

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

CONTACTS

Prof. Jacopo Manotti

Junior Professor in Strategy & Entrepreneurship

Courses: Strategy & Marketing (1st year MSc Management Engineering), Entrepreneurship Lab (2nd year MSc Management Engineering)

Research Titled: *Strategizing in Nascent Industries: Business Model Dynamics in the European New Space Economy*

Politecnico di Milano – Department of Management, Economics and Industrial Engineering Milan, Italy

Researcher, Hi-tech Startups Observatory

Researcher, Space Economy Observatory

Digital Innovation Observatories

Researcher and Member of the Oxford Space Initiative (OxSI)

Saïd Business School, University of Oxford, United Kingdom

Coach and Judge in Startup Competitions (e.g., Switch2Product, Poste Italiane INSIEME24)

Startup Landscape Analysis (e.g., BNP Paribas, Telepass)

Contacts:

E-mail: jacopo.manotti@polimi.it

LinkedIn: Jacopo Manotti, Politecnico di Milano



AGENDA

Venerdì 22 novembre:

- Disruptive Innovation & Big Bang Disruption
- Digital Strategy & Digital Transformation Process
- Lavori di gruppo & Guest Speaker

Sabato 23 novembre:

- Piattaforme digitali
- Lavori di gruppo
- Presentazioni plenarie



Alessandra Benedetti
*Head of Digital Transformation
& Business Remodelling*
SCM Group

DISRUPTIVE INNOVATION AND BIG-BANG DISRUPTION

BUSINESS MODEL, DISRUPTIVE INNOVATION, BIG-BANG DISRUPTION, PLATFORM BUSINESS

DISRUPTIVE INNOVATION

Come primissimo aspetto, è importante sottolineare come disruption non significhi (necessariamente) distruzione. Significa invece interruzione o discontinuità.

Una disruption accade quando un'impresa consolidata, ben rispettata e posizionata nel mercato (incumbent), viene sconfitta e spodestata (da un punto di vista competitivo) da un nuovo entrante, solitamente una startup, che prende la leadership di mercato.

La vera domanda diventa quindi:

- com'è possibile che una grande e consolidate (e normalmente, finanziariamente forte) impresa venga sconfitta da una piccola e sconosciuta impresa appena entrata nel mercato?
- Il top management ma anche le linee più operative (marketing, ricerca e sviluppo) non hanno visto arrivare nulla? Non hanno potuto anticipare il nuovo entrante e prevenire il cambiamento dall'accadere?

DISRUPTIVE INNOVATION – EXAMPLE 1

Dagli anni 60 a metà degli anni 80, l'impresa danese Oticon era leader nell'industria del support all'udito, offrendo prodotti tecnologicamente sofisticati e di alta qualità. L'unica possibilità per l'azienda era quella di continuare a spingere nella stessa direzione.

Nel 1985, Starkley, una piccola impresa statunitense, lanciò il primo dispositivo in-ear per il supporto all'udito. Il nuovo prodotto era meno performante in termini di qualità tecnologica, ma era meno intrusivo. Il mercato per il nuovo prodotto era più orientato al fashion e i clienti iniziarono a comprare Starkley perché potevano accettare una qualità inferior per nascondere i propri problemi d'udito. Oticon non reagì perché si sentiva forte della propria supremazia tecnologica e di qualità, l'approccio solitamente adottato dalle grandi imprese nel fronteggiare le startup (innovazione incrementale). Una grande impresa tende sempre ad essere ultra focalizzato sul proprio mercato esistente, dimenticandosi dell'innovazione.



DISRUPTIVE INNOVATION – EXAMPLE 2



I transistor furono inventati nel 1947, ma le prime versioni non avevano la Potenza per poter essere utilizzati in radio, televisione, ecc. RCA era il leader nella tecnologia a valvole termoionica e comprò la licenza del transistor, ma non investì mai realmente nella tecnologia.

Nel 1955, Sony commercializzò la prima radio tascabile basata su transistor. La qualità del suono era molto inferiore rispetto a quella delle radio più diffuse e i clienti erano principalmente teenager. La portabilità fece la differenza.

RCA non entrò nel mercato perché non era sicura di poter garantire la stessa qualità dei suoi tradizionali prodotti, mantenere i clienti e i profitti esistenti. Una grande impresa tende a pensare in questa maniera, a fare come ha sempre fatto.

**QUALI POSSONO ESSERE ESEMPI DI DISRUPTIVE
TECHNOLOGIES OGGIGIORNO? AVETE QUALCHE
ESEMPIO PARTICOLARE DAI VOSTRI SETTORI DI
RIFERIMENTO?**

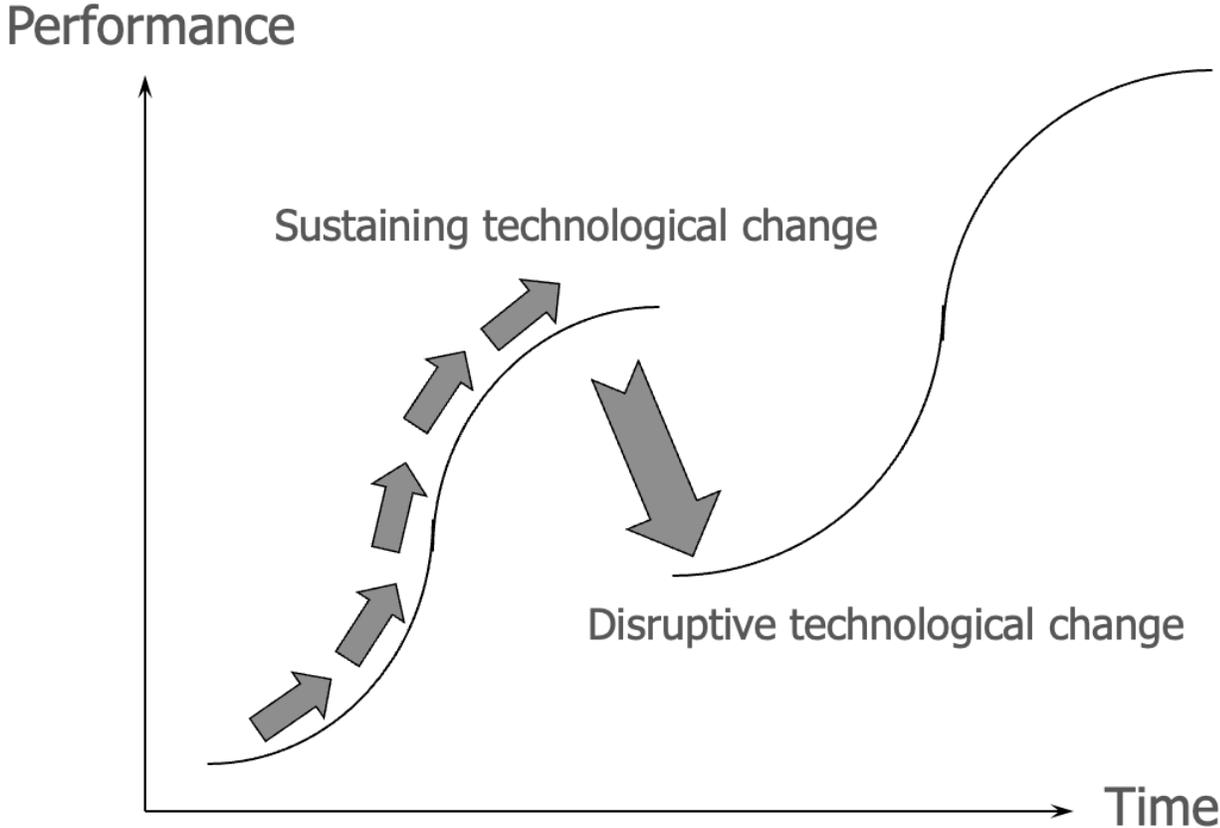
MESSAGGI CHIAVE

Lezioni apprese dai casi (avvertimenti strategici). Le aziende consolidate credono che investire in modo aggressivo in tecnologie disruptive non sia una decisione finanziaria razionale:

1. I prodotti disruptive sono spesso più semplici ed economici, generalmente promettono margini più bassi, non profitti maggiori
2. I prodotti disruptive sono inizialmente commercializzati in mercati emergenti e insignificanti
3. I clienti più redditizi delle aziende consolidate generalmente non vogliono prodotti basati su tecnologie disruptive
4. Le start-up o i nuovi arrivati che promuovono aggressivamente prodotti disruptive non appaiono come una vera minaccia per la loro posizione di mercato

SUSTAINED AND DISRUPTIVE TECHNOLOGICAL CHANGE

Sustained vs. disruptive technology



“No! I can’t be bothered to see any crazy salesmen... we’ve got a battle to fight!”



COME AFFRONTARE LA POSSIBILE MINACCIA DI DISRUPTIVE TECHNOLOGIES NELLA POSIZIONE DI UN'INCUMBENT?

Ingredients for success

Spot the disruptive technology

Main Strategy: Open Innovation (P&G, Google, Poste Italiane)

Develop your market insight and conduct directed research

Main Strategy: Lean Experimentation (also with white label) (Toyota, Luxottica, Versace)

Adapt your organization and business model to the disruptive technology

Main Strategy: Alliances with more committed players (Pharma)

Invest in disruptive technologies

Main Strategy: Keep it separate, spin-off or ambidexterity (US Today, Intel Ventures)

SPOT THE DISRUPTIVE TECHNOLOGY

- Costruire competenze di networking e scouting
- Sviluppare un cultura appropriata all'interno dell'organizzazione

"For each of the 7,500 P&G's researchers, there are elsewhere in the world about 200 scientists or technicians equally talented" (A.G. Lafley)

"99.999996% of world population live outside DSM! Networks needed!" (R. Kirschbaum)

"Ninety-nine percent of everything exciting that happens will happen outside your own research labs" (T. McKillop)

"Not all the smart people work for you!" (H. Chesbrough)

EXAMPLE FROM PROCTER & GAMBLE

From Harvard Business Review (2006):

*Much of the operation and momentum of connect and develop depends on our network of **70 technology entrepreneurs based around the world**. These senior P&G people lead the development of our needs lists, create adjacency maps and technology game boards, and write the technology briefs that define the problems we are trying to solve. **They create external connections** by, for example, meeting with university and industry researchers and forming supplier networks, and they actively promote these connections to decision makers in P&G's business units.*

CASE HISTORY: INTEL CAPITAL

Intel ha avviato un'unità aziendale indipendente chiamata Intel Capital, operando come una società di venture capital con più di 100 professionisti degli investimenti in tutto il mondo (2017). Fino a quella data, sono stati investiti oltre 10 miliardi di dollari in più di 1000 aziende.



Intel Capital fornisce fondi di venture per tre tipi di investimenti:

- **Investimenti per lo sviluppo dell'ecosistema (ecosystem development):** aziende che sviluppano tecnologie correlate ai prodotti principali di Intel.
- **Investimenti di riempimento delle lacune (gap-filling):** focalizzati su tecnologie complementari a quelle di Intel e non vendute direttamente.
- **Investimenti "occhi e orecchie» («eyes and ears»)** (circa il 10% del totale investito): incentrati sul monitoraggio di opportunità che sembrano estremamente utili, promettenti e redditizie, ma anche molto sfidanti e rischiose.

DEVELOP AN APPROPRIATE CULTURE IN YOUR ORGANIZATION

Creare un contesto organizzativo in cui i singoli dipendenti siano incoraggiati a pensare e parlare fuori dagli schemi. Questo richiede di agire sul lato umano dell'organizzazione. Il contesto dovrebbe stimolare questi tipi di comportamenti nei singoli:

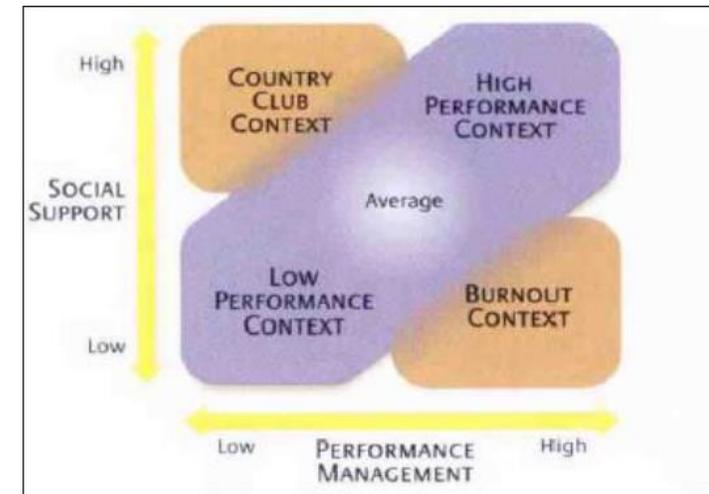
- Iniziativa
- Assunzione di rischi
- Imprenditorialità
- Mediazione
- Multitasking

DEVELOP AN APPROPRIATE CULTURE IN YOUR ORGANIZATION

Un'azienda dovrebbe incoraggiare questi comportamenti agendo su due leve:

- **Supporto sociale**, che riguarda il fornire alle persone la sicurezza e la libertà di cui hanno bisogno per svolgere il proprio lavoro.
- **Gestione delle prestazioni**, che mira a stimolare le persone a produrre risultati di alta qualità e a renderle responsabili delle proprie azioni.

Come si posiziona la tua impresa in termini di contesto organizzativo? Per averne una rapida indicazione, si può provare a rispondere alle domande sottostanti e calcolare i punteggi medie, per poi rappresentare la posizione finale nel grafico.



TOOLS TO EVALUATE THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

EVALUATE PERFORMANCE MANAGEMENT CONTEXT

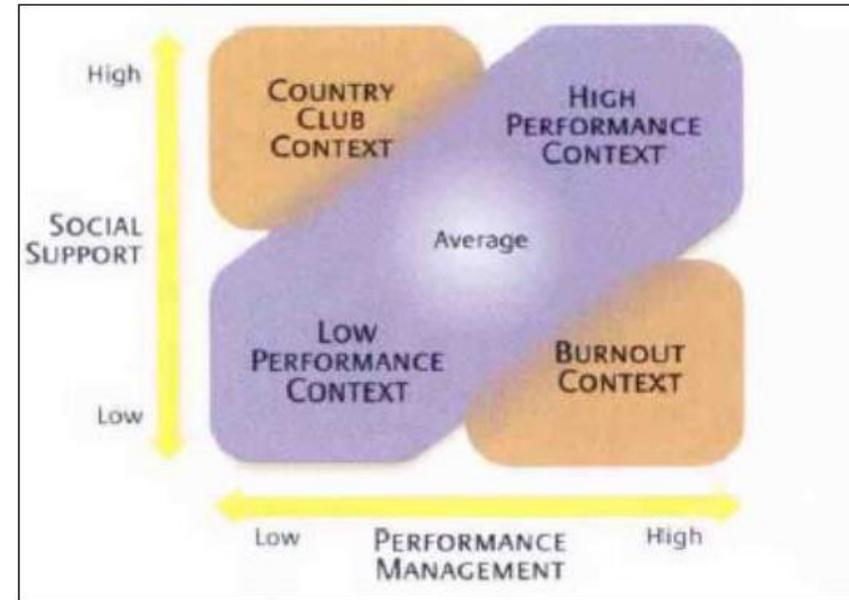
Managers in my organization...	1	2	3	4	5	6	7
Set challenging/aggressive goals	1	2	3	4	5	6	7
Issue creative challenges to their people instead of narrowly defining tasks	1	2	3	4	5	6	7
Make a point of stretching their people	1	2	3	4	5	6	7
Use business goals and performance measures to run their businesses	1	2	3	4	5	6	7
Hold people accountable for their performances	1	2	3	4	5	6	7
Encourage and reward hard work through incentive compensation	1	2	3	4	5	6	7

Average score for performance management context _____

EVALUATE SOCIAL SUPPORT CONTEXT

Managers in my organization...	1	2	3	4	5	6	7
Devote considerable effort to developing subordinates	1	2	3	4	5	6	7
Push decisions down to the lowest appropriate level	1	2	3	4	5	6	7
Have access to the information they need to make good decisions	1	2	3	4	5	6	7
Quickly replicate best practices across organizational boundaries	1	2	3	4	5	6	7
Treat failure in a good effort as a learning opportunity, not as something to be ashamed of	1	2	3	4	5	6	7
Are willing and able to take prudent risks	1	2	3	4	5	6	7

Average score for social support context _____



INGREDIENTS FOR SUCCESS

1. Spot the disruptive technology
2. **Develop your market insight and conduct directed research**
3. Adapt your organization and business model to the disruptive technology
4. Investing in disruptive technologies

COS'È UN MARKET INSIGHT

L'obiettivo principale della ricerca di market insight è scoprire un fatto su quel mercato che non è stato precedentemente utilizzato, ma che, se sfruttato, genererà profitti maggiori.

In alternativa, il market insight può essere definito come il tentativo di scoprire una verità penetrante sui consumatori, le loro aspirazioni e motivazioni, che può a sua volta essere utilizzata per generare crescita.

Sviluppare il «customer insight» significa identificare i bisogni latenti dei clienti e scoprire nuovi segmenti di mercato inesplorati.

Adottare la prospettiva del cliente è un principio guida per l'intero processo di progettazione del modello di business. L'innovazione di successo richiede una profonda comprensione dei clienti, compreso il loro ambiente, la loro routine quotidiana, le loro preoccupazioni e le loro aspirazioni.

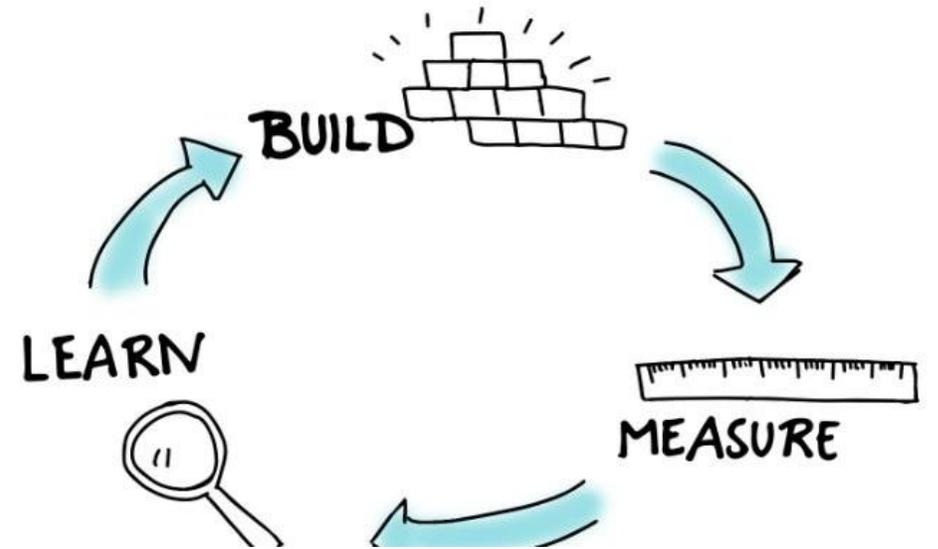


THE CONCEPT OF DIRECTED RESEARCH

Una volta identificato un market insight, il problema è come servire al meglio quel mercato.

- La tecnologia è vista come un mezzo per farlo, pertanto le aziende sono flessibili riguardo alla tecnologia da utilizzare.
- Le aziende solitamente esplorano diverse alternative.
- Combinano lo sviluppo interno con l'acquisizione di tecnologia dall'esterno.

Spesso attraverso esperimenti e test, al fine di non impegnare troppe risorse ma essere più cauti ed tenersi aperte più opzioni.



INGREDIENTS FOR SUCCESS

1. Spot the disruptive technology
2. Develop your market insight and conduct directed research
- 3. Adapt your organization and business model to the disruptive technology**
4. Investing in disruptive technologies

CASE STUDY: POLAROID AND THE DIGITAL PHOTOGRAPHY

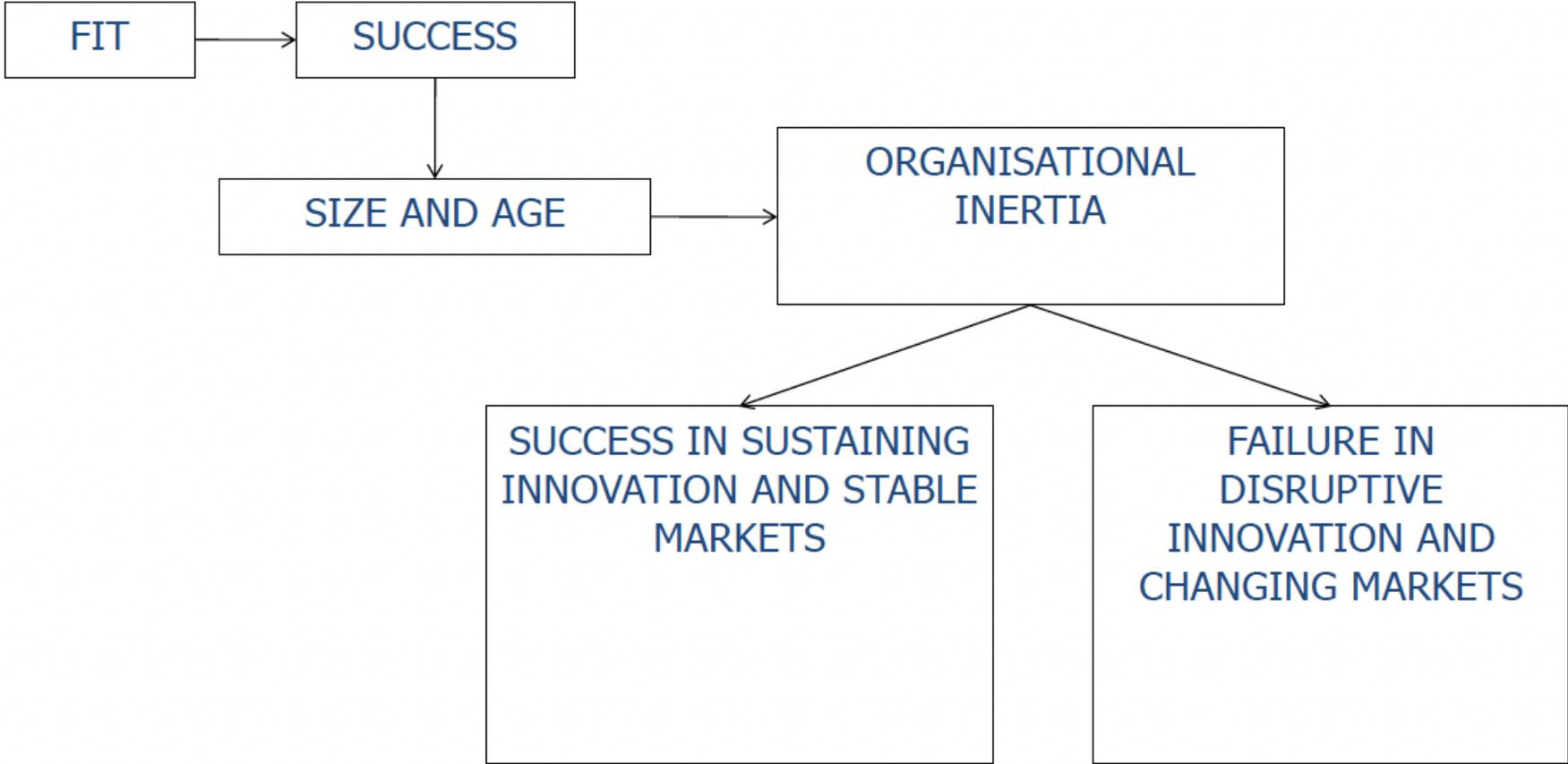
Apparentemente, Polaroid era ben posizionata per avere successo nel business della fotografia digitale:

- È stata leader nella fotografia istantanea per decenni.
- Aveva un grande marchio, ingegneri e scienziati brillanti e una vasta rete di marketing e distribuzione globale.

Polaroid aveva identificato l'imaging digitale come una potenziale minaccia per la sua posizione di mercato: è stata una delle prime aziende a iniziare a investire nella fotografia digitale, negli anni '80. Questa ricerca ha portato a diverse importanti scoperte tecnologiche, ma pochi dei prodotti che ne sono derivati hanno avuto successo. Alla fine, è stata battuta da aziende vecchie e ben consolidate come Kodak e Sony... Perché?



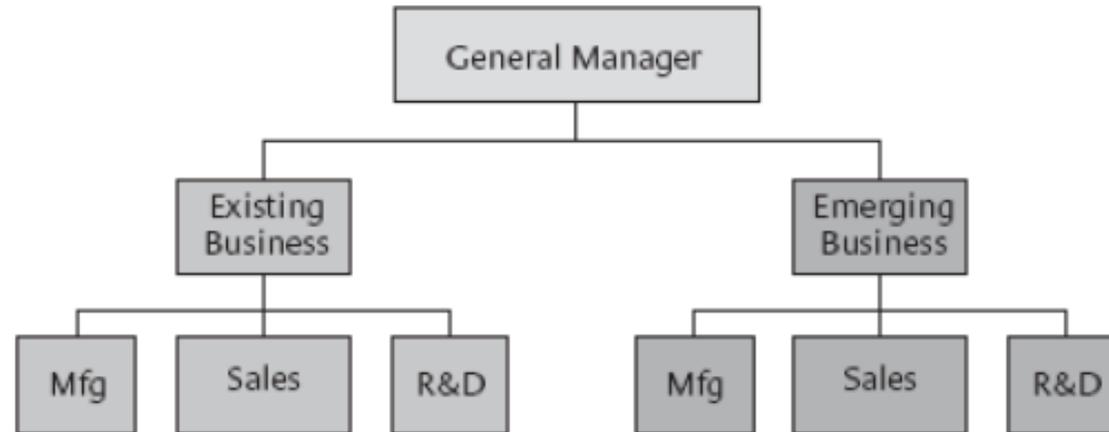
ORGANIZATIONAL INERTIA THEORY



BUILD AN AMBIDEXTROUS ORGANIZATION

L'ambidestria ha due elementi:

1. Separazione strutturale tra le unità organizzative dedicate a:
 - Sfruttamento delle tecnologie e dei business attuali
 - Esplorazione di nuove traiettorie tecnologiche dirompenti e businessCiascuna con i propri processi, strutture e culture.
2. Stretta integrazione tra le unità di sfruttamento e di esplorazione a livello dei dirigenti senior.



CASE HISTORY: USA TODAY



- Fondata nel 1982, USA Today perse più di mezzo miliardo di dollari durante il suo primo decennio.
- Nel 1992 iniziò a generare profitti e continuò a espandersi rapidamente, diventando il quotidiano più letto negli Stati Uniti.
- Tuttavia, nella seconda metà degli anni '90, nubi all'orizzonte iniziarono a formarsi: il numero di lettori stava diminuendo costantemente, la concorrenza si stava intensificando e i costi della carta da giornale stavano aumentando.
- Tom Curley (presidente e editore) riconobbe che l'azienda avrebbe dovuto espandersi oltre i suoi confini per mantenere una crescita stabile e profitti.
- L'azienda avrebbe avuto bisogno di un'innovazione drastica per trovare nuovi modi di applicare le sue capacità ai nuovi media.

CASE HISTORY: USA TODAY



Curley scelse Lorraine Cichowski (direttrice generale dei progetti media di USA Today) per lanciare un servizio di notizie online chiamato USAToday.com.

Le diede piena libertà di operare in modo indipendente dal business della stampa. Lei costruì **un'organizzazione fondamentale diversa**, con ruoli e incentivi adatti alla consegna istantanea di nuovi contenuti e a una cultura imprenditoriale e altamente collaborativa.

Tuttavia, i risultati furono deludenti... la crescita fu lenta e ebbe scarso impatto sui risultati generali dell'azienda. Il problema, secondo Curley, era che la nuova unità era così isolata dall'operazione di stampa che non riusciva a sfruttare le enormi risorse del giornale.

CASE HISTORY: USA TODAY

Nel 1999, Curley lanciò una “strategia di rete”, secondo la quale l'azienda avrebbe condiviso i contenuti delle notizie su tre piattaforme: il giornale, USA Today.com e USA Today Direct (operazione televisiva).

Nel 2000, sostituì Cichowski con un dirigente interno che era un sostenitore della visione della “strategia di rete”. Sia le operazioni online che quelle televisive rimasero separate dal giornale, con processi, strutture e culture distinti, ma Curley richiese che la leadership senior dei tre business fosse strettamente integrata:

- Introdusse riunioni editoriali giornaliere tra i capi delle tre unità.
- Licenziò un certo numero di dirigenti senior che non condividevano il suo impegno verso la strategia di rete.
- Modificò i programmi di incentivi per i dirigenti, sostituendo gli obiettivi specifici per unità con un programma di bonus legato agli obiettivi di crescita in tutte le aree.
- Fu istituito un programma di riconoscimento chiamato “Friends of the Network” per premiare esplicitamente i successi trasversali tra le unità.

INGREDIENTS FOR SUCCESS

1. Spot the disruptive technology
2. Develop your market insight and conduct directed research
3. Adapt your organization and business model to the disruptive technology
4. **Investing in disruptive technologies**

JUSTIFY INVESTMENTS IN THE DISRUPTIVE TECHNOLOGY

I buoni manager sono motivati a far crescere continuamente le loro organizzazioni.

Purtroppo, le aziende che diventano grandi e di successo scoprono che mantenere la crescita diventa progressivamente più difficile.

Le **tecnologie disruptive** inizialmente vengono vendute in **mercati piccoli ed emergenti**.

Questo è il motivo per cui è **difficile giustificare gli investimenti** nel loro sviluppo.

La libertà d'azione dell'azienda è limitata alla **soddisfazione dei bisogni** delle entità esterne all'azienda (clienti) che le forniscono le risorse necessarie per sopravvivere.

Sono i **clienti**, piuttosto che i manager, a determinare realmente cosa farà un'azienda.

I buoni processi di allocazione delle risorse sono progettati per eliminare le proposte innovative che i clienti non desiderano.

L'allocazione delle risorse dipende non solo dalle decisioni dei dirigenti, ma anche dai partecipanti non esecutivi, le cui carriere possono decollare quando sponsorizzano programmi di innovazione altamente redditizi.

HOW TO OVERCOME THESE BARRIERS?

Un approccio è quello di inserire un progetto innovativo in un'organizzazione piccola abbastanza da essere motivata dall'opportunità data dalla disruptive technology nei suoi primi anni.

Questo può essere fatto con:

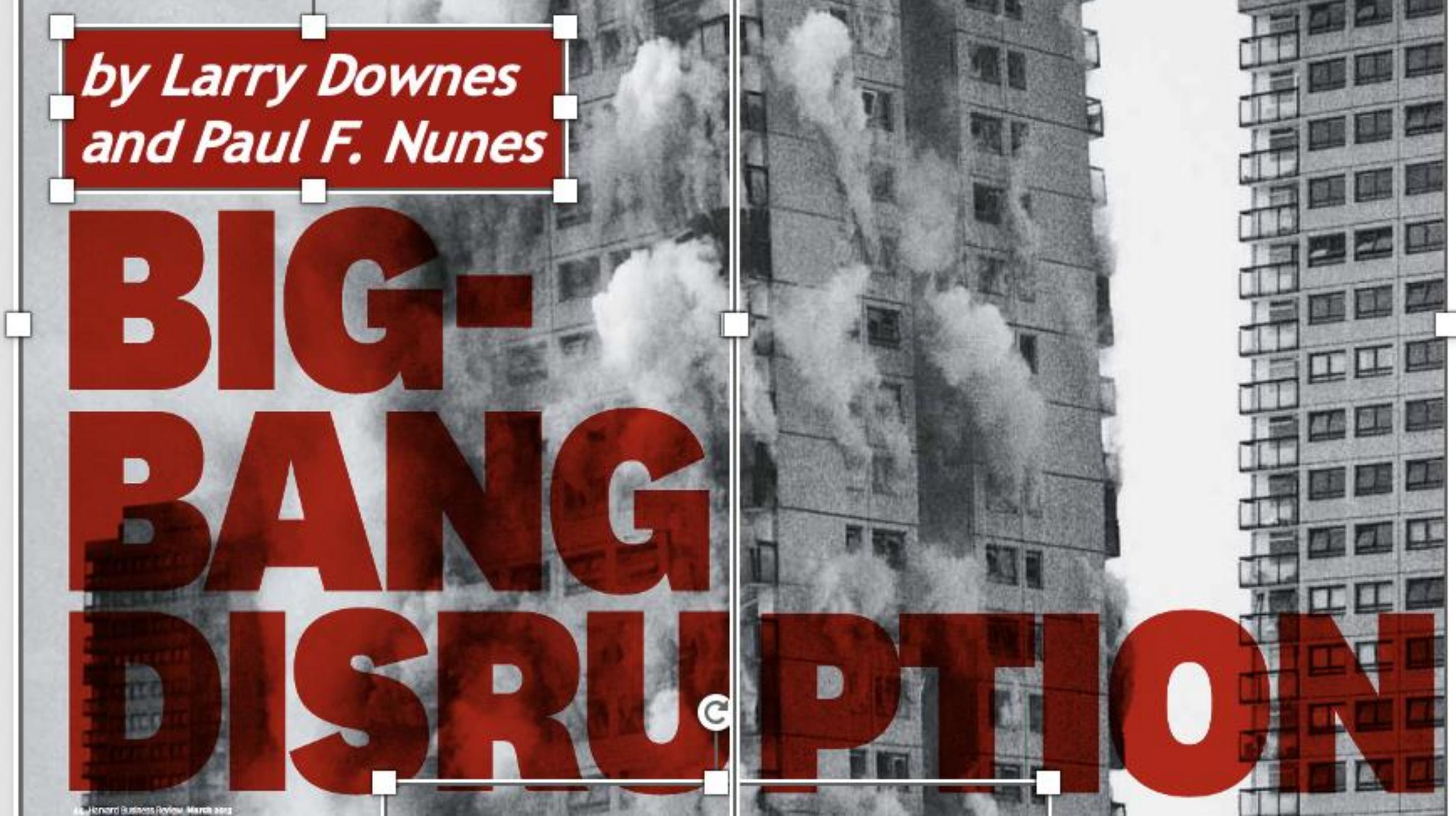
- Spinoff indipendenti dalla realtà aziendale
- Acquisizione di una piccola impresa
- Alleanza con startup

Un nuovo fenomeno molto rilevante è quello dei Corporate Venture Builder.



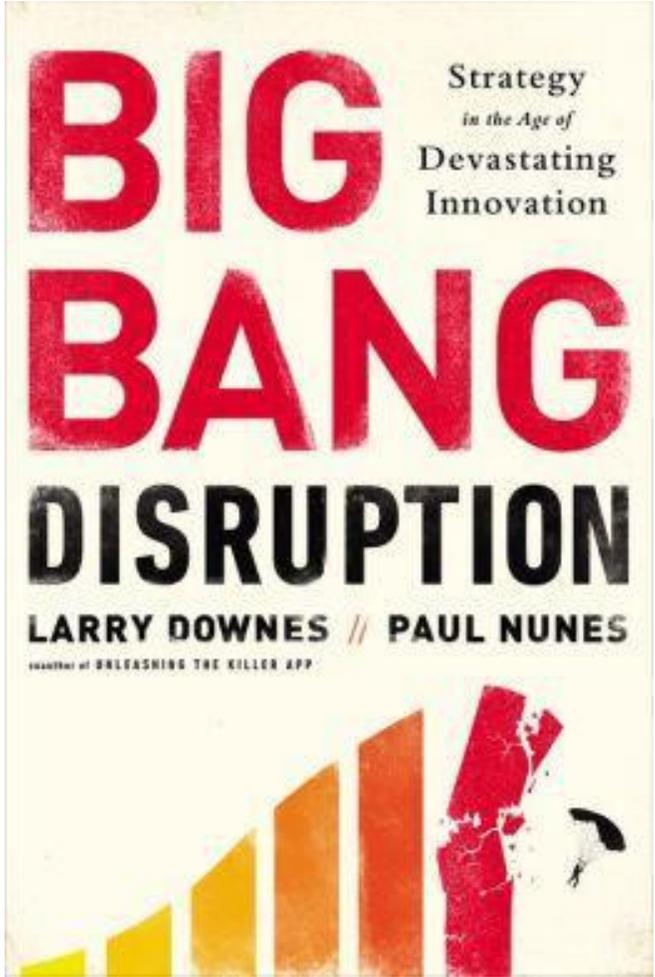
All'interno delle vostre imprese o nel vostro percorso lavorativo, vi siete mai trovati in situazioni in cui c'era sul tavolo la decisione per investire in una disruptive technology? In che modo è stata gestita?

... but sometimes disruptions are “big-bang”



*by Larry Downes
and Paul F. Nunes*

BIG- BANG DISRUPTION



WHAT DO THEY HAVE IN COMMON?



BIG-BANG DISRUPTION

Le innovazioni tecnologiche disruptive hanno tradizionalmente iniziato con prodotti economici e semplici, migliorando gradualmente in qualità fino a sfidare i leader del settore (Christensen, 1997).

Tuttavia, le nuove piattaforme digitali come lo smartphone stanno consentendo innovazioni che offrono ai clienti sia una migliore esperienza che un prezzo molto più basso fin dall'inizio (pensiamo alla superiorità delle app mobili gratuite rispetto ai dispositivi GPS dedicati) (Downes e Nunes, 2013).

Queste "grandi" interruzioni sono spesso non pianificate e non intenzionali. **Non seguono percorsi strategici convenzionali o modelli normali di adozione del mercato.**

Per sopravvivere, le aziende leader devono sviluppare nuovi strumenti per rilevare i cambiamenti radicali in arrivo, nuove strategie per rallentare i disruptors, nuovi modi per sfruttare gli asset esistenti in altri mercati e un approccio più diversificato agli investimenti.

Per sfruttarle, le startup dovrebbero massimizzare il potenziale delle loro caratteristiche disruptive.

BIG-BANG DISRUPTION

In generale, la **finanza ama i "disruptors"**, perché tutte queste aziende vogliono diventare monopolisti in futuro. Molte volte perdono soldi a causa dei loro ingenti investimenti. L'azienda cinese Alibaba, leader in Cina nel settore dell'e-commerce e operante anche nel settore finanziario, è stata quotata alla Borsa di New York nel settembre 2014, raccogliendo il più alto importo nella storia delle quotazioni (ha distrutto distribuzione e vendita al dettaglio).

Il BBD è davvero qualcosa di diverso rispetto all'ingresso di nuovi modelli di business negli ultimi 30-40 anni? È probabile che continui e, se sì, è probabile che si amplifichi o si riduca gradualmente? È così diffuso anche in casi in cui non c'è alcun "big bang"?



BIG BANG DISRUPTION

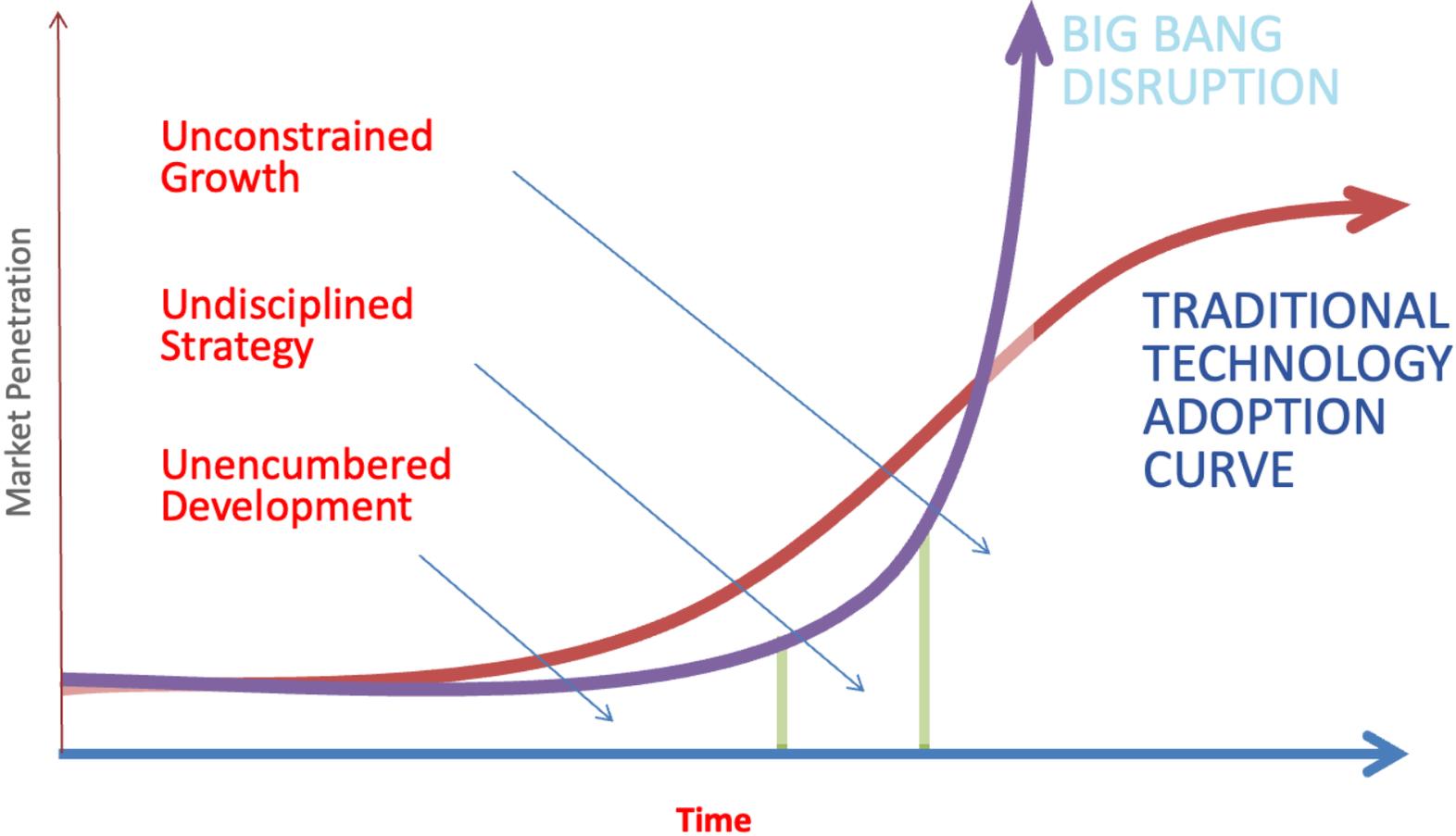
La **tecnologia è più economica o a volte persino gratuita**. Google Maps non ha pagato nulla per la tecnologia GPS su cui si basa, perché era un servizio fornito gratuitamente dagli operatori di telefonia mobile.

Un'altra alternativa è **ricombinare tecnologie esistenti** percepite come commodity per creare valore (ad esempio, Google Maps ha creato una variabile di marketing, con attività commerciali che pagano per essere visibili sul loro servizio).

In sintesi, in questo nuovo mondo, nuovi prodotti e servizi iniziano la loro vita competendo simultaneamente su prezzo, prestazioni e personalizzazione.



THREE KEY CHARACTERISTICS (“DEVASTATING FEATURES”) OF BIG-BANG DISRUPTION



BIG-BANG DISRUPTION – DEVASTATING FEATURES

1. Sviluppo senza vincoli

Le innovazioni dirompenti del Big Bang nascono spesso da esperimenti rapidi e a basso costo su piattaforme tecnologiche ubiquitarie e in rapida maturazione.

Non hanno bisogno di approvazione di budget e non vengono valutate prima che inizi lo sviluppo.

Queste innovazioni sono spesso costruite con componenti prontamente disponibili che costano poco o sono gratuiti.

Gli innovatori e gli imprenditori possono sperimentare nuove applicazioni con poco rischio per gli investitori, abbandonando i prototipi che non si dimostrano rapidamente popolari.

BIG-BANG DISRUPTION – DEVASTATING FEATURES

2. Crescita senza vincoli

Le disruption del Big Bang comprimono il ciclo di vita del prodotto.

Ora ci sono solo due segmenti: gli utenti di prova, che spesso partecipano allo sviluppo del prodotto, e tutti gli altri.

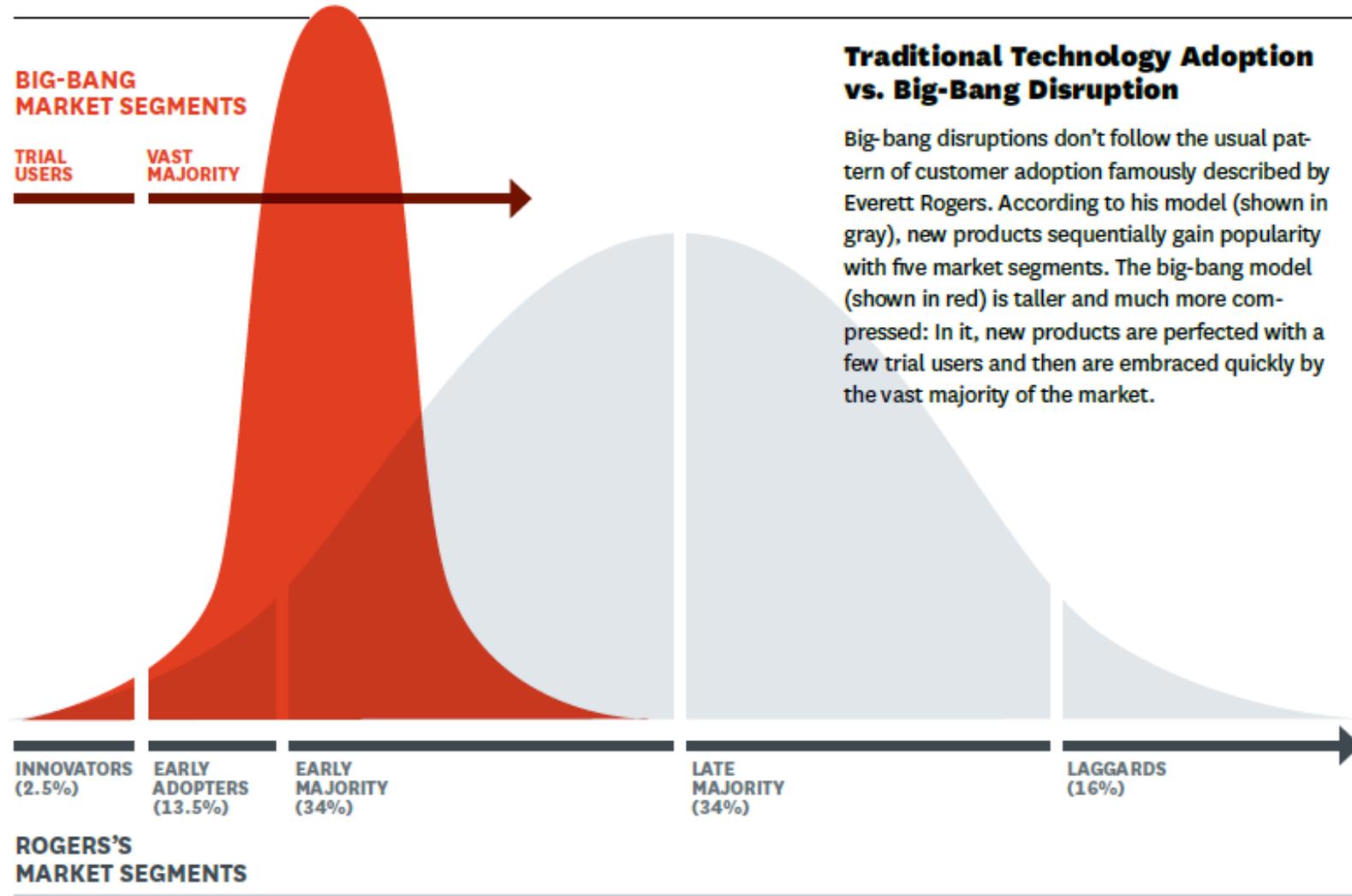
Il nuovo ciclo del prodotto può essere semplificato in tre fasi principali:

1. Sviluppo
2. Implementazione
3. Sostituzione

Gli innovatori sbagliano collettivamente una, due, tre volte — e poi incredibilmente azzeccano.

Nel mondo iper-informato di oggi, ogni fallimento epico alimenta le aspettative dei consumatori verso il potenziale di qualcosa di radicalmente migliore.

BIG-BANG DISRUPTION



BIG-BANG DISRUPTION

3. Strategia indisciplinata

I Big Bang disruptors contraddicono molto di ciò che si sa sulla strategia competitiva.

I Big Bang disruptors sono completamente indisciplinati poiché iniziano con migliori prestazioni a un prezzo inferiore e una maggiore personalizzazione. Competono quindi con i prodotti mainstream su tutte e tre le discipline di valore (basso costo; innovazione costante; personalizzazione del prodotto) fin dall'inizio.

Come può essere possibile che "meglio" sia anche meno costoso?

La potenza di calcolo più veloce, economica e compatta (legge di Moore) è ora disponibile su scala globale e distribuita tramite il cloud su dispositivi mobili a basso costo.

La tecnologia odierna riduce continuamente e in modo drammatico i costi (dei componenti e della produzione, delle tecnologie incorporate e della proprietà intellettuale, e dei costi di sviluppo), rendendo così possibile vendere nuovi prodotti e servizi a un costo inferiore rispetto alle alternative inferiori che sostituiscono.

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

CONTATTI

Prof. Jacopo Manotti

Junior Professor in Strategy & Entrepreneurship

Courses: Strategy & Marketing (1st year MSc Management Engineering), Entrepreneurship Lab (2nd year MSc Management Engineering)

Research Titled: *Strategizing in Nascent Industries: Business Model Dynamics in the European New Space Economy*

Politecnico di Milano – Department of Management, Economics and Industrial Engineering Milan, Italy

Researcher, Hi-tech Startups Observatory

Researcher, Space Economy Observatory

Digital Innovation Observatories

Researcher and Member of the Oxford Space Initiative (OxSI)

Saïd Business School, University of Oxford, United Kingdom

Contacts:

E-mail: jacopo.manotti@polimi.it

LinkedIn: Jacopo Manotti, Politecnico di Milano

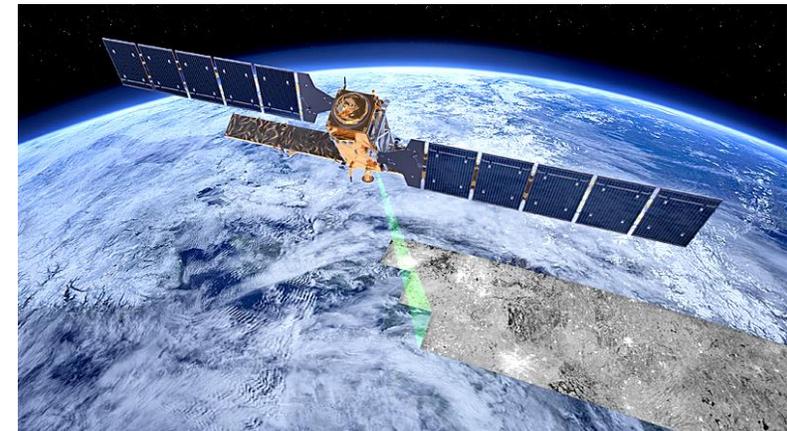


BUSINESS STRATEGY, IT STRATEGY, AND DIGITAL BUSINESS STRATEGY

ICE-BREAKING QUESTION



Secondo voi, cos'è una Digital Strategy?
La vostra azienda, ha una Digital Strategy?



L'IT (ICT) è importante?



CARR'S ARTICLE: IT DOESN'T MATTER – HARVARD BUSINESS REVIEW (MAY 2003)

L'IT (ICT) non può essere una fonte di vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine, poiché sta diventando sempre di più:

- Standard
- Economico
- A disposizione di tutti
- Outsourcing

... in una parola, una **COMMODITY**

L'IT (ICT) è sempre più essenziale per le operazioni ma è insignificante per la strategia

LA RISPOSTA DAGLI ALTRI AUTORI DI HARVARD BUSINESS REVIEW

Prospettiva tecnologica: la competenza ICT è vista come un insieme di risorse software e hardware e competenze tecniche completamente disponibili sul mercato.

Prospettiva infrastrutturale: l'attenzione si concentra principalmente sull'infrastruttura (hardware e rete) che sta diventando sempre più una commodity.

Prospettiva del singolo progetto ICT: il focus è sul singolo progetto ICT, che può o meno essere il motore del vantaggio competitivo.

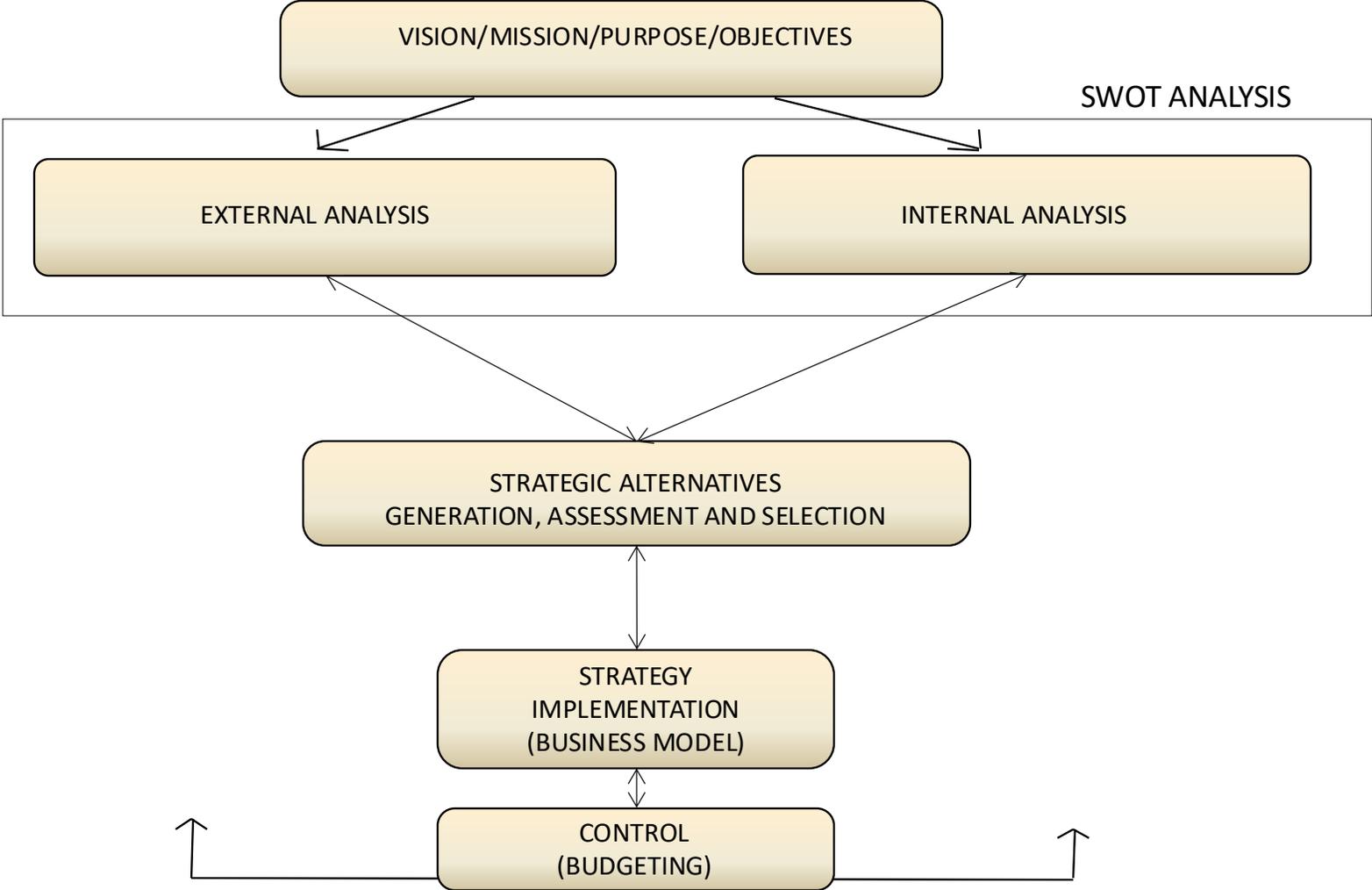
VS

Prospettiva organizzativa e aziendale: la competenza ICT è la capacità di un'azienda di sfruttare/sfruttare le ICT per perseguire innovazioni aziendali, modificare le pratiche aziendali, migliorare le prestazioni aziendali... questo scarseggia.

Prospettiva dell'applicazione: le applicazioni aziendali sono estremamente personalizzate... costruite sulla specifica logica di business dell'azienda... integrate nella routine organizzativa dell'azienda. Possono creare differenziazione strategica.

Prospettiva del processo di apprendimento: questa capacità è il risultato di un complesso e lungo processo di apprendimento cumulativo (dipendente dal percorso) e collettivo (organizzativo). Ciò può portare a un vantaggio competitivo duraturo e difendibile.

PROCESSO DI FORMULAZIONE STRATEGICA



BUSINESS STRATEGY VS. IT STRATEGY VS. DIGITAL STRATEGY

Strategia aziendale, strategia IT e strategia digitale

- devono essere correlate e mirare a obiettivi comuni (ovvero prestazioni più elevate in termini di creazione di valore e cattura di valore)
- hanno significati diversi.

Una strategia aziendale è un piano integrato, completo e a lungo termine che include un insieme coerente di decisioni strategiche. L'obiettivo è **creare e sostenere un vantaggio competitivo in un'area di business**, rispetto ai concorrenti.

Per quanto riguarda la **strategia IT** e la **strategia digitale**, i confini diventano sfocati e sfumati.

Anche se spesso usati come sinonimi e termini sovrapposti, IT Strategy e Digital Strategy stanno diventando sempre più divergenti nel significato ad essi associato e nell'approccio che evocano e promuovono.

“Oggigiorno tutti pensano di avere una strategia digitale. Ma mentre la tua azienda può avere una strategia aziendale o IT che incorpora la tecnologia digitale, una strategia IT non equivale a una strategia digitale.» (Mc Donald, 2012)

BUSINESS STRATEGY VS. IT STRATEGY VS. DIGITAL STRATEGY

Strategia IT:

- **Strategia a livello funzionale** finalizzata all'uso delle tecnologie dell'informazione adottate dalle organizzazioni come strumenti per aumentare la produttività o ridurre i costi operativi.
- L'ampia visione strategica era che la strategia IT doveva essere allineata con la strategia aziendale dell'azienda.
- **"La strategia IT è una risposta tecnica a una domanda aziendale: "In che modo l'IT aiuterà l'azienda a vincere?"**.
Presuppone che la strategia aziendale sia già impostata, quindi considera come utilizzare l'IT per rendere tale strategia vincente. La strategia IT viene solitamente condotta a valle/dopo la strategia aziendale" (Aron, 2013)
- "La maggior parte delle strategie IT tratta la tecnologia isolatamente. La tua azienda potrebbe lavorare su una strategia cloud, una strategia social o una strategia mobile". (Mc Donald, 2012)

BUSINESS STRATEGY VS. IT STRATEGY VS. DIGITAL STRATEGY

Dall'informatica alla "tecnologia digitale": quali sono le novità del digitale?

- **Pervasivo.** Le tecnologie digitali sono così pervasive da creare un'esperienza quotidiana diversa, questo abilita davvero la centralità del cliente nella strategia di un'azienda
- **Multiuso.** Le tecnologie digitali possono essere impiegate in una pleora di ambienti alternativi con una vasta gamma di applicazioni
- **Incentrato sul cliente.** Le tecnologie digitali influenzano i punti di contatto e il viaggio dei clienti a tal punto da consentire e richiedere una vera centralità del cliente nella strategia di un'azienda
- **Valore rilevante e trasformativo.** Le tecnologie digitali, se opportunamente sfruttate, possono avere un impatto trasformativo e innovativo sulle proposte di valore

BUSINESS STRATEGY VS. IT STRATEGY VS. DIGITAL STRATEGY

L'ESSENZA DI UNA DIGITAL STRATEGY

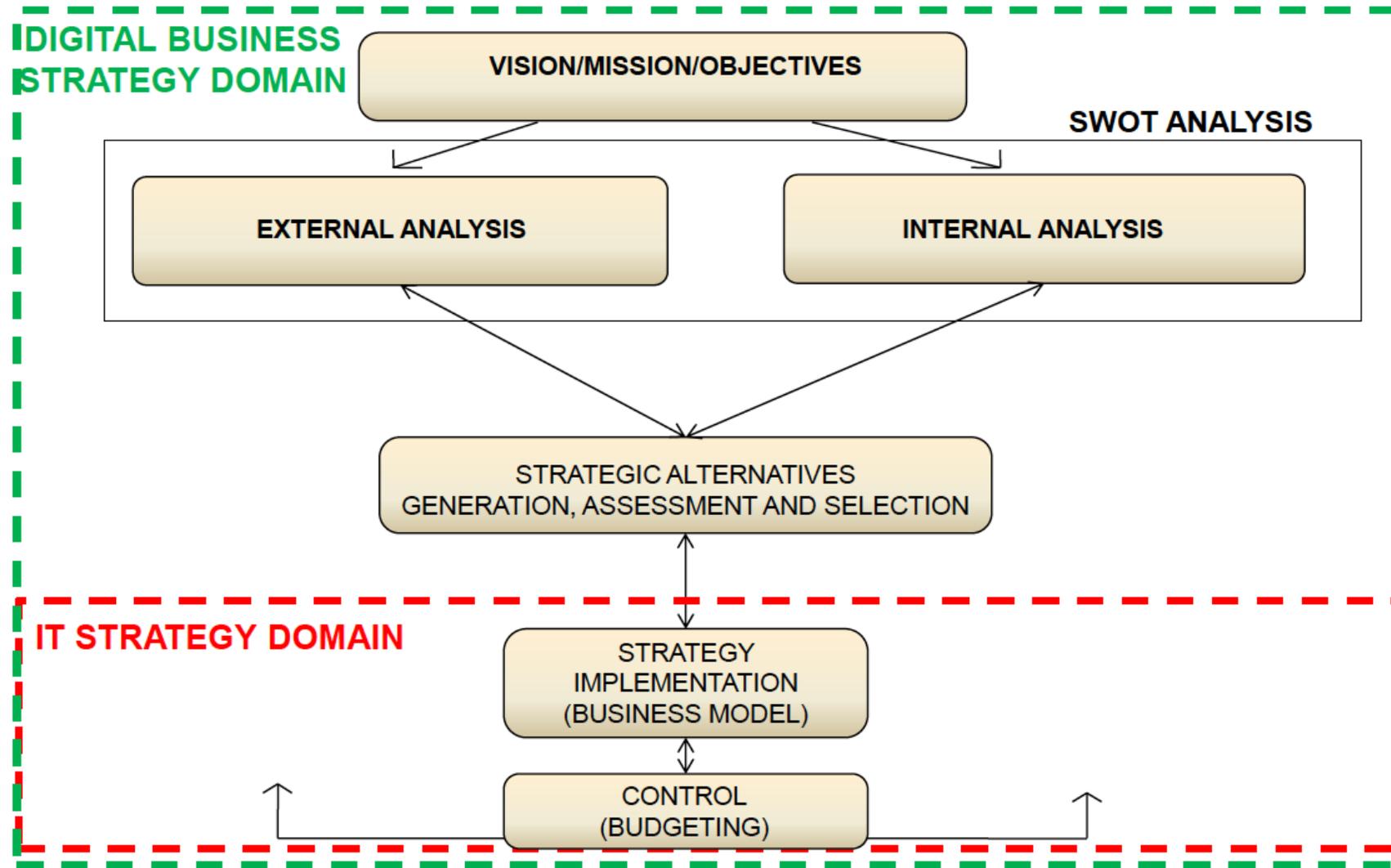
Le aziende che cercano un vantaggio digitale trasformano i processi, i modelli di business e l'esperienza del cliente sfruttando le connessioni digitali pervasive tra sistemi, persone, luoghi e cose.

Un digital edge è un vantaggio prestazionale, in quanto sfrutta una Digital Strategy unita ad una Business Strategy per creare un vantaggio competitivo (Digital Business Strategy).

L'essenza della strategia digitale è offrire di più perché i leader pensano in modo ampio a come la tecnologia digitale crea valore e entrate; e pensare a come il digitale si combinerà per creare nuove capacità piuttosto che sostituire le vecchie operazioni.

Considerare l'introduzione della tecnologia di per sé non è strategico, ma considerare **i dati e le informazioni che l'introduzione della tecnologia permetterà di accumulare** sta alla base della Digital Strategy.

DIGITAL BUSINESS STRATEGY: A NEW DOMAIN



UNO STRUMENTO STRATEGICO CHIAVE: IL MODELLO DI BUSINESS

Il modello di business è definito come l'**architettura del valore dell'impresa** (Ghezzi, 2016).

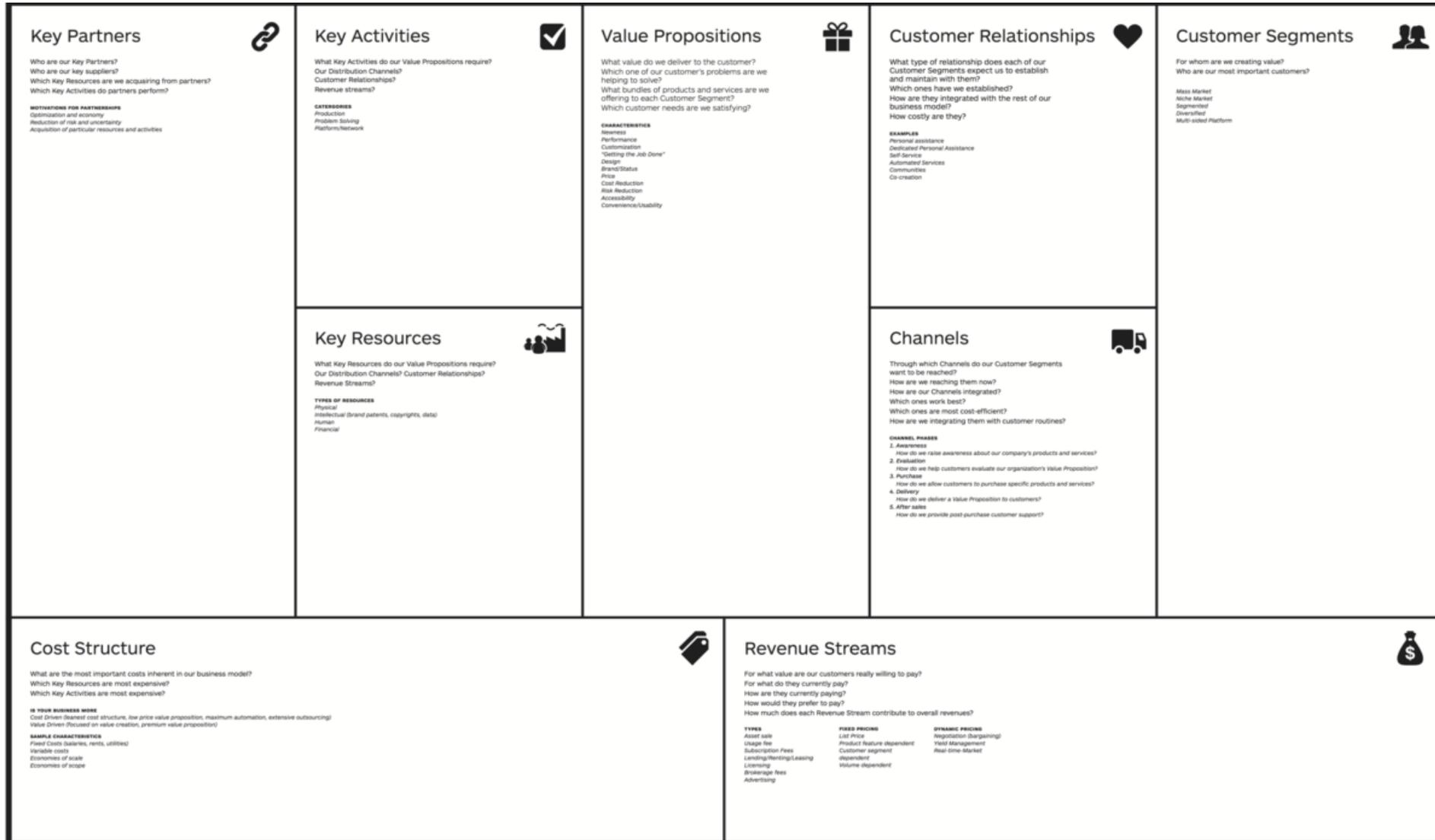
Il modello di business rappresenta il modo in cui l'azienda crea valore per il cliente e fornisce questo valore al cliente, e quindi converte questo valore in profitto (Teece, 2010).

In pratica il Business Model Canvas (BMC) ha acquisito slancio come strumento visivo per rappresentare il concetto di modello di business.

Il BMC è costituito da 9 elementi costitutivi che possono essere raggruppati in base alle dimensioni di valore menzionate:

- **Creazione di valore:** partner chiave, risorse chiave, attività chiave.
- **Fornitura di valore:** proposta di valore, segmenti di clientela, relazioni con i clienti, canali.
- **Cattura di valore:** struttura dei costi, flussi di entrate.

IL BUSINESS MODEL CANVAS (OSTERWALDER AND PIGNEUR, 2010)



DIGITAL STRATEGY AND DIGITAL TRANSFORMATION

**CON CHE OBIETTIVO LE IMPRESE INTRAPRENDONO
PERCORSI DI DIGITAL TRANSFORMATION?**

DIGITAL TRANSFORMATION

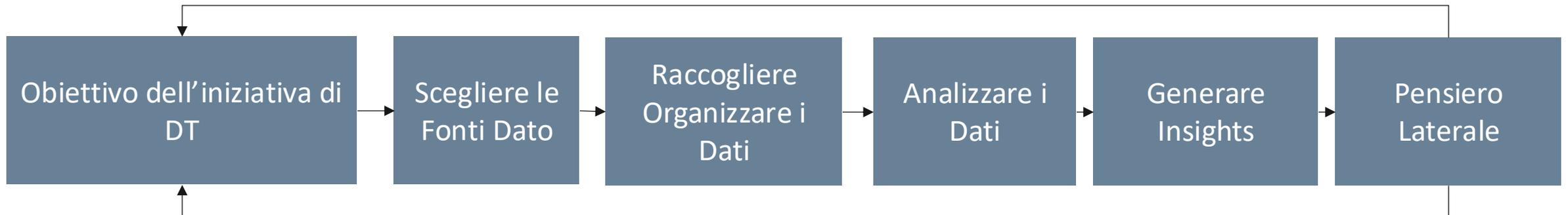
La trasformazione digitale NON è semplicemente un tradizionale processo IT di back-end; piuttosto, influenza l'organizzazione nel suo insieme, ridefinendone le strategie, i processi imprenditoriali, l'innovazione e i meccanismi di governance.

- Alcune organizzazioni la utilizzano per **migliorare i processi organizzativi interni** di innovazione e gestirli in modo più efficiente ed efficace (ad es., GE, IBM).
- Altre la sfruttano per **affinare il modo in cui si connettono e collaborano con consumatori**, fornitori di prodotti e altre aziende, inclusi i concorrenti (ad es., BMW, CFA e Tesla).
- Altre ancora sfruttano la trasformazione digitale per **costruire piattaforme multi-lato** e rimodellare il proprio ruolo e impatto all'interno di interi settori, cambiando le regole della competizione (ad es., Airbnb, Uber o Amazon).



A DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS MODEL

Chi sono i clienti per questi insights? Sono interni o esterni?
Sono clienti esistenti o nuovi?



Quali altri attività potrebbero beneficiare dall'aver questo tipo di informazioni/insights?

LA PREMESSA: I DATI SONO IL NUOVO PETROLIO

L'aspetto più importante dell'uso dei **dati** è che questi devono essere **costantemente aggiornati**. Nuovi dati devono essere continuamente raccolti per supportare le analisi e i modelli di dati in un ciclo di feedback.

Una volta raccolti, puliti e archiviati in modo sicuro, i dati vengono poi elaborati per estrarre informazioni che alimentano la base di conoscenza dell'organizzazione.

Le aziende devono definire i ruoli lavorativi rilevanti, i partner strategici e i processi e le procedure necessari a supportare il processo di estrazione delle informazioni e di generazione della conoscenza. Successivamente, le informazioni e le conoscenze generate vengono utilizzate per svolgere e supportare le attività trasformate, i compiti e i servizi che creano valore per il cliente.



DEFINIRE L'OBIETTIVO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE



Creare valore continuo per i clienti attraverso servizi abilitati da software e piattaforme.



Sviluppare nuovi servizi basati su manutenzione predittiva e logistica intelligente grazie alla digitalizzazione della flotta.



Automatizzare e migliorare l'assistenza clienti.

CNH Industrial e ABB hanno cercato di trasformare il loro business creando piattaforme digitali che raccolgono dati e li sfruttano per offrire nuovi servizi ad alto valore aggiunto per i loro clienti. Vodafone ha cercato di migliorare il valore dei servizi esistenti, come l'assistenza clienti, sfruttando le tecnologie digitali.

SCEGLIERE LE FONTI DI DATO

DATI INTERNI

- Informazioni marketing passate (negoziazioni, interazioni con i clienti, relazioni con i clienti).
- Sensori (IoT) montati su prodotti
- ...

DATI ESTERNI

- Partners (i.e., lungo la supply chain)
- Consulenti
- Università e centri di ricerca
- ...



RACCOGLIERE I DATI



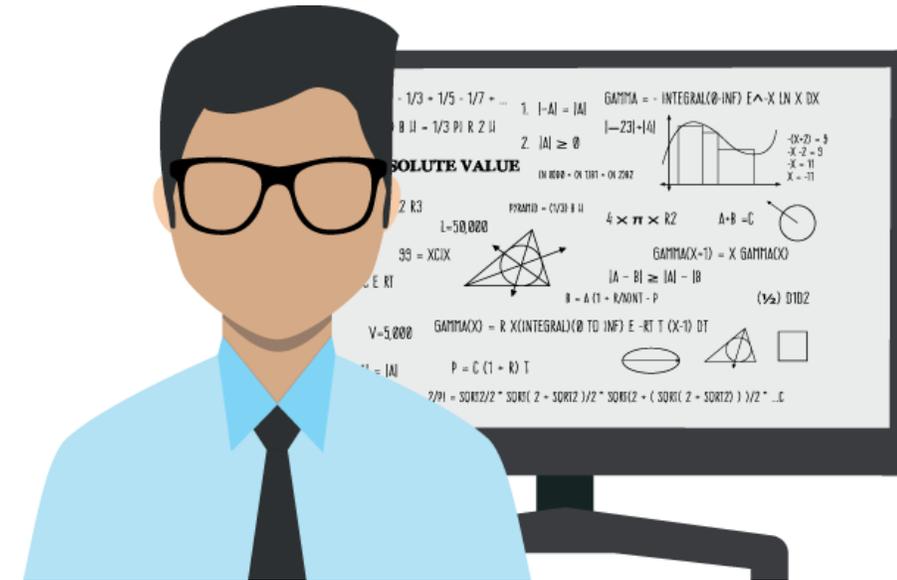
CHI LAVORA SUI DATI: PERSONE (RUOLI) E PARTNER

Molto spesso, le aziende iniziano collaborando con società di professionisti IT (ad es., Microsoft) per progettare processi e implementare il primo progetto sperimentale di trasformazione dei dati.

Col tempo, l'azienda tenderà a cercare di internalizzare le competenze necessarie per gestire la trasformazione digitale, affidandosi alle società IT solo per attività di supporto.

Le università offrono ora programmi specializzati in Data Science progettati per specifici settori industriali, e i loro laureati spesso cercano tirocini nel settore. Collaborare proattivamente con queste università rappresenta una mossa strategica, consentendo all'azienda di attingere a un bacino di talenti potenziali.

In Italia, esiste la possibilità di attivare programmi di dottorato executive (PhD) finanziati dalle aziende con incentivi adeguati, con l'obiettivo di avere presto un data scientist dotato di competenze di ricerca di alto livello e già esperto del business.



E UNA VOLTA RACCOLTI I DATI? ANALISI DEI DATI!

Il mindset agile, che ha guadagnato slancio nella maggior parte delle organizzazioni nei primi anni 2010, è nato nell'informatica.

Un vantaggio del lavoro con i dati è la loro immaterialità e tutti i costi associati (non solo costi monetari, ma anche legati al tempo per trasportarli, archivarli, organizzarli, ecc.).

Sperimentare con un nuovo servizio digitale è molto più semplice in termini di risorse rispetto alla costruzione di un prototipo fisico di un nuovo prodotto.

L'approccio Agile e il principio "imparare velocemente e fallire velocemente" nel design e nella sperimentazione sono al centro di ogni approccio ai dati e ai modelli di machine learning.

Messaggio chiave: provare diverse analisi internamente!



GENERAZIONE DI INSIGHT

Il passo più cruciale è trasformare i dati in insight (o informazioni).

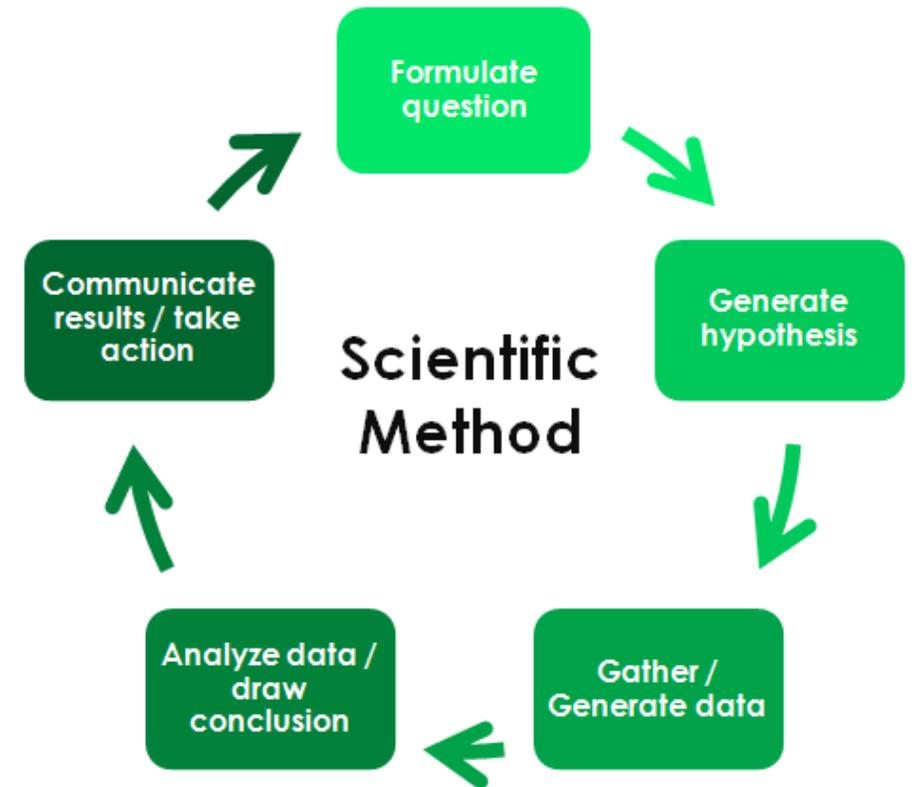
Questo può compromettere tutto il lavoro svolto nei passaggi precedenti, poiché i **business manager (di solito i decisori) prendono decisioni basate sulle informazioni anziché sui dati.**

Pertanto, è fondamentale **coinvolgere persone con competenze specifiche nel dominio** per l'interpretazione dei dati.

La loro esperienza può fornire insight preziosi. In processi più strutturati, il percorso inizia con una consultazione con questi esperti per comprendere l'ambito della trasformazione, il tipo di dati da raccogliere e come elaborarli per ottenere insight rilevanti.

La trasformazione digitale non dovrebbe essere confinata esclusivamente al dipartimento IT. Non è una trasformazione funzionale; è una trasformazione strategica.

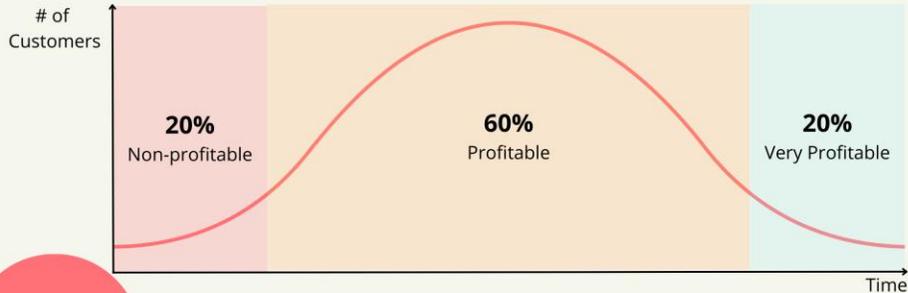
Steps to Using Data



QUALI SONO GLI INSIGHT PIU' RILEVANTI (E SPESSO NON CATTURATI)?

Customer Lifetime Value

Customer Lifetime Value represents the total revenue a customer is expected to generate throughout their relationship with the company



Retention Rate



ATTIVITÀ TRASFORMATE

Le aziende digitali utilizzano informazioni e conoscenze per svolgere attività, compiti e servizi principali che consentono alle aziende di creare e appropriarsi direttamente del valore, oltre ad attività, compiti e servizi complementari che supportano l'esecuzione di quelli principali.



Sfrutta informazioni e conoscenze per personalizzare soluzioni e offrire risparmi ai clienti, eseguire manutenzione predittiva e fornire riordini automatici. Il progetto di trasformazione digitale ha anche permesso ad ABB di offrire assistenza accurata ai clienti come attività complementare.



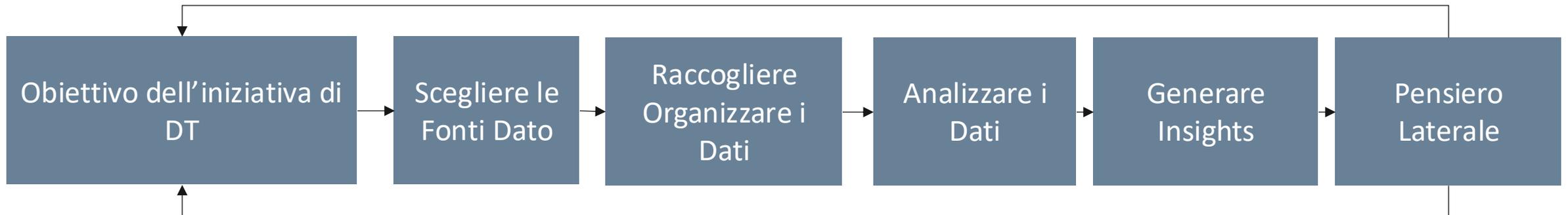
Utilizza informazioni e conoscenze per migliorare attività (come la gestione della flotta, la previsione dei guasti, il monitoraggio remoto dei veicoli) e potenziare le capacità di automazione.



Le informazioni vengono utilizzate per addestrare l'intelligenza artificiale nell'assistenza clienti e fornire servizi cognitivi. Insieme alla trasformazione delle attività principali, la trasformazione digitale ha anche offerto a Vodafone l'opportunità di utilizzare le nuove e approfondite conoscenze sui clienti per offrire prodotti e servizi personalizzati.

A DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS MODEL

Chi sono i clienti per questi insights? Sono interni o esterni?
Sono clienti esistenti o nuovi?



Quali altri attività potrebbero beneficiare dall'aver questo tipo di informazioni/insights?

TEAMWORK

Lavorando in gruppi di 5-6 partecipanti, scegliere una delle vostre imprese e sviluppare i seguenti punti:

- Il business model canvas dell'impresa oggi;
- Identificare una possibile iniziativa di digital transformation da implementare nell'impresa. Qual è l'obiettivo di questa iniziativa? Chi l'ha decisa? Perché?
- Quali tipi di dati sarebbero da raccogliere e dove? Internamente o esternamente? Da chi?
- Una volta raccolti, questi dati dove vengono organizzati e sistematizzati? Qual è il ruolo/figura professionale responsabile per quest'attività?
- Che tipo di analisi potrebbero essere eseguite sui dati raccolti?
- Che tipo di insights potrebbero generare?
- Con gli insights generati, qual è l'output del processo? Possibili nuove applicazioni/prodotti/servizi, efficientamento di processi interni?
- In che modo il business model canvas cambierebbe dopo questo processo?

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

CONTACTS

Prof. Jacopo Manotti

Junior Professor in Strategy & Entrepreneurship

Courses: Strategy & Marketing (1st year MSc Management Engineering), Entrepreneurship Lab (2nd year MSc Management Engineering)

Research Titled: *Strategizing in Nascent Industries: Business Model Dynamics in the European New Space Economy*

Politecnico di Milano – Department of Management, Economics and Industrial Engineering Milan, Italy

Researcher, Hi-tech Startups Observatory

Researcher, Space Economy Observatory

Digital Innovation Observatories

Researcher and Member of the Oxford Space Initiative (OxSI)

Saïd Business School, University of Oxford, United Kingdom

Coach and Judge in Startup Competitions (e.g., Switch2Product, Poste Italiane INSIEME24)

Startup Landscape Analysis (e.g., BNP Paribas, Telepass)

Contacts:

E-mail: jacopo.manotti@polimi.it

LinkedIn: Jacopo Manotti, Politecnico di Milano



MULTISIDED PLATFORMS (MSP)

BUSINESS MODEL, DISRUPTIVE INNOVATION, BIG-BANG DISRUPTION, PLATFORM BUSINESS

AGENDA

1. Definizione, esempi e perimetro delle multi-sided platforms (MSPs)
2. Effetti di rete (network effects)
3. Struttura di prezzo (pricing structure)
4. Governance
5. Critical issues: chicken-and-egg dilemma e motivi di fallimento
6. Ignition strategies and tactics

PREPARARE IL TERRENO PER LO STUDIO DELLE PIATTAFORME

Premessa: per piattaforma s'intende qui il modello di business, che potrebbe (ma non è sempre il caso), essere collegato ad una piattaforma tecnologica.

Negli ultimi 15 anni, le MSP:

- Rappresentano le imprese cresciute più rapidamente
- Hanno ridotto diverse frizioni di mercato
- Hanno messo a rischio molti settori consolidati
- In molti casi hanno preso il posto di imprese consolidate come market leader

DEFINIZIONI

"A platform provides the infrastructure and rules for a marketplace that brings together producers and consumers" (Van Alstyne et al., 2016).



"Multisided platforms are technologies, products and services that create value primarily by enabling direct interactions between two or more customer or participant groups" (Hagiu, 2013).

"They [Multi-sided platforms] enable direct interactions between two or more distinct sides. Each side is affiliated to the platform" (Hagiu and Wright, 2015).



"Platforms are matchmakers of sorts, although the matchers are often not one-to-one. But like matchmakers, they discover a need for, and then facilitate, consumer coordination" (Wu, 2013).

"They are called platforms because they usually operate a physical or virtual place that helps the different customers get together. Their efforts are aimed at reducing a market friction. Such a reduction is a necessary but not sufficient condition for a multi-sided platform to succeed" (Evans & Schmalensee, 2016).



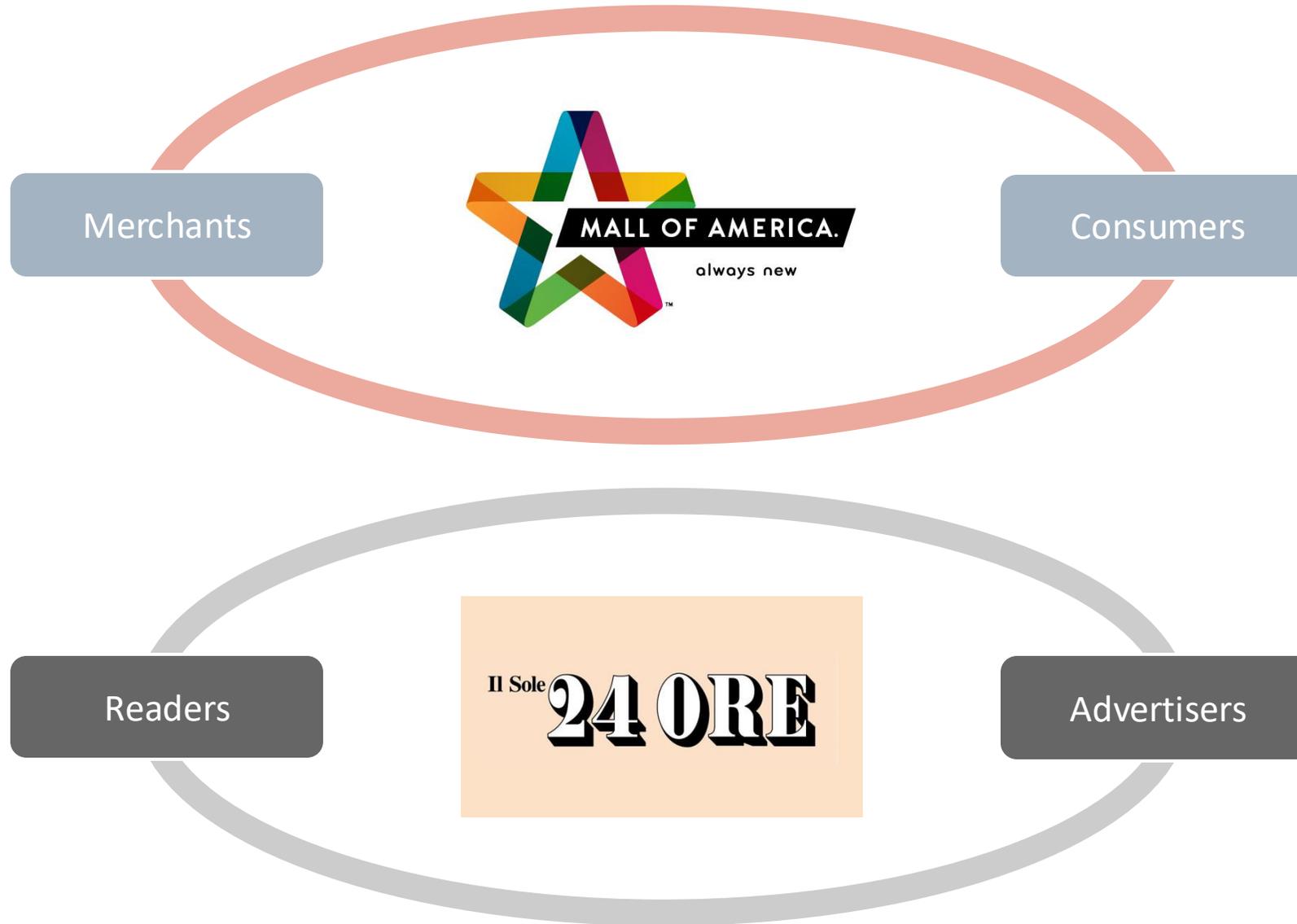
MECCANISMI DI CREAZIONE DEL VALORE NELLE PIATTAFORME

Le piattaforme multilaterali creano un enorme valore da:

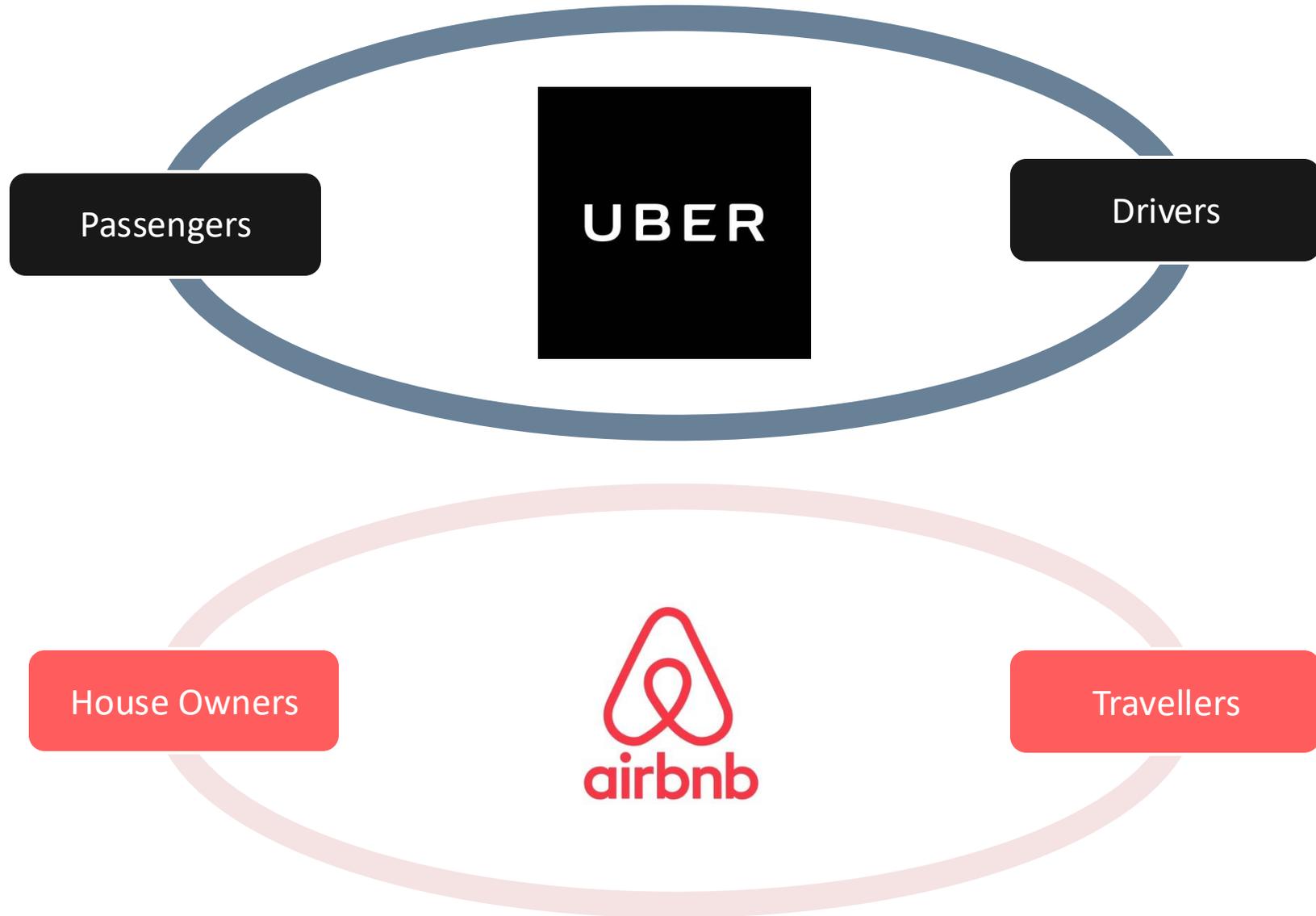
1. **Riduzione dei costi di ricerca** (es. Airbnb/Booking fornisce funzionalità di ricerca avanzate basate sulle caratteristiche desiderabili);
2. **Riduzione dei costi di transazione** (es. eBay consente i pagamenti effettuati tramite Paypal, nonché il tempo relative al confronto);
3. **Riduzione dei costi di sviluppo del prodotto** (es. Wikipedia fornisce agli editori strumenti per la collaborazione; Sony fornisce agli sviluppatori di giochi kit di sviluppo e interfacce di programmazione delle applicazioni).

Ma i modelli di business a piattaforma NON sono nati con le tecnologie digitali, sono stati fortemente ACCELERATI da esse!

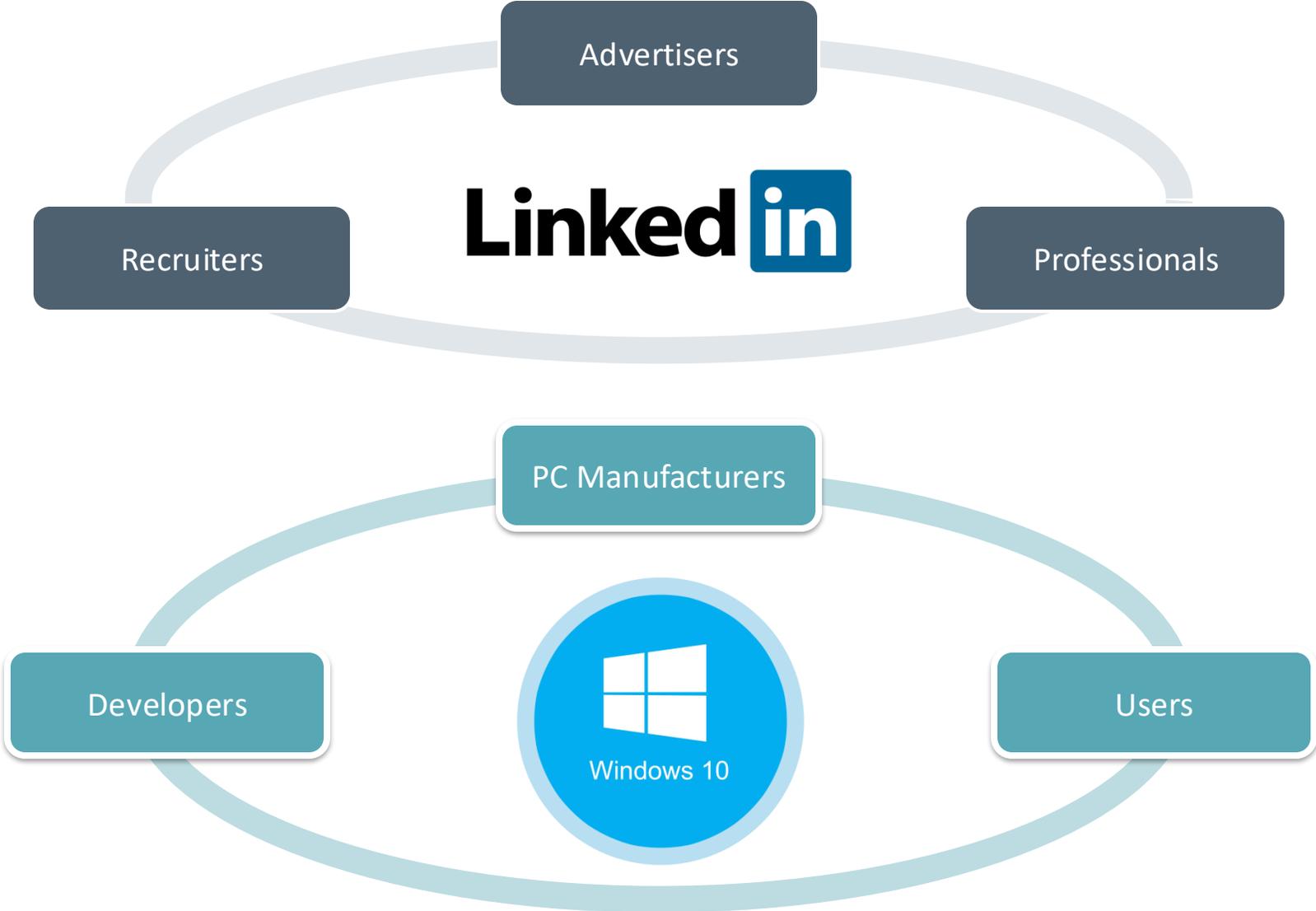
ESEMPI: BUSINESS TRADIZIONALI



ESEMPI: NUOVE IMPRESE



ESEMPI: PIU' DI DUE LATI



QUALCHE PUNTO DI PERIMETRO

1. L'**offerta** della piattaforma potrebbe quindi essere **sia un prodotto fisico che un servizio**, non ci sono particolari vincoli in tal senso. La piattaforma può mettere in contatto gruppi di clienti senza offrirgli alcun servizio al di fuori del matchmaking, oppure fornendo valore aggiunto (es. riduzione costi sviluppo).
2. Le transazioni potrebbero prevedere il **trasferimento della proprietà del bene transato** (es. Subito.it e i diversi marketplace), oppure solo l'**accesso temporaneo** (es. Booking e i diversi sharing).
3. I clienti possono essere di diversa natura, sia consumers che business. Il modello più diffuso e sostenibile è spesso rappresentato dal far dialogare un gruppo consumer con un gruppo business.
4. Non tutti i gruppi di clienti di una piattaforma (in particolare in quelle con più di due gruppi di clienti) interagiscono per forza tra di loro (es. Facebook rivende i dati aggregati dei propri utenti ai sondaggisti politici, ma utenti e sondaggisti non interagiscono direttamente tra loro come utenti e inserzionisti pubblicitari).

NON SOLO UN FENOMENO US!

dottori.it



Soplaya.

DAL PRODUTTORE ALLO CHEF



Cortilia
la campagna a casa tua



TANNICO

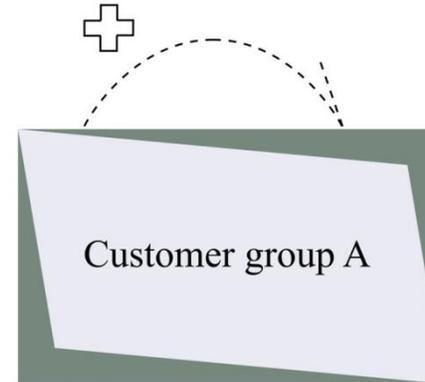


**NELLE VOSTRE INDUSTRY, VI SONO
DELLE MULTI-SIDED PLATFORMS
CHE SONO ENTRATE NEL MERCATO?**

L'ELEMENTO FONDANTE DELLE PIATTAFORME: I NETWORK EFFECTS

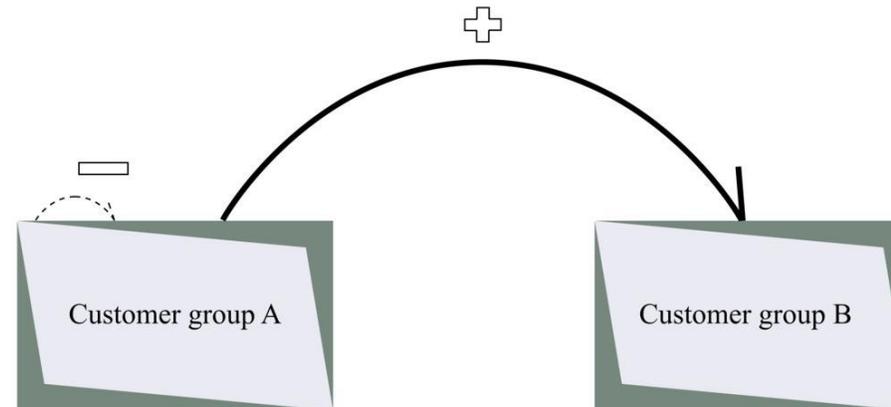
I. Same-side network effects

Gli effetti di rete interessano lo stesso gruppo di clienti da cui provengono.



II. Cross-side network effects

Gli effetti di rete interessano un gruppo di clienti diverso da quello da cui provengono.



EFFETTI DI RETE: POSSIBILI CAUSE ED ESEMPI (1/2)

Causa	Descrizione	Esempio	Natura
Fornitura di Informazioni	Ogni utente può fornire informazioni che possono essere utili ad altri utenti o clienti	Le recensioni su Tripadvisor o Amazon, che sono fornite da utenti e compratori, guidano le future scelte di altri utenti e clienti	Gli effetti di rete così generati potrebbero essere sia positivi che negativi, dovuti alla qualità delle informazioni fornite. Quando sono attendibili sarà positivo, quando sono ambigue o poco attendibili, saranno negativi.
Competizione	Quando le transazioni sono svolte tra due gruppi di clienti, ogni ulteriore cliente in un gruppo rappresenta un nuovo concorrente per i clienti in quel gruppo	Più venditori su Subito.it significa maggiore competizione per il lato venditori.	È un effetto di rete negativo per il gruppo di clienti identificato, ma positivo per l'altro gruppo, che ha più scelta e potrebbe anche strappare prezzi migliori.
Volume/Traffico	In alcuni casi, il traffico e il volume generato da più clienti possono impattare sull'offerta dell'azienda in modi che non hanno diretto riscontro in più probabilità di transazioni, ecc. Mode del momento potrebbero esserne la causa.	I social media sono un buon esempio: quando Snapcahat ha fronteggiato un fortissima crescita in termini di userbase, è diventato il trend dominante in quel momento. Ogni nuovo utente ha rafforzato il potere attrattivo relativo a quel trend.	Come trend e mode, il tipo di effetti di rete sono positivi quando il trend del momento è favorevole, negativo quando cambia.
Maggior probabilità di trovare una controparte per la transazione	Quando i gruppi di clienti svolgono transazioni tra loro, più è ampia l'altro gruppo, più è alta la probabilità di trovare una controparte con cui svolgere una transazione.	Più compratori su Amazon significano maggiore domanda da soddisfare per i venditori indipendenti che utilizzano Amazon Marketplace per vendere i loro prodotti.	Gli effetti di rete sono positivi, ma solitamente sono associati anche al comportamento degli utenti sulla piattaforma e la qualità dei contenuti, dovuti alla componente sociale delle piattaforme.

EFFETTI DI RETE: POSSIBILI CAUSE ED ESEMPI (2/2)

Causa	Descrizione	Esempio	Natura
Maggior probabilità di trovare una controparte per godere dell'offerta della piattaforma	Quando l'offerta dell'azienda deve, o potrebbe, essere goduto con altri clienti, una maggiore base clienti rafforza la probabilità di matching.	Più utenti che giocano ai videogiochi come FIFA significa più alta probabilità di trovare un altro giocatore online con cui giocare.	Gli effetti di rete così generati potrebbero essere sia positivi che negativi, dovuti alla qualità delle informazioni fornite. Quando sono attendibili sarà positivo, quando sono ambigue o poco attendibili, saranno negativi.
Buon comportamento e cattivo comportamento	Quando le transazioni e le interazioni sono presenti tra clienti, comportamenti positivi o negativi possono modificarle.	In caso di frequenti comportamenti negativi da parte dei guidatori di Uber, i potenziali passeggeri potrebbero preferire un taxi rispetto ad Uber.	Positivi in caso di buon comportamento, negative in caso di cattivo comportamento.
Passione/senso di community	Ogni cliente spera per la sua diffusione, provando a convincere altre persone a diventare clienti o iscriversi alla piattaforma. È il tipico effetto quando l'offerta dell'azienda riguarda un hobby.	Utenti Xbox affiatati provano a persuadere altre persone a comprare la console di Microsoft, invece della Playstation. Ogni utente acquisito è un fonte aggiuntivo di attrazione cliente che potrebbe convincere.	Solitamente genera effetti positivi. Tuttavia, nel caso i clienti si sentano traditi dall'azienda circa la loro passione, l'effetto negativo potrebbe essere anche più negativo.

STRUTTURA DI PREZZO

L'esistenza di effetti di rete influenza fortemente la decisione sui prezzi: servendo più tipi di clienti, le piattaforme multi-sided hanno potenzialmente più fonti di entrate.

Per una piattaforma multi-sided, **sovvenzionare determinati utenti può essere essenziale**. La scelta da che parte sovvenzionare e per quanto tempo rappresenta un'importante questione strategica.

In un mercato di questo tipo, una situazione comune implica un un subsidy-side e un money-side:

- La subsidy-side viene addebitata meno di quanto sarebbe in un mercato indipendente, non addebita nulla o riceve premi per partecipare al fine di raggiungere volumi elevati e rendere più preziosa la piattaforma per l'altra parte (che ha invece willigness to pay);
- La money-side viene addebitata più di quanto sarebbe in un mercato indipendente.



PRICING STRUCTURE

A volte una parte viene sovvenzionata solo nella fase di start-up per costruire una massa critica, a volte viene addebitata gratuitamente, oppure vengono applicati prezzi "negativi" in modo permanente, al fine di massimizzare i profitti grazie alla monetizzazione dell'altra parte influenzata dagli effetti di rete.

Generalmente, **viene sovvenzionato il lato più sensibile al prezzo**, mentre viene addebitato il lato che aumenta maggiormente la sua domanda al crescere del volume dell'altro lato. L'obiettivo è attrarre un numero sufficiente di partecipanti sul money-side per ottenere grandi entrate da questo lato, che saranno inclini a pagare profumatamente per accedere agli alti volumi dal subsidy-side.



PRICING STRUCTURE

La scelta di quale lato sovvenzionare non dovrebbe essere influenzata però solo dalla sensibilità al prezzo. Informazioni rilevanti, infatti, vengono fornite anche dalla sensibilità alla **qualità**. Far pagare il lato che deve fornire qualità, e non il lato che richiede qualità come nelle teorie tradizionali, consente alla piattaforma di escludere i partecipanti che portano sulla piattaforma prodotti di bassa qualità.

L'industria dei videogiochi fa affidamento su termini di licenza rigorosi e royalty elevate addebitate agli sviluppatori di giochi dai fornitori di piattaforme (ad esempio Sony, Nintendo, Microsoft). Gli sviluppatori di giochi hanno bisogno di raggiungere volumi di vendita elevati per coprire gli enormi costi fissi e le royalty imposte, quindi devono prima essere certi che la console abbia un'ampia base di utenti, e poi sono costretti a produrre giochi di buona qualità, perché prodotti di qualità marginale non sarebbero in grado di generare un margine sufficiente.

Difficilmente un'azienda tradizionale trova motivo per vendere i propri prodotti e servizi a un prezzo che non superi, o almeno copra, i costi di fornitura di un'unità aggiuntiva: è una regola cardine. Tuttavia, i paradigmi tradizionali perdono validità in questo contesto. La sovvenzione, infatti, potrebbe essere applicata a un prezzo inferiore al costo marginale.



STRUTTURA DEL PREZZO: BUSINESS TRADIZIONALE VS PIATTAFORMA



In un contesto di **concorrenza classica**, il vantaggio dell'impresa si basa sul **controllo di risorse scarse e preziose per trasformare input in output**. Tuttavia, quando passiamo da una pipeline a una piattaforma, ci troviamo di fronte a un passaggio dal controllo delle risorse all'orchestrazione delle risorse. Mentre gli asset della pipeline possono essere tangibili, come miniere, e intangibili, come proprietà intellettuale, l'asset chiave della piattaforma è la **rete tra produttori e consumatori**, o più in generale, tra le parti. I beni inimitabili sono la comunità e le risorse dei membri. Questi possono essere sia tangibili, come auto per utenti Uber o stanze per utenti Airbnb, sia intangibili, come idee o informazioni.

Un altro passaggio chiave è **dall'ottimizzazione interna all'interazione esterna**. Le pipeline mirano a massimizzare il valore creato lungo la catena del valore interna. D'altra parte, il valore della piattaforma dipende dalle interazioni abilitate tra produttori e consumatori. La persuasione dei partecipanti e la governance dell'ecosistema diventano le competenze chiave per costruire una piattaforma di successo

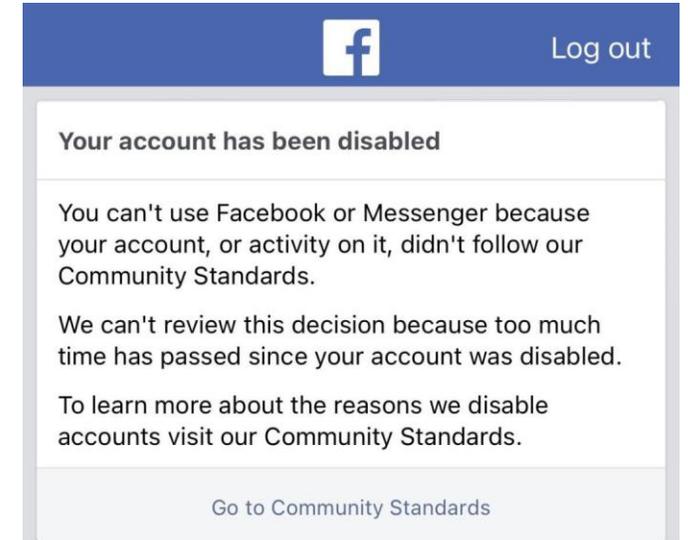
GOVERNANCE

Per una piattaforma, la condivisione di risorse e idee tra le parti è fondamentale, così come la preziosa proprietà intellettuale che gli estranei possono apportare alla piattaforma.

Per questo è necessaria una governance efficace: **le regole, le procedure e le policy** adottate in termini di accessibilità e customer experience influenzano fortemente il funzionamento degli effetti della rete e il loro sfruttamento.

Un esempio di governance che cerca di limitare gli effetti negativi della rete è fornito da Facebook, che **bandisce gli utenti responsabili di comportamenti scorretti** come commenti razzisti e caricamento di contenuti pornografici. Il più famoso social network adotta un sistema di banning per limitare gli effetti di rete negativi derivanti da tale comportamento.

Altre piattaforme possono adottare un **sistema sanzionatorio** per perseguire lo stesso obiettivo. Airbnb multa gli utenti che danneggiano le residenze in affitto in cui soggiornano e rimborsa gli affittuari danneggiati, salvaguardando i suoi utenti della piattaforma. Altri tipi di politiche possono essere adottati per aumentare gli effetti positivi, come premiare alle recensioni dei clienti in casi come TripAdvisor e Amazon.

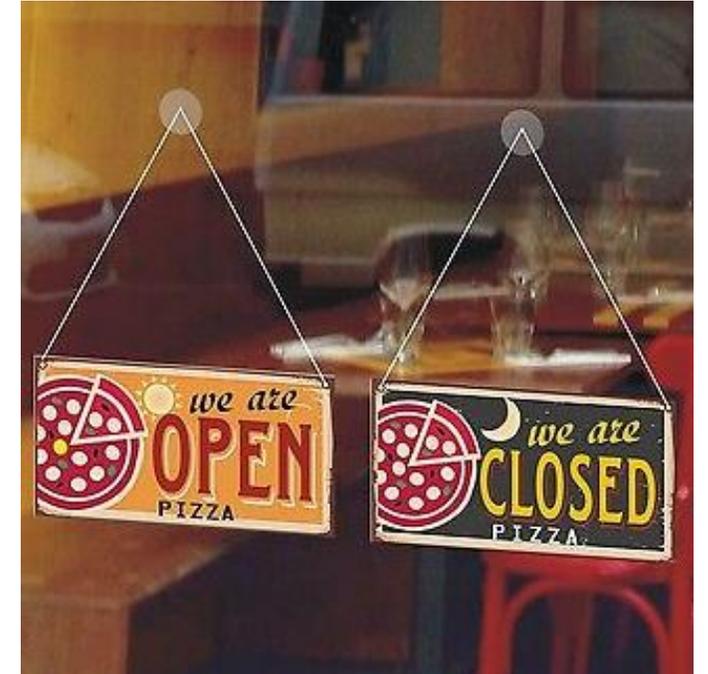


GOVERNANCE

Anche se le piattaforme **tendono a nascere con un'architettura chiusa e una governance chiusa**, poi, una volta aumentati i tipi di interazioni e le fonti di valore, si può passare a un approccio aperto per sfruttare i relativi vantaggi.

Infatti, un'architettura aperta fornisce agli utenti l'accesso alle risorse della piattaforma e la relativa possibilità di creare nuove fonti di valore. La governance aperta implica la condivisione della possibilità di plasmare le regole commerciali e la divisione dei premi, altrimenti nelle mani del proprietario della piattaforma.

Tuttavia, per ottenere i relativi vantaggi è necessario un adeguato **coordinamento tra l'apertura dell'architettura e un sistema di ricompensa**.



Se la piattaforma ha un'architettura aperta senza condivisione dei premi, i potenziali partecipanti hanno la possibilità di aderire alla piattaforma (a causa dell'architettura aperta) ma non gli incentivi (a causa dell'assenza di un sistema di condivisione dei premi).

GOVERNANCE

Una particolare politica di "innovazione senza autorizzazione" può essere adottata dalle piattaforme per favorire la creazione di valore da parte dei partecipanti. Non è richiesta alcuna approvazione ai partecipanti per inventare cose per la piattaforma, ma c'è la garanzia che il valore creato sarà condiviso nella piattaforma.

Tuttavia, c'è uno svantaggio nell'apertura. L'accesso illimitato e non regolamentato può invece distruggere il valore. Infatti, le interazioni possono essere inibite in caso di diffusione del "rumore". Il termine si riferisce a comportamenti **scorretti, eccessi e contenuti di bassa qualità**.

Quindi, **le regole di governance implicano un compromesso tra qualità e quantità**, determinato dalla loro rigidità. Gli effetti di rete trasversali non sono rafforzati solo dal numero di interazioni, ma anche la qualità li influenza. Regole di governance più stringenti implicano maggiore qualità, ma anche maggiori costi, che possono essere tecnologici come i chip di sicurezza per le console dei videogiochi, o operativi come l'analisi dei profili dei partecipanti.

Il miglioramento delle regole di governance può essere esternalizzato agli utenti in alcuni casi, come i sistemi di valutazione per acquirenti e venditori utilizzati da eBay e Airbnb.

CRITICAL ISSUES: MOTIVI DI FALLIMENTO (1/3)

Esistono quattro potenziali rischi di fallimento per le MSP che suggeriscono l'attuazione di regole di governance più rigorose. In particolare:

1. Lemon-market failure

Fallimento del mercato causata da fornitori di bassa qualità che escludono quelli di alta qualità. Accade quando non ci sono abbastanza informazioni e trasparenza sulla qualità degli oggetti, beni e/o servizi coinvolti nelle interazioni della piattaforma.



CRITICAL ISSUES: MOTIVI DI FALLIMENTO (2/3)

2. Riduzione degli investimenti nello sviluppo di prodotti e/o servizi

I partecipanti alla piattaforma possono ridurre gli investimenti e gli sforzi nello sviluppo di prodotti e servizi di alta qualità in caso di concorrenza eccessiva dalla loro parte della piattaforma. Una soluzione è rappresentata da una restrizione degli ingressi e delle concessioni di licenze ad un certo numero di produttori, al fine di garantire loro adeguati ritorni sugli investimenti.



CRITICAL ISSUES: MOTIVI DI FALLIMENTO (2/2)

Le MSP basano tutta la loro performance sul costruire gli effetti di rete, per mantenere un volume di utenti soddisfacente (da entrambi i lati). Oltre agli effetti di rete negativi tuttavia, vi sono due motivi grossi di fallimento che «sgonfiano» il possibile volume della MSP:

3. Rischio di Disintermediazione

Una volta che le prime transazioni avvengono sulla piattaforma, gli utenti il cui «match» è stato favorito dalla piattaforma bypassano la stessa, spesso quindi riducendo il margine dovuto alla percentuale sulla transazione. Tende ad accadere in matching che tendono ad essere one-to-one (sempre tra la stessa coppia di utenti) e ripetitivi nel tempo.

4. Multihoming

Quando i costi di ingresso sulle piattaforme sono bassi (o spesso inesistenti) e vi sono piattaforme concorrenti tra loro, gli utenti potrebbero – al fine di massimizzare le proprie chance di trovare una controparte per la transazione – decidere di essere su più piattaforme con la stessa offerta. Tende ad accadere quando si cerca lead generation o vi è urgenza nel concludere la transazione.

CRITICAL ISSUES: CHICKEN AND EGG DILEMMA

Gli effetti di rete rendono le piattaforme a più lati altamente difendibili grazie alla forza aggiuntiva acquisita dalla piattaforma per ogni nuovo utente.

C'è però un rovescio della medaglia: senza una parte non attirerai l'altra, e viceversa.

È definito come il **dilemma dell'uovo e della gallina** per la sua condizione paradossale: hai bisogno di clienti da una parte per attirare clienti dall'altra, ma allo stesso tempo hai bisogno di clienti dall'altra parte per accontentare i clienti dalla prima parte.

Quando la piattaforma abilita le transazioni tra acquirenti da una parte e venditori dall'altra, ha bisogno di entrambi: il problema è legato al fatto che la piattaforma non può attrarre acquirenti se i venditori non aderiscono, e viceversa. Il valore della piattaforma per un cliente del lato A è proporzionale ai clienti del lato B e viceversa.

Una carta di credito specifica non è attraente per i commercianti se ci sono pochi utenti che la utilizzano: nessuna parte si unirà alla piattaforma senza l'altra (o altre in alcuni casi). È una difficoltà fondamentale nella creazione di una piattaforma a due facce che merita un'attenzione particolare.

IGNITION STRATEGIES AND TACTICS

Le relazioni con i clienti non dovrebbero concentrarsi solo sui clienti più redditizi o più importanti, ma un'attenzione particolare dovrebbe essere prestata anche a quelli che consentono i più forti effetti di rete positivi trasversali.

Per farlo è fondamentale capire chi sono questi clienti e se esistono dei **clienti “civetta”** e chi sono.

Un esempio è fornito dai centri commerciali, che registrano i negozi che probabilmente attireranno molte persone nella fase iniziale. Così facendo, i rivenditori più piccoli vengono persuasi ad affittare uno spazio all'interno del centro commerciale, sapendo che potranno sfruttare il traffico generato dai negozi “civetta”.



Marquee customers

IGNITION STRATEGIES AND TACTICS – ECOSYSTEM SEEDING

Più la piattaforma decide di mantenerla ristretta, più piccolo diventa il suo mercato. Tuttavia, ci sono alcuni vantaggi derivanti da un target più ristretto: la piattaforma ha la capacità di indirizzare meglio e in modo più specifico le preferenze del cliente, e una nicchia di mercato più piccola rende più facile il raggiungimento di una massa critica.

Di conseguenza, la piattaforma può decidere di allargare il target, abilitato anche dalla forza dei volumi di utenza già agganciati alla piattaforma.

L'approccio è chiamato "ecosystem seeding": partire da un sottoinsieme dei clienti target sufficiente per far funzionare la piattaforma. Quel sottoinsieme si chiama "seme", ed è scelto con saggezza, con l'obiettivo di realizzare presto entrate, limitando il rischio per gli investitori. Chiaramente la scelta del seme è determinante; tuttavia, l'obiettivo finale è la crescita del valore della piattaforma, in termini di clienti e funzioni o applicazioni.



IGNITION STRATEGIES AND TACTICS

In caso di effetti di rete cross-side positivi, una "strategia a zig-zag" potrebbe essere una buona opzione per la piattaforma. Sposta continuamente la sua attenzione da una parte all'altra, cercando di attrarre massa critica in tutte.

Un esempio di "strategia a zig-zag" è fornito da YouTube che ha spinto la partecipazione da entrambe le parti, favorendo con diverse strategie visualizzazioni e caricamento video in modo alternato.

Quando le parti si forniscono un contenuto che arricchisce l'offerta della piattaforma, oppure effettuano interazioni e/o transazioni, può essere fondamentale costruire una massa critica in più di una di esse contemporaneamente. YouTube aveva bisogno di coinvolgere contemporaneamente gli spettatori e i fornitori di contenuti video, poiché entrambi i gruppi hanno bisogno l'uno dell'altro per godere dell'offerta dell'azienda.

Favorevole nei casi di offerte complementari sottese allo stesso prodotto.



Zig-zag strategy

IGNITION STRATEGIES AND TACTICS – TWO-STEP STRATEGY

Quando la piattaforma concentra i propri sforzi sull'attrarre i clienti da un lato, generando gli effetti di network effect positivi e, quindi, gli sforzi si concentrano sul lato supportato da quegli effetti di rete, viene eseguita una cosiddetta "strategia in due fasi" .

Un esempio è rappresentato dai **social network**. Il primo passo è un focus totale sull'attrazione e le registrazioni degli utenti; di conseguenza, gli spazi pubblicitari vengono venduti a prezzi elevati nel caso in cui si raggiunga un'ampia base di utenti. Un altro esempio è quello dei SaaS poi trasformati in MSP (e.g., OpenTable).

Questa strategia per funzionare deve far sì che all'interno del primo gruppo di clienti siano presenti effetti di rete positivi same-side, che quindi aumentino la base anche senza una controparte di transazione (è il caso quindi di community ed influencer). In alternativa, come nel caso dei SaaS poi trasformati in MSP, deve poter esserci un margine già operando su quel lato in maniera tradizionale. Qualora non vi fossero queste condizioni, ci si trova facilmente in un caso di cash burning (es. startup VC-backed).



IGNITION STRATEGIES AND TACTICS – COMMITMENT STRATEGY

A volte i clienti del modello di business di un'azienda devono effettuare un **investimento significativo** per ricevere l'offerta dell'azienda e sfruttare gli effetti di rete positivi trasversali. In questi casi, l'azienda dovrebbe dimostrare a questi clienti che ci sarà un'ampia base di clienti sul modello di business da cui hanno origine gli effetti di rete. Questa strategia di impegno è totalmente basata sulla capacità dell'azienda di assicurare quella base di clienti promessa, ad esempio attraverso **partnership specifiche** o una **struttura di prezzi favorevole** in quel modello di business.

Un esempio è fornito da Sony Computer Entertainment da PlayStation 4 in avanti. Quando la console è stata lanciata, l'azienda ha convinto i clienti a investire diverse centinaia di dollari nell'acquisto della PlayStation 4 grazie a una forte campagna di marketing sui futuri videogiochi, che Sony avrebbe sviluppato direttamente, e una partnership esclusiva con Spotify.

The Sony logo is displayed in a bold, black, sans-serif font. The letters are widely spaced and have a classic, slightly stylized appearance.

TEAMWORK

Divisi in team, scegliere un'impresa esistente oppure pensare ad un nuovo business che possa configurarsi come un modello di business a piattaforma.

In particolar modo, con particolare attenzione alle argomentazioni:

1. *Opzionale: nel caso in cui sia un'impresa esistente, costruire il business model canvas a questo momento.*
2. Identificare la frizione di mercato che la piattaforma risolve, argomentando la sua rilevanza in termini di business (vale la pena risolverla?);
3. Identificare i profili dei clienti che la piattaforma targetizza.
4. Identificare i network effects per la crescita e la sostenibilità della piattaforma;
5. Identificare un meccanismo di pricing per la piattaforma dunque il money-side e il subsidy-side, argomentando la scelta;
6. Identificare una governance per la piattaforma (accessi e comportamenti su di essa), con argomentazione;
7. Ci sono possibili rischi di fallimento che la piattaforma potrebbe affrontare?
8. Identificare una ignition strategy, argomentandola;
9. Costruire il business model canvas del business che si è analizzato.

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT