. Da un punto di vista economico, cioè, si configura come un *multi-sided market*, ovvero un ambito nel quale il valore nasce proprio dall'incontro fra domanda e offerta per qualcosa (che sia domanda di intrattenimento, di informazione, di socializzazione, di servizi, prodotti o quant'altro). Tale connotazione, per sua natura, moltiplica la complessità della sfida manageriale nelle fasi iniziali. Occorre infatti attrarre e mobilitare entrambi i «lati» del mercato (offerta e domanda), ovvero, per esempio, tanto gli sviluppatori di contenuti, quanto i relativi consumatori, con un classico *chicken-egg dilemma*: senza contenuti non arrivano gli utenti, ma senza utenti nessuno è motivato a sviluppare contenuti. Per uscire da questa *impasse* sono tipicamente richiesti grossi sforzi finanziari in perdita per un periodo prolungato, sussidiando in genere uno dei due lati, fino all'eventuale raggiungimento di una massa critica di utenti che consenta al modello di sostenersi economicamente. Non a caso, in questo momento, Meta è particolarmente concentrata nel dare supporto ai

creator, perché riempiano di contenuti i suoi mondi virtuali, *in primis* quelli della piattaforma denominata «Horizon Worlds», un hub che offre esperienze multiplayer in realtà virtuale (VR) grazie all'utilizzo di appositi visori e altri dispositivi hardware (un ulteriore lato del mercato da sviluppare).

Il controllo di questi spazi, in generale, può essere più o meno centralizzato e ciò, a sua volta, può condizionare le probabilità di successo, come ci accingiamo a chiarire. Per comprendere meglio questo punto è utile distinguere tra l'architettura e le regole di governance di una piattaforma. Nei cellulari Nokia, per esempio, entrambe erano chiuse, con il massimo controllo dell'ecosistema da parte dell'azienda. Nella piattaforma iOS di Apple, invece, l'architettura tecnologica diventa aperta, nel senso che chiunque – nel rispetto delle regole di programmazione definite da Apple – può sviluppare applicazioni per questo sistema operativo. Le regole di governance, tuttavia, restano chiuse, ovvero strettamente controllate dal player americano: affinché le applicazioni possano essere installate sui suoi dispositivi, lo sviluppatore dovrà assoggettarsi anche alle regole contrattuali dell'App Store, ovvero alle regole di governance con cui Apple ne controlla la diffusione e le relative condizioni. Microsoft Windows, invece, è una piattaforma sia ad architettura sia a governance aperte: nel rispetto delle regole di programmazione definite da Microsoft, chiunque può sviluppare e diffondere un software Windows, senza alcuna necessità di accordi contrattuali con Microsoft.

Al momento, Horizon Worlds di Meta ha una strategia di governance chiusa, tipo Apple, ovvero con pieno controllo sulle regole di accesso (è un cosiddetto *walled-garden*); al contrario, Decentraland e The Sandbox sono mondi virtuali aperti a tutti (in entrambi gli esempi le transazioni avvengono mediante tecnologie *blockchain*). Il trade-off dovrebbe essere chiaro: un sistema chiuso aumenta le opportunità di profitto per il proprietario della piattaforma (maggiore controllo sull'esperienza del cliente e sulle strategie di *lock-in*, accesso ai dati, moltiplicazione dei *revenue model* sperimentabili, come commissioni, abbonamento, pubblicità e così via), ma le motivazioni per il lato dell'offerta – che siano venditori di prodotti o servizi, sviluppatori di contenuti o altro – saranno proporzionalmente più basse, poiché questi soggetti avranno specularmente meno controllo e autonomia rispetto al padrone di casa per appropriarsi del valore generato. Pensando al circolo vizioso (o virtuoso) dell'uovo e della gallina, è evidente che questa minore attrattività sul lato dell'offerta è rischiosa per il decollo stesso del modello. Per tale motivo, per esempio, in Meta stanno esplorando anche nuove logiche di *creator economy*, in cui gli utenti siano motivati a diventare a loro volta creatori di contenuti grazie alla possibilità di monetizzare parte del valore generato, con modelli di

business ispirati alle piattaforme della *sharing economy*.

- Parafrasando l'acuta osservazione che qualcuno faceva con riferimento alle app, potremmo dire che una nuova tecnologia è come una barzelletta: se la devi spiegare, non funziona. Il metaverso, da questo punto di vista, non parte con le migliori premesse, visto che ancora non si è neppure affermata una sua definizione chiara e unanime. Già i primi studi sulla diffusione delle innovazioni sottolineavano come la probabilità o la rapidità del successo sia legata, tra le altre cose, all'osservabilità immediata e tangibile dei vantaggi offerti, ovvero alla facilità con cui possono essere comunicati o fatti provare al pubblico (*observability* e *trialability*, nelle parole del primo Rogers). Per di più, come si spiegava al punto precedente, il pubblico da convincere in questo caso è duplice: i benefici dovrebbero essere chiari, immediati e tangibili sia per i player sul lato dell'offerta sia sul lato della domanda. Meno li percepiamo tali, più l'adozione dell'innovazione diviene problematica;
- con l'eccezione di alcuni segmenti, la maggior parte delle persone vive una naturale resistenza al cambiamento, ovvero una forte inerzia comportamentale. Significa che per le aziende è sempre difficile modificare abitudini ben consolidate nel cosiddetto *main market*, soprattutto se per esse non emergono particolari insoddisfazioni. I cambiamenti, specialmente quelli che richiedono un riallineamento dei valori socio-culturali o importanti costi iniziali (monetari, psicologici o cognitivi), riescono ad affermarsi solo in presenza di *value driver* con un *appeal* particolarmente forte, ovvero di *trigger* (o *killer application*) che agiscano da potenti traini motivazionali. Nel caso della prima internet, per esempio, si ritiene che i trigger essenziali per vincere il momento di inerzia siano stati l'email per le aziende e la pornografia per una parte degli utenti privati. Tetris, invece, giocò un ruolo analogo per la diffusione della piattaforma Game Boy, così come il calcio per la TV a pagamento in Italia. Il tasto «mi piace», introdotto da Facebook solo nel 2009, arricchito e incrociato con altri dati, offrì una preziosa spinta alla profilazione social, rompendo l'inerzia degli investitori pubblicitari sulla piattaforma (un *market-side* essenziale per quel modello). Il metaverso, per contro, non pare abbia ancora trovato la sua *killer application* per far breccia su almeno un lato del mercato. Sapendo che il tema richiede ben altro approfondimento, ricordiamo che il metaverso vorrebbe diventare, nella visione di alcuni, la nuova versione dei social media; in tal caso, forti generatori di valore andrebbero trovati in ambito media (news e intrattenimento), socializzazione o commerce. L'incertezza a questo livello, di nuovo, non aiuta l'attivazione dei nostri circoli virtuosi.

IL METAVERSO COME CONTINUUM

A fronte di tanti dubbi, maggiore ottimismo può emergere se allarghiamo la definizione di metaverso, interpretandolo come un *continuum* di soluzioni tecnologiche a diversi livelli di «immersività» e di «ibridazione» della realtà fisica con quella digitale. In altre parole, la prospettiva cambia se non ci limitiamo a comprendere solo quelle piattaforme pensate come mondi interamente virtuali, ma includiamo – più in generale – qualunque soluzione che, a livelli diversi, crei valore integrando reale e virtuale.

Con questa accezione, ci ritroviamo già oggi lungo un cammino iniziato ormai diversi anni fa e che verosimilmente proseguirà in modo più o meno graduale e in direzioni diverse (qui è l'incertezza). Nel metaverso in senso lato, infatti, possiamo includere un *continuum* di realtà affermate, dai semplici filtri AR che spopolano su Snapchat o TikTok, ai «social store» di Burberry o Sephora (ovvero negozi fisici nei quali i prospect possono inquadrare i prodotti per visualizzare contenuti digitali aggiuntivi o le opinioni di altri clienti); dalle visite virtuali sempre più diffuse sui siti delle agenzie immobiliari, agli *automated store* di Amazon Go; dalle piattaforme per il *social gaming* tipo Fortnite, fino alla massima immersività degli Horizon Worlds di cui si diceva.

Le dimensioni chiave dell'esperienza e del valore, per orientarsi in uno spazio così definito, meritano sicuramente approfondimenti futuri. Vista in questa prospettiva, la decisione di investire o meno nel metaverso cambia natura, grado di incertezza e rischiosità per aziende diverse in contesti diversi. Sarà interessante approfondire ulteriormente tali aspetti in successive disamine.

Per concludere, non aspettiamoci che a breve le esperienze dei clienti diventino radicalmente virtuali, con spazi digitali del tutto immersivi, ai quali sia possibile accedere solo attraverso dispositivi o visori *ad hoc*. Non sappiamo nemmeno se, o per quali segmenti, questa diventerà mai la regola. Sicuramente, però, proseguirà la sperimentazione delle opportunità per generare valore arricchendo le esperienze fisiche con quelle digitali.

Alla ricerca delle soluzioni migliori in questo nuovo spazio, le aziende devono apprendere più rapidamente dei concorrenti, con test in cui la dimensione tangibile e quella virtuale si intrecciano a livelli differenti e su molteplici piattaforme, coerentemente con la propria missione e posizione strategica. Il successo dipenderà dalla capacità di interpretare e anticipare per tempo le risposte del mercato, aggiustando man mano il tiro in modo sempre proattivo e creativo nell'ottica del valore.

¹ J. Birkinshaw, I. Visnjic, S. Best, «Responding to a Potentially Disruptive Technology: How Big Pharma Embraced Biotechnology», California Management Review, 60(4), 2018, pp. 74–100.

² A. Binns, C.A. O'Reilly, M. Tushman, Corporate Explorer: How Corporations Beat Startups at the Innovation Game, Hoboken, Wiley, 2022.

³ Per la definizione originale di «innovazione dirompente», si veda C.M. Christensen, M. Raynor, e R. McDonald, «What Is Disruptive Innovation?», Harvard Business Review, 93(12), 2015, pp. 44–53.

⁴ E. Valdani, A. Arbore, Competitive Strategies: Managing the Present, Imagining the Future, London, Palgrave Macmillan, 2013.

⁵ W. Feuer, «Facebook Parent Meta Shares Fall to New Multiyear Lows», Wall Street Journal, 27 ottobre 2022.

⁶ A. Binns et al., op. cit. Si veda anche J. Birkinshaw et al., op. cit. e J. Balis, «How Brands Can Enter the Metaverse», Harvard Business Review Digital Article, 2022.

⁷ N. Furr, «Strategy in an Age of Uncertainty», Harvard Business Review Digital Article, 27 giugno 2022.

⁸ Dal discorso agli studenti della University of Washington, estate 1998, riportato in «Gates, Buffett a bit bearish», CNET News, 2 luglio 1998, <http://archive.is/20130102062335/http://news.com.com/2100-1023-212942.html>

⁹ Questo vale naturalmente all'interno di un dato paradigma tecnologico: la partita potrà cambiare se un nuovo insurgent sarà in grado di fare un salto nel paradigma tecnologico, come fece ai tempi proprio Google scalzando Yahoo (in questa prospettiva, per esempio, la generative AI può essere vista come un salto di paradigma). Si veda anche A. Arbore, «Strategie di imitazione, l'arma in più per le imprese», Economia & Management, 1, 2022.

¹⁰ Si veda l'idea dei «cicli competitivi» in A. Arbore ed E. Valdani, «Cicli competitivi e giochi di movimento nell'era digitale», Harvard Business Review Italia, Vol. 12, dicembre 2020.

IN SINTESI

- Il metaverso, inteso in senso stretto, è una piattaforma tecnologica in bilico fra grandi opportunità potenziali e crescenti rischi di insuccesso.
- In scenari simili, le aziende non possono restare alla finestra, ma devono calibrare con attenzione gli sforzi e le tempistiche per un processo strategico di esplorazione.
- Le prospettive del metaverso sono senz'altro più rosee se lo intendiamo in senso allargato, ovvero come un continuum di soluzioni tecnologiche per creare valore attraverso l'integrazione - a vari livelli - della realtà fisica con quella digitale.