

## Nell'arena digitale vince chi diventa factotum



di Andrea Granelli

**N**egli ultimi giorni sono usciti due annunci interessanti: Netflix si occuperà di giochi e Zoom di Cloud. Ai tempi d'oro del pensiero strategico, la focalizzazione sul core business era il mantra. Celebre era la regola di Jack Welch, mitico ceo che portò la capitalizzazione di General Electric da 12 a 350 miliardi di dollari: “#1 or #2: Fix, Sell, or Close”. Se non puoi essere il numero 1 o il numero 2 sul mercato (rimanendo nella media dei profitti di GE), correggi il tiro, vendi la struttura o chiudila definitivamente.

Oggi invece, nell'arena digitale, sembra che tutti facciano tutto, che la focalizzazione e l'eccellenza in una specifica attività non sia più la regola competitiva. A ben vedere, però, la presenza in più settori fa crescere non tanto la marginalità economica – che tende a comprimersi quando un'azienda eccellente in un settore incomincia a competere in settori laterali – ma la capitalizzazione di borsa. È la finanza e non i clienti che premia questo approccio, che ci richiama alla memoria in concetto antico di factotum.

Quali sono allora le logiche che premiano questo approccio all-in-one? Vi sono probabilmente tre meccanismi in azione.

Innanzitutto, **la trasversalità del digitale e il potente contributo della customer experience** (sia d'acquisto che di fruizione) che rende quasi naturale l'estensione dell'offerta digitale a filiere laterali. La progettazione di esperienze e non la semplice fornitura di prodotti o erogazione di servizi è infatti il nuovo paradigma del marketing. E ciò perché innanzitutto una buona esperienza associata a un prodotto, un servizio o un luogo crea più valore economico: giustifica, infatti, il premium price pagato dal consumatore, lo fidelizza in quanto lo spinge naturalmente sia a voler ripetere l'esperienza sia a condividere questa esperienza con altri. Non è la semplice prestazione – o bisogno soddisfatto – che alimenta il passa parola, ma un'emozione positiva, coinvolgente e memorabile. Inoltre, l'esperienza rimette il consumatore al centro, dandogli un nome e un ruolo e quindi contrastando due criticità che affliggono sempre di più i processi di consumo: essere un consumatore anonimo e vivere passivamente il prodotto. Ma dietro l'esperienza c'è spesso il bundling di offerta che tende a imbrigliare il consumatore e rendere più complesso – se non addirittura impossibile – il confronto comparativo con offerte concorrenti. Questo meccanismo



**LA FOCALIZZAZIONE NON È PIÙ  
LA REGOLA COMPETITIVA  
E LA CAPITALIZZAZIONE  
CONTA PIÙ DEI MARGINI**

è inoltre incentivato dal sempre più frequente acquisto d'impulso, facilitato dalla semplicità e immediatezza del processo di acquisto “a distanza di click”.

Il secondo meccanismo in azione è **la volontà di rafforzare la tutela industriale utilizzano famiglie di brevetti**; questo approccio innalza certamente la capacità di tutela ma aumenta in modo rilevante il lock-in tecnologico dell'utente in quanto la protezione non si limita a una singola funzionalità tecnica ma tende complessivamente a coinvolgere un complesso di prestazioni che determina specifiche esperienze utenti. Celebre è stata la battaglia legale di Amazon per proteggere la sua cosiddetta “one click technology”, il sistema (fatto di algoritmi, interfacce che si sono trasformate in consuetudini d'uso) che consentiva al computer dell'utente di ricordarsi l'identificativo come cliente Amazon e quindi di comprare un bene con un semplice click.

Infine, **la raccolta sistematica della maggior quantità possibile di dati** – una delle risorse chiave del XXI secolo. Più sono le occasioni di interazione con il cliente e maggiori sono i dati – non solo per quantità ma anche per varietà – che si possono raccogliere sulle sue preferenze, bisogni e timori. La vera ricchezza è dunque una conoscenza più profonda e articolata del consumatore, conoscenza che va molto oltre le informazioni operative che si originano dal supporto e monitoraggio relativi all'utilizzo di uno specifico prodotto. E i benefici sono evidenti. Quando Alibaba si è lanciata nel mondo finanziario, è diventato da subito uno degli operatori di riferimento del settore, tanto che la sua Ant Financial (con il suo brand commerciale Alipay) si è meritata l'appellativo di “start up fintech più forte al mondo” e ha ottenuto, nel 2016, probabilmente l'investimento da venture capital più grande di tutti i tempi: 4,5 miliardi di dollari.