

FACOLTÀ DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI
CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN SCIENZE DI INTERNET

**La strategia competitiva di un servizio
di video on demand tramite Internet**

Relatore:
Chiar.mo Prof.
Edoardo Mollona

Presentata da:
Michelangelo Barbetti

Sessione II
Anno Accademico 2010/2011

In memoria di nonno Umberto

Indice

Introduzione	v
I passi fondamentali	v
I prodotti e servizi informatici	v
L'analisi di un prodotto/servizio informatico: elementi importanti, elementi trascurabili	vii
I dati del consumatore	vii
Strategie di lock-in	viii
Prezzo e replicazione	ix
Il Customer Relationship Management	x
La gestione dei diritti digitali	xi
L'evoluzione del mercato e l'importanza del <i>data mining</i>	xii
La strategia competitiva: mercato, concorrenza ed ottica internazionale	xii
1 Particolarità dei prodotti e servizi informatici	1
1.1 Effetti rete, influenza delle reti sociali e catalogazione dei dati personali: utilità, finalità ed utilizzo in ambito aziendale	1
1.2 Reti sociali, integrazione di più servizi e vantaggio di prima mossa	3
1.3 Dati personali, basket analysis, data mining e accuratezza previsionale	4
1.4 Costo di replicazione, costo di <i>delivery</i> , costo di produzione	5
2 La relazione tra l'analisi di un prodotto ed il vantaggio competitivo	7
2.1 Esposizione della normale relazione di causa-effetto e delle problema- tiche riscontrate nell'esperienza diretta. Inversione della relazione e messa in luce dei difetti strategici	7
2.1.1 L'esperienza diretta	9

2.2	Decisioni strategiche: segmentazione del mercato, scelta di posizionamento e definizione delle caratteristiche del prodotto/servizio	10
2.2.1	Segmentazione del mercato	10
2.2.2	Definizione delle caratteristiche del prodotto	11
2.3	Analisi del prodotto/servizio prima dell'immissione sul mercato e scelta del prezzo.	11
2.3.1	L'analisi preventiva	11
2.3.2	La scelta del prezzo	12
2.4	L'analisi di un prodotto già sul mercato	12
2.4.1	L'analisi di un prodotto dopo l'immissione sul mercato	12
2.4.2	L'analisi e la segmentazione del mercato	13
2.4.3	Le proiezioni nel breve-medio termine	13
2.4.4	Una nota sui dati	14
3	Conclusioni	15
3.1	L'analisi e la strategia in ambito aziendale	15
3.1.1	Metodo di analisi: carenze nell'ottenimento dei dati necessari .	15
3.1.2	Analisi: carenze nel posizionamento sul mercato	16
3.1.3	Analisi: carenze nella pianificazione futura	17
3.2	I fattori tecnologici e sociali del settore	18
3.2.1	Fattori tecnologici: scarsa penetrazione servizi HD, scarsa penetrazione servizi 3D, impossibilità di replicazione effetto 3D per carenze di banda ed evoluzione dei servizi.	18
3.2.2	Aspetti sociali: tipologia di clientela, pagamento con cellulare e con carta di credito. Evoluzione sociale	20
3.3	L'analisi di un servizio	21
3.3.1	La tipologia di servizio in Europa e nel mondo	22
3.3.2	Ricerca dati tecnologici e loro reperimento	23
3.3.3	Ricerca dati di vendita e loro incompletezza	23
3.3.4	Ricerca dati clienti e loro assenza	24
3.3.5	Basket analysis: assenza	25
3.3.6	Strategie sociali: assenza	25
3.3.7	Analisi sociale delle preferenze: assenza	26
3.3.8	Ricerche statistiche: basi non affidabili, numericamente irrilevanti	27

3.3.9	Strategie di <i>lock-in</i> : presenza minima	30
3.4	La strategia competitiva emergente	33
3.4.1	Il servizio	33
3.4.2	Il cliente	34
3.4.3	L'azienda	34
3.4.4	Riassumendo	35
3.5	Considerazioni finali: le carenze della strategia	35
3.5.1	Attuali	36
3.5.2	Nel medio termine	37
3.5.3	Nel lungo termine	37
3.5.4	Un commento finale	39
	Riferimenti bibliografici	41

Introduzione

La strategia ha il compito di allineare le risorse e le competenze dell'impresa con le opportunità che si sviluppano nell'ambiente esterno - Robert M. Grant

I passi fondamentali

L'obiettivo della tesi è di dimostrare come in ambito aziendale, data l'esperienza pregressa, ci sia ancora poca dimestichezza con la pianificazione strategica. Per farlo si vedrà quali sono gli elementi da considerare in un servizio di streaming a mezzo Internet (principalmente sul web, con possibili sbocchi in ambito mobile), quali sono gli aspetti fondamentali di una strategia competitiva riguardante un servizio siffatto ed infine come l'analisi di un servizio esistente può mettere in luce carenze importanti nella pianificazione strategica.

I prodotti e servizi informatici

Nel primo capitolo, si vedrà come i prodotti ed i servizi informatici si differenziano da quelli tradizionali per alcuni elementi chiave di cui tenere conto per farne l'analisi e per la strategia di posizionamento sul mercato. Sommariamente si può riassumere nei seguenti punti:

- Sono diretti: vengono abbattute le catene di approvvigionamento e rifornimento. Spesso il produttore del bene o del servizio è anche il rivenditore dello stesso, al massimo si può osservare un singolo intermediario.
- Sono incorporei: non richiedono magazzini capienti, un comune hard disk ne può contenere centinaia o migliaia. Non richiedono infrastrutture fisiche da parte del

produttore, tranne in alcuni casi molto specifici, né richiedono un'attrezzatura particolare da parte del consumatore: un generico computer è compatibile con la stragrande maggioranza di servizi offerti.

- Sono infinitamente replicabili: non esistono matrici di stampo per i beni informatici che si usurino con il tempo. I servizi informatici possono essere replicati su più consumatori senza la necessità di dover adattare il servizio al singolo cliente.
- Sono istantanei: il tempo che intercorre dall'acquisto alla fruizione è pressoché zero. I beni tradizionali devono sopportare un periodo di spedizione che quelli informatici non hanno.
- Sono *on demand*: il consumatore nella maggior parte dei casi può decidere dove e quando usufruire del bene o servizio. Con l'introduzione nel mercato degli smartphone si è notata una maggiore propensione da parte del consumatore alla fruizione dei servizi anche in luoghi e tempi comunemente non sfruttati precedentemente (ad esempio, su un autobus o treno, in coda ad uno sportello pubblico, etc.)
- La loro fruizione è aggiunta: molto spesso avviene in contemporanea contestualmente a quella di un bene o servizio tradizionale. Vengono usati prodotti e servizi informatici mentre si guarda la tv, una partita di calcio, mentre si utilizza il servizio di trasporto urbano etc.
- Sono pesantemente affetti dalle esternalità di rete¹: più un prodotto o servizio informatico viene utilizzato, più è probabile che altri lo utilizzino, in quanto la caratteristica principale di questi è rendere la fruizione interattiva da parte del consumatore. L'interazione con il prodotto induce il consumatore a parlarne con altri, quando il prodotto stesso non include elementi di partecipazione sociale, rendendo l'esternalità di rete un elemento fondamentale da considerare.

¹Come definito dal Varian le esternalità di rete sono *un tipo particolare di esternalità, in cui l'utilità di un bene per un individuo dipende dal numero degli altri individui che lo consumano*. Vedi Varian, *Microeconomia*

L'analisi di un prodotto/servizio informatico: elementi importanti, elementi trascurabili.

Nel secondo capitolo si vedrà come la strategia competitiva si debba legare con le caratteristiche peculiari dei prodotti o servizi informatici e come l'analisi di questi debba evidenziare le scelte strategiche. Il divario presente tra una buona strategia e la realtà di un servizio verrà messa in luce nel terzo capitolo, dove verranno indicati alcuni dei fattori componenti il servizio con la loro analisi, quindi verrà spiegato come essi si debbano collegare alla pianificazione strategica. Sarà necessario tenere ben presenti le seguenti caratteristiche proprie dei servizi e delle strategie competitive.

I dati del consumatore

I dati personali del consumatore sono elementi fondamentali, nei mercati dove sono presenti beni e servizi informatici, perché consentono di effettuare scelte ottimali da parte dell'azienda ad un costo ridottissimo rispetto a quanto può avvenire per dei beni tradizionali, che richiedono spesso ricerche di mercato costose e con un grado di errore non indifferente.

I dati raccolti possono includere, a titolo indicativo, preferenze di navigazione, anagrafica, statistiche di utilizzo e di accesso alla risorsa, computer in dotazione, mobilità, metodi di accesso, storico degli acquisti e tanti altri.

Tutti questi dati possono essere incrociati facilmente per ottenere un profilo molto dettagliato ed esaustivo del consumatore, molto utile in fase di proposta di nuovi prodotti, in fase di supporto (sia esso commerciale che tecnico) e di decisioni strategiche per l'inserimento in nuovi mercati. Una ricerca di mercato tradizionale con la richiesta esplicita dei dati al consumatore che sia così precisa e completa su grandi numeri avrebbe un costo irragionevole ed un'affidabilità decisamente inferiore. Le odierne tecniche automatiche presenti nella stragrande maggioranza dei siti web o dei software (che richiedono spesso l'invio di dati anonimi per migliorare il servizio) hanno un costo decisamente inferiore ed un'affidabilità molto superiore (in quanto i dati vengono raccolti durante l'utilizzo del bene e non a posteriori). Il quadro che si può ottenere da un'attenta analisi di questi dati è molto preciso, ma non include coloro che non usufruiscono del prodotto o servizio. È quindi molto utile per migliorare ed evolvere i prodotti ed i servizi esistenti o per avere

una chiara idea dei potenziali clienti già fidelizzati a cui proporre un nuovo prodotto, ma non può in alcun caso includere il quadro completo.

Strategie di lock-in

Le strategie di lock-in² sono elementi molto importanti dei prodotti e servizi informatici in quanto la concorrenza in questi mercati è su scala globale. I prodotti generalmente sono molto semplici da imitare e la facilità con cui un consumatore può spostarsi da un prodotto al concorrente spesso porta a provare soluzioni diverse e cambiare all'occorrenza. A titolo di esempio, possiamo osservare il mercato dei browser installati su macchine desktop, ovvero che non includano tablet e cellulari, dove Internet Explorer ha perso continuamente market share nel corso della sua vita: nei soli due anni da Settembre 2009 a Settembre 2011 è passato da uno share del 66,43% ad un 55,31% mentre Chrome è passato dal 3,20% al 15,51%³

In questo ambiente le strategie di lock-in si rendono necessarie per riuscire ad attrarre un numero maggiore di consumatori sfruttando le esternalità di rete positive. Le strategie sono molteplici e molto varie, ma ne possiamo evidenziare qualcuna: qualitativa, funzionale, di ecosistema, di licenza.

- La strategia qualitativa è quella che punta ad offrire il miglior prodotto possibile date le capacità tecniche attuali. Il consumatore che acquista un prodotto pensato per la strategia qualitativa si trova nella posizione di non aver altre scelte in quanto nessun altro prodotto sul mercato può arrivare a confrontarsi qualitativamente con quello già in uso (nella stessa fascia di prezzo). Un esempio per il software può essere la perfetta stabilità, il funzionamento prevedibile e non erratico, l'interfaccia grafica ergonomica, lo scarso utilizzo di risorse computazionali.
- La strategia funzionale punta ad offrire il prodotto con il maggior numero di funzioni aggregate possibile. Il consumatore si trova quindi ad utilizzare un numero considerevole di funzioni che sono difficilmente individuabili in prodotti dei concorrenti.

²Il lock-in è una situazione in cui *i costi associati al cambiamento sono così alti da renderlo virtualmente impossibile*. Vedi Varian, *Microeconomia*

³Dati di Net Applications.com aggiornati a Settembre 2011.

- La strategia di ecosistema è quella che cerca di offrire non un prodotto singolo, ma l'accesso a più beni (anche profondamente diversi tra loro) che siano integrabili ed interoperanti. Il consumatore si trova quindi a disposizione non più un singolo prodotto, ma la possibilità di accedere a condizioni agevolate ad un numero altissimo di altri prodotti o servizi cooperanti. Un esempio possono essere i moderni smartphone, che hanno al loro interno degli store dedicati alle applicazioni che possono essere eseguite sul telefono cellulare stesso.
- La strategia di licenza punta ad accaparrarsi licenze d'esclusiva per tecnologia o beni da integrare nel proprio prodotto. Il consumatore si trova ad avere, quindi, un'unica scelta per usufruire di un determinato bene o servizio. Un esempio possono essere i film delle Major di Hollywood: uno specifico film potrà essere trasmesso da un canale televisivo o da un canale Internet in finestre temporali differenti e sarà fruibile in quel momento solo su quel medium e solamente tramite l'azienda che ha acquistato le licenze di trasmissione.

Esistono diverse modalità con le quali avere un'esternalità di rete positiva ed è critico per un servizio informatico riuscire ad ottenerla. Le strategie con le quali si può raggiungere questo obiettivo sono principalmente basate sull'assenza di barriere all'ingresso nella rete (sconti, promozioni, raccomandazioni, etc.), sul lock-in nella rete (presenza di contatti, amici, accesso agevolato ai nodi della rete, disincentivi per operazioni esterne, etc.) e sull'advertising della rete stessa (condizioni di *community*, advertising focalizzato sull'emozione di appartenere alla rete, etc.).

Prezzo e replicazione

Come accennato in precedenza, il costo di fabbricazione del prodotto o di gestione del servizio può essere molto alto, mentre il suo costo di replicazione e trasmissione è molto basso. Questa discrepanza è evidente (basti pensare al costo, in ore, di creazione di un documento di testo elettronico ed al tempo impiegato per la sua replicazione od il costo per mantenerlo in memoria), dunque deve necessariamente riflettersi nel prezzo praticato al consumatore: per riuscire ad ottenere la maggior quota di mercato possibile ed avere una buona rete di consumatori, la curva del prezzo nel tempo dovrebbe essere decrescente in modo congruo con lo spostamento da una fascia alla successiva dell'ado-

zione del servizio da parte degli *innovators* verso i *laggards* secondo la curva a campana di Rogers⁴⁵

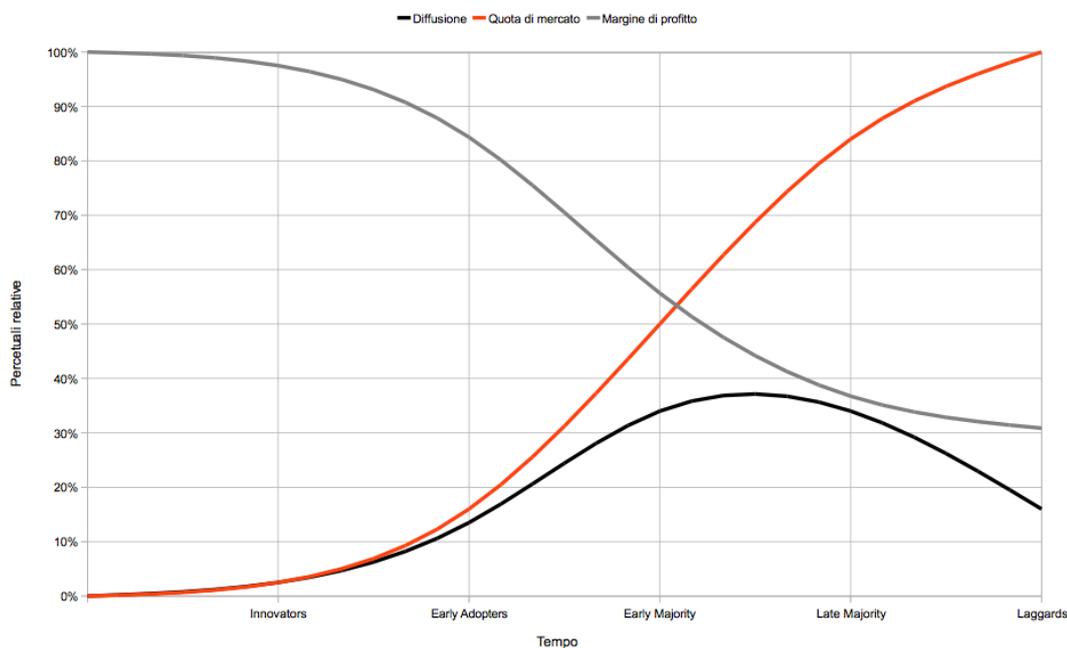


Figura 1: Curva di Rogers, che mostra la penetrazione nel mercato di un'innovazione, incrociata con la percentuale di mercato totale già coperta e quella del margine di profitto. Il margine di profitto è una percentuale relativa al margine iniziale fissato dall'azienda: se per gli *Innovators* questo margine è quello stabilito, gli *Early Adopters* dovrebbero pagare un prezzo inferiore (come si nota il margine di profitto indicato è inferiore). In questo contesto, la curva di Rogers è utilizzata per un servizio, in quanto quello preso in esame è ancora appartenente ad un mercato giovane ed in piena espansione in Europa: ci si trova ancora, quindi, nella prima fase della curva.

Il Customer Relationship Management

La *gestione delle relazioni con il cliente* (abbreviata in CRM), è un tassello fondamentale per qualsiasi strategia competitiva orientata a beni o servizi informatici: le dinamiche del mercato spingono il consumatore ad essere maggiormente consapevole dei propri bisogni e del modo ottimale per soddisfarli, questo fa sì che egli sia sempre più attento ad una valutazione ponderata degli acquisti. In questo contesto, dove l'ambiente circostante il bene assume un rilievo sempre maggiore (i beni sostituiti sono sempre in numero

⁴vedi Bohlen e Beal, *The Diffusion Process*.

⁵vedi Rogers, *Diffusion of Innovations*.

abbondante e spesso un servizio è sostituibile da una combinazione di servizi concorrenti), l'azienda si deve spingere sempre più verso una cura diretta e partecipata delle relazioni con il consumatore. Questa attenzione è necessaria per l'acquisizione di nuovi clienti, per incrementare la durata di fidelizzazione dei consumatori già facenti parte della porzione di mercato controllata ed infine per riuscire a spingere alcuni consumatori⁶ a divenire proattivi nel processo di acquisizione di nuovi clienti.

La gestione dei diritti digitali

La questione è spinosa, complessa ed articolata, la si accennerà soltanto. In breve, la gestione dei marchi e delle proprietà intellettuali sono un elemento fondamentale per le aziende, che rischiano (con i prodotti ed i servizi informatici) di vedere annullato il proprio profitto a causa delle copie contraffatte della propria offerta.

Data la facilità di copia del bene o di elementi del servizio, è chiaro che siano necessarie delle contromisure che possano evitare la contraffazione e la riproduzione non autorizzata. Queste, però, spesso richiedono una perdita di qualità nel prodotto o servizio offerto solamente da parte dei clienti e non da parte dei consumatori che usufruiscono del prodotto contraffatto (che spesso non è soggetto a quella stessa perdita sostenuta dai clienti ordinari né al costo del bene). Ad esempio coloro che acquistano un software legalmente spesso possono usufruirne con limitazioni: non è possibile installarlo su più di un numero prestabilito di macchine, è richiesta una connessione permanente al server centrale dell'azienda produttrice, il software non può essere prestato oppure è richiesta la presenza di una chiave fisica di accesso sempre collegata al computer in uso. Tutte queste limitazioni vengono regolarmente aggirate da coloro che posseggono una copia contraffatta, che può essere utilizzata appieno senza fastidi. Alcuni software (soprattutto videogiochi) sono arrivati a tal punto che molti consumatori dopo aver effettuato l'acquisto hanno usufruito di una copia contraffatta per aggirare i fastidi procurati dalle limitazioni imposte: basti pensare alla richiesta di connessione permanente ad un server in una zona in cui la connessione ad Internet non è ancora in banda larga.

La gestione delle proprietà intellettuali, quindi, è una questione che va oculatamente bilanciata per evitare di spingere ulteriormente i consumatori verso le copie contraffatte, mentre è necessario tutelare gli investimenti ed i profitti aziendali.

⁶in particolare le aziende devono riuscire ad individuare e convincere gli *opinion leaders* (ovvero coloro che detengono una forte influenza sull'opinione dei conoscenti)

L'evoluzione del mercato e l'importanza del *data mining*

Sempre nel terzo capitolo si porrà molta attenzione alla raccolta e gestione dei dati, sottolineando come la carenza di ciascuna tipologia di informazione possa portare ad un mancato beneficio nel migliore dei casi, quando non ad una vera e propria perdita. Verranno utilizzati i vocaboli “dati” ed “informazioni” come sinonimi anche se non lo sono in quanto viene presupposto che la raccolta dei dati sia necessariamente seguita da un'analisi che produca un'informazione.

La strategia competitiva: mercato, concorrenza ed ottica internazionale

Si vedrà, alla fine del terzo capitolo, come la carenza nella gestione di alcuni aspetti basilari del servizio preso in oggetto possa avere conseguenze rilevanti nei confronti del mercato e della concorrenza. La scarsa attenzione rivolta alla gestione dei dati può avere effetti pesantemente negativi, considerata la posizione dei concorrenti (tra i quali l'*incumbent*⁷), rischiando di lasciare il servizio offerto sempre un passo indietro, non trattando i clienti esistenti e non incentivando l'ingresso di nuovi.

⁷per *incumbent* si intende l'azienda che detenga la quota di mercato maggiore e che sia prossima a divenire monopolista o lo è stata in passato (ad esempio Telecom Italia nel settore delle telecomunicazioni italiane)

Capitolo 1

Particolarità dei prodotti e servizi informatici

1.1 Effetti rete, influenza delle reti sociali e catalogazione dei dati personali: utilità, finalità ed utilizzo in ambito aziendale

Quando si considera un servizio informatico, è necessario sempre tenere presente l'influenza delle reti sociali ad esso collegato. La maggior parte di essi, infatti, è soggetta ad un'esternalità di rete molto forte (basti pensare ai servizi direttamente improntati alle reti, come i network *p2p*¹, le reti sociali come Twitter e Facebook o i gli standard della formattazione dei documenti). Obiettivo principale di qualsiasi azienda che operi in un settore relativo ai servizi informatici deve essere, quindi, quello di aumentare il più possibile la massa degli utenti relativi al servizio stesso, in modo tale che lo stesso raggiunga una massa critica in grado di autosospingere nuovi utenti verso il suo utilizzo grazie agli effetti dell'esternalità di rete positiva.

Molte aziende stanno cercando di creare reti anche per beni o servizi storicamente non soggetti ad esternalità di rete: basti pensare alla diffusione delle pagine aziendali su *social network* come Facebook o all'apertura di strumenti di assistenza su Twitter.

¹In informatica e telecomunicazioni con il termine *peer-to-peer* (o P2P), cioè rete paritaria, si intende una rete di computer o qualsiasi rete informatica che non possiede nodi gerarchizzati sotto forma di client o server fissi (clienti e server), ma un numero di nodi equivalenti (in inglese *peer*) che possono fungere sia da cliente che da server verso gli altri nodi della rete. - Wikipedia, 04/11/2011

Per raggiungere una massa critica di utenti, negli ultimi cinque anni, si è verificato l'emergere di nuove strategie: la raccolta di dati personali al fine di creare offerte e presentazioni personalizzate, la basket analysis impiegata come strumento per spingere l'utente a fare acquisti simili ai propri gusti, la creazione di gruppi e community volte a creare nel consumatore un senso di appartenenza a qualcosa di più grande, più importante.

Si può constatare, quindi, un grande interesse verso i dati personali degli utenti/consumatori, che rivestono un ruolo di primo piano nelle strategie competitive recenti. Ad un'azienda che operi su servizi soggetti ad esternalità di rete, non basta più produrre un buon servizio, ma necessita anche di una massa critica di utenti che tengano l'attenzione del consumatore sul prodotto/servizio. Per questo motivo, la raccolta dei dati personali, delle abitudini, dei contenuti autoprodotti e degli interessi di ogni singolo utente o consumatore diviene una pratica importante in quanto consente di avere sotto controllo l'andamento del mercato e del settore senza ingenti investimenti protratti nel tempo (se non quelli iniziali per creare l'infrastruttura di raccolta) e consente una reattività maggiore ai cambi di direzione del business.

I gruppi di acquisto ed i *social network* sono l'indice di una evoluzione del consumatore che sta diventando sempre più consapevole delle proprie esigenze e sempre più selettivo nei confronti dei prodotti e dei servizi che utilizza. Il fulcro decisionale di acquisto si sta spostando sempre più sulle reti sociali, dove si può chiedere consiglio agli amici e conoscenti per avere un contatto diretto con l'esperienza di qualcuno che ha già provato il bene/servizio in oggetto. In questa ottica è evidente che i dati personali degli utenti ed i loro contatti nei *social network* divengono un *asset* di notevole valore: conoscendo i nodi adiacenti e le reti collegate a ciascun utente diviene semplice identificare gli *opinion leader* e cercare di influenzare il loro giudizio, in modo tale da massimizzare il feedback positivo ricevuto.

1.2 Reti sociali, integrazione di più servizi e vantaggio di prima mossa

Le reti sociali hanno dunque un'importanza di primo piano nelle società moderne e future: vengono sfruttate per raccogliere dati personali, effettuare indagini di mercato a basso costo, cercare nuove idee e concept per prodotti/servizi, identificare con precisione le fasce di mercato e calibrare meglio gli investimenti relativi a prodotti/servizi di nuova generazione.

È chiaro che un'azienda ha quindi di fronte a sé una scelta: se puntare su un bene/servizio che soddisfi i bisogni generici dei consumatori (quindi il fulcro della rete, ovvero la componente gigante) oppure cerchi di soddisfare tutte le sue componenti minoritarie. In termini generici si tratta di scegliere tra un prodotto *mainstream* oppure la maggior parte dei prodotti di nicchia o d'élite. Con una certa presenza nel mercato, alle soglie del monopolio in un certo settore, è possibile anche cercare di soddisfare tutte le esigenze con una buona probabilità di successo.

Un esempio di questa terza via è rappresentato da Google che nei settori dei servizi *cloud-based*², dei motori di ricerca, di pubblicità online e mobile cerca di soddisfare tutte le possibili esigenze, dal singolo alla multinazionale. Google, con la sua strategia di mercato, ha distrutto la maggior parte dei concorrenti (basti pensare alla situazione in cui si trova ShinyStat o qualsiasi servizio simile da quando è presente il servizio di WebAnalytics di Google). È d'obbligo spendere ulteriori parole sulla strategia di Google, in quanto è sintomo della relazione tra vantaggio di prima mossa e monopolio in un settore³. Ha prodotto il primo motore di ricerca non basato sul numero di parole chiave presenti in una pagina, ma basato sul numero di link in ingresso ed uscita da un determinato sito internet; questo ha fatto sì che i risultati fossero più accurati (maggiore è il numero di persone che si collegano ad un nodo, maggiore sarà l'importanza di esso), così gli utenti si sono trovati ad effettuare ricerche con una percentuale di successo notevolmente superiore sul motore di Google ed hanno abbandonato i concorrenti. Se-

²In informatica con il termine inglese *cloud computing* si indica un insieme di tecnologie che permettono, tipicamente sotto forma di un servizio offerto da un provider al cliente, di memorizzare/archiviare e/o elaborare dati (tramite CPU o software) grazie all'utilizzo di risorse hardware/software distribuite e virtualizzate in Rete - Wikipedia, 04/11/2011

³“La via migliore per assicurarsi la leadership è quella di essere i primi sul mercato e di praticare una strategia di prezzo lungimirante”. Vedi Shapiro e Varian, *Information Rules*

condo StatOwl a Maggio 2011, Google deteneva il 78,52% del mercato globale, contro il 9,04% di Bing, il migliore dei concorrenti. Come è possibile che Google detenga una quota di mercato così alta, nonostante la tecnologia dietro Bing sia molto simile? La risposta non è semplice, in quanto la strategia di Google comprende una varietà di servizi incredibile, la maggioranza dei quali è gratuita per l'utente comune e richiede un compenso irrisorio per le aziende; ad ogni modo, tutti i servizi proposti da Google tendono a fidelizzare il cliente con il marchio e l'integrazione di tutti gli strumenti messi a disposizione, inducendolo ad usare sempre e solo i servizi proposti dall'azienda stessa. Un esempio di strategie differenti per prodotti simili sono le reti sociali. Quelle estese e conosciute sono poche e sono quelle *mainstream* (ad esempio Facebook o Twitter). Queste si focalizzano sulla connessione tra persone; tramite amicizie preesistenti nella realtà o sugli argomenti in comune e le notizie condivise. Questi tipi di network generano introiti dalla pubblicità e dalla raccolta di dati personali, non sono orientati a nicchie di mercato e cercano di inglobare più utenti possibile. Una rete sociale che invece fonda la propria strategia su servizi di nicchia è Steam, che nasce come sistema di protezione anticopia per videogiochi nel 2004 e si evolve come rete sociale per videogiocatori. La forza di Steam non si rileva nella massa di utenti (decine di milioni gli iscritti, di cui attivi al giorno 1-3 milioni), che non è comparabile con quella di Facebook o Twitter, ma si concentra sulla rete dedicata ai videogiocatori, con strumenti di supporto gratuiti quali i salvataggi sul cloud, una lista di amici (con strumenti dedicati per l'interazione videoludica) o la possibilità di scaricare infinite volte un gioco acquistato, che servono da leva per indurre il consumatore ad acquistare i videogiochi tramite il loro servizio. Il vantaggio di prima mossa anche qui è stato determinante, in quanto Steam è stato il primo servizio del genere ad essere immesso sul mercato ed i concorrenti che hanno provato a creare qualcosa di simile non sono riusciti ancora ad avere una base d'installato rilevante.

1.3 Dati personali, basket analysis, data mining e accuratezza previsionale

Se è indubbio che l'unica certezza di acquisto la detiene il consumatore, che sceglie o meno se acquistare un prodotto in un determinato lasso temporale, l'azienda può pre-

vedere con una certa accuratezza se un potenziale cliente sceglierà di acquistare un bene/servizio utilizzando un insieme di dati complesso ed articolato. Questo, che per comodità chiameremo “storico”, comprende (non esclusivamente): i dati personali dell’utente, le sue attività collegate all’azienda, le informazioni relative ai suoi contatti con il *customer care*, i dati relativi ai suoi consumi, quelli relativi a consumatori simili per genere/età/professione/scelte di consumo/beni acquistati e qualsiasi altro metodo ritenuto utile dall’azienda per identificare due profili di acquisto simili. Lo “storico” è un insieme di informazioni importantissimo per l’azienda perché le consente, come detto in precedenza, di effettuare rapidamente scelte strategiche ottimali o proporre beni e servizi congrui con le aspettative del consumatore.

In questo contesto il *data mining*⁴ sullo “storico” di tutti i consumatori di un’azienda diviene una pratica fondamentale che consente di ottenere informazioni rilevanti da un insieme molto ampio di dati astratti.

Un aspetto fondamentale della gestione di tutti questi dati è sicuramente la sicurezza informatica. Molti eventi recenti denotano come la sicurezza dei sistemi atti a gestire i dati personali e lo “storico” deve essere la priorità assoluta per un’azienda che intenda scegliere la propria strategia competitiva utilizzando i dati degli utenti. Un esempio di fallimento al riguardo è la breccia nei sistemi Sony avvenuta ad aprile 2011 che ha provocato danni incalcolabili al brand, è costata milioni di dollari agli sviluppatori che si appoggiano al PlayStationNetwork ed agli utenti che si sono visti sottrarre tutti i dati personali, inclusi i numeri di carta di credito (si parla di circa mezzo milione di utenti solo in Italia e solo relativamente ai dati delle carte di credito).

1.4 Costo di replicazione, costo di *delivery*, costo di produzione

La caratteristica che contraddistingue nettamente i beni/servizi informatici da quelli comuni è sicuramente l’inesistenza degli stessi nel mondo reale: hanno una loro ripercussione nella realtà, ma non sono presente se non come un insieme di dati immagazzinati su un hard disk. Il bene non è più tangibile, è infinitamente replicabile a costo prossimo

⁴Il data mining ha per oggetto l’estrazione di un sapere o di una conoscenza a partire da grandi quantità di dati (attraverso metodi automatici o semi-automatici) e l’utilizzazione industriale o operativa di questo sapere. -Wikipedia 07/06/2011

allo zero, è a memoria quasi perfetta (una sua copia, una sua valutazione o una discussione che lo riguardi sarà sempre contenuta in qualche forma all'interno di Internet) e la sua "spedizione" al cliente è quasi istantanea e quasi priva di costo. Queste caratteristiche portano a dover trattare differently questo tipo di beni/servizi rispetto a quelli classici: non si tratta più di stabilire un numero previsto di unità da produrre o un numero massimo di clienti soddisfabili in un dato momento, né di dover scegliere dove localizzare la produzione sul territorio. Tutti questi elementi perdono di importanza, mentre ne acquista il prezzo del bene (la domanda strategica muta da "*Quale prezzo devo proporre per questi beni al fine di ottenere un pareggio di bilancio?*" a "*Quanti beni devo vendere a questo prezzo per non subire perdite?*"), la qualità del servizio proposto (quante aziende competono su scala globale? Qual è il trend qualitativo dell'azienda?), la dimensione della rete collegata al bene/servizio (quante reti esistono per beni simili? Come posso allargare la rete?).

Capitolo 2

La relazione tra l'analisi di un prodotto ed il vantaggio competitivo

2.1 Esposizione della normale relazione di causa-effetto e delle problematiche riscontrate nell'esperienza diretta. Inversione della relazione e messa in luce dei difetti strategici

In una situazione normale, il vantaggio competitivo è il frutto di una pianificazione strategica da parte dell'azienda, che consente di ottenere una maggiore redditività dei concorrenti in un determinato mercato. Per ottenere questo vantaggio sono necessari tre elementi fondamentali: il prodotto (o servizio), il mercato di riferimento ed una strategia. Ciascuno di questi elementi presenta caratteristiche peculiari che sono soggette ad un'attenta analisi da parte dell'impresa volta a massimizzare il profitto.

L'analisi di mercato è necessaria per capire l'ambiente in cui si sviluppa la competizione, quali siano le caratteristiche necessarie per entrarvi, per riuscire ad ottenere un vantaggio sulla concorrenza ed un margine di profitto. Gli elementi caratteristici che devono essere presi in considerazione includono: i "giocatori" (ovvero le imprese già presenti o potenzialmente presenti nel mercato), la tipologia di mercato e le influenze che subisce o potrebbe subire (tendenze e mode, sviluppi tecnologici, evoluzioni sociali), l'attinenza del mercato al core business dell'azienda. È quindi un'analisi *preventiva* necessaria a comprendere il segmento di mercato in cui ci si vuole posizionare, serve

inoltre per una valutazione di fattibilità ed è uno strumento tipico e caratteristico della strategia aziendale.

La strategia di business è *in una parola, il vantaggio competitivo [...] Il solo scopo della pianificazione strategica è quello di consentire all'impresa di raggiungere, nel modo più efficiente possibile, un vantaggio sostenibile sui proprio concorrenti. La strategia aziendale implica dunque un tentativo di alterare la forza dell'impresa connessa con quella dei suoi concorrenti nella maniera più efficiente*¹. Questa definizione lega la strategia aziendale ed il vantaggio competitivo in modo assoluto, mettendo in risalto come la competitività di un'azienda sia legata indissolubilmente ad una strategia necessaria per ottenere i propri risultati. Se un'analisi del mercato è un ottimo strumento per capire *dove* andare, la strategia indica il *come* farlo.

Ultimo elemento, ma non per importanza, è il prodotto. Esso è il fulcro della strategia ed è il frutto dell'analisi. Per poter ottenere una vittoria militare è necessaria una strategia di guerra, un'analisi del territorio e, naturalmente, le forze armate. Il prodotto per un'azienda non è altro che la sua forza armata, con la quale deve intraprendere una "guerra" su un "territorio" ostile. Come in campo militare la composizione della forza armata ha un suo peso in una guerra, così le caratteristiche del prodotto hanno il loro peso nella competitività dell'azienda. La scelta di questi fattori deve avvenire dunque in due stadi: il primo stadio si sviluppa considerando la una strategia aziendale e giungendo alla scelta del settore dove ci si vuole immettere, nel secondo si effettua un'analisi del mercato e si sceglie la strategia competitiva ottimale, definendo le peculiarità del prodotto. Il prodotto quindi, come indica lo stesso termine, è il risultato funzionale della strategia competitiva e dell'analisi di mercato.

È d'obbligo sottolineare, però, che questi tre passi (la strategia competitiva, l'analisi di mercato e la definizione delle caratteristiche del prodotto) non siano tutto quel che debba fare per ottenere un vantaggio competitivo: il percorso è ciclico e questi andranno iterati fino all'esaurirsi di prospettive di profitto nel medio-lungo termine. *L'idea che la strategia sia qualcosa che avviene là, in alto, ben lontano dalla gestione quotidiana di un'organizzazione, è uno dei grandi errori della gestione strategica tradizionale*²

¹vedi Ohmae, *Strategie Creative*.

²Vedi Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*.

2.1.1 L'esperienza diretta

Nella quotidianità di un'azienda, spesso queste pratiche e queste definizioni teoriche trovano poco spazio, dovendosi scontrare con problematiche organizzative e sociali interne all'impresa, senza tener conto dell'irrazionalità del tessuto che costituisce la componente operativa coinvolta nella pianificazione, analisi e scelta decisionale.

L'esperienza maturata in azienda evidenzia un'inversione di priorità tra gli elementi esposti fino ad ora. Il prodotto viene messo sul mercato, cercando di limitare i costi e imponendo un prezzo al consumatore che garantisca un guadagno marginale diretto. Solo in un secondo momento viene effettuata un'analisi del prodotto volta all'individuazione di eventuali margini operativi migliori o soluzioni strategiche che consentano una maggiore competitività.

L'analisi di mercato, a causa del suo costo elevato, viene svolta su dati parziali, spesso inconcludenti e contraddittori su una base statistica non rilevante. La scarsa attenzione al raccoglimento di dati per poter effettuare un'analisi approfondita dello stato attuale e per la pianificazione delle prossime mosse strategiche risulteranno il principale argomento del capitolo 3.

2.2 Decisioni strategiche: segmentazione del mercato, scelta di posizionamento e definizione delle caratteristiche del prodotto/servizio

2.2.1 Segmentazione del mercato

La segmentazione del mercato è un'utile suddivisione dello stesso che serve per scegliere dove posizionare il proprio prodotto. Essa viene effettuata partendo da rilievi statistici che inquadrino i possibili clienti (siano essi consumatori od aziende), portando alla definizione di profili diversi per ciascun segmento individuato: le caratteristiche che lo vanno a definire devono includere tutti i dati necessari e sufficienti per poter effettuare una scelta ottimale e variano enormemente a seconda del prodotto o servizio che si vuole offrire.

Come si può osservare nella figura 2.1, l'analisi della segmentazione fatta dall'azienda si è basata su una profilazione demografica e non basata sulle motivazioni d'acquisto o di interazione con il portale. Si parlerà più ampiamente di questo problema nella sezione 3.3.



Figura 2.1: La segmentazione del mercato utilizzata dall'azienda.

2.2.2 Definizione delle caratteristiche del prodotto

Un altro elemento molto importante da tenere presente nella formulazione della strategia competitiva e nella scelta del posizionamento del mercato è la definizione delle caratteristiche del prodotto. Ogni prodotto ha determinate funzioni che rispecchiano esigenze di diversi segmenti di mercato; l'individuazione di queste funzioni è un passo necessario ed include le decisioni d'investimento in ciascuna caratteristica. Prendendo ad esempio uno smartphone, le sue caratteristiche e funzioni non si limitano alle specifiche tecniche, ma anche al design, all'ecosistema di applicazioni disponibili, alla rete di consumatori collegati a quel prodotto od ad uno dei software che può eseguire. La scelta di investire più o meno nell'ecosistema di applicazioni rispetto alla velocità del processore integrato, ad esempio, potrebbe portare a posizioni differenti all'interno nello stesso segmento di mercato o addirittura a segmenti di mercato diversi.

2.3 Analisi del prodotto/servizio prima dell'immissione sul mercato e scelta del prezzo.

2.3.1 L'analisi preventiva

Un'analisi preventiva del potenziale prodotto o servizio è necessaria per individuare le caratteristiche su cui investire, il posizionamento di mercato a cui si aspira ed una campagna di advertising efficiente. Al riguardo, molte aziende modellano dei prototipi dei prodotti (o delle versioni di prova dei servizi) ed effettuano dei rilievi su un campione ristretto di utenti, volti ad individuare lacune, punti di forza, miglioramenti possibili e posizionamento nei confronti della concorrenza.

Questa analisi preventiva è un momento cruciale per la strategia competitiva, in quanto individua sulla carta (prima di aver prodotto un prototipo) o sul campo (dopo i risultati delle prove) se il prodotto o servizio è efficiente nella fascia di mercato in cui si vuole entrare. I test dei prototipi su un gruppo ristretto di utenti sono considerati un asset per l'azienda, in quanto il feedback e le proposte di modifiche dei gruppi di test possono portare a modifiche sostanziali e competitive: *“le innovazioni apportate dai lead users sono ritenute commercialmente attrattive o sono state effettivamente commercializzate dai produttori”*³. Alcune delle domande che richiedono una risposta per poter effettuare

³Vedi von Hippel, *Democratizing Innovation*.

una scelta ottimale, riguardo al prodotto, possono essere: è direttamente profittevole o necessita di prodotti a supporto? Rispecchia il brand dell'azienda? Crea dei *lock-in*? Riesce a far lievitare le vendite di altri prodotti?

Un esempio di scelte diverse potrebbero essere alcune differenze che intercorrono tra Nintendo Wii e Sony Playstation3, nel settore delle console di gioco casalinghe. All'immissione sul mercato, Nintendo ha scelto di vendere la console con un margine abbastanza ampio di guadagno (stimato dal costo dei componenti presenti e dalla manodopera), al contrario Sony ha venduto in perdita la console Playstation3 per molto tempo. La scelta di Nintendo è stata effettuata tenendo bassi i costi dei sistemi di protezione anticopia ed un basso *revenue share* con i produttori di software. Al contrario Sony ha optato per un *revenue share* alto ed ingenti investimenti nei sistemi anticopia. Entrambe le aziende hanno sicuramente guadagnato dall'immissione sul mercato delle rispettive console, ma tramite strategie differenti.

2.3.2 La scelta del prezzo

Conoscendo il mercato di riferimento, le sue componenti ed i potenziali acquirenti del bene o servizio, è chiaro che la scelta del prezzo diviene triviale. È importante notare l'influenza del prodotto nel mercato ed i possibili effetti che questo può avere con gli altri prodotti dell'azienda: se si creano sinergie, potrebbe essere opportuno ribassare il prezzo per ampliare il numero di vendite e la percentuale di mercato controllata, in modo da estendere l'influenza al maggior numero di clienti possibile. Al contrario, se il prodotto è destinato ad una cerchia ristretta di clienti, per la sua natura esclusiva, non è consigliabile in quanto perderebbe il suo target *élite*.

2.4 L'analisi di un prodotto già sul mercato

2.4.1 L'analisi di un prodotto dopo l'immissione sul mercato

L'analisi di un prodotto già immesso sul mercato non differisce molto da quella preventiva necessaria per effettuare le scelte strategiche corrette. Il punto focale però è relativo agli effetti avuti sul mercato ed agli eventuali margini di miglioramento, nonché alle possibili debolezze nei confronti dei concorrenti. È utile, per l'azienda, effettuare controlli costanti ad intervalli di tempo regolari per stabilire l'andamento del prodotto e

poter rilevare eventuali modifiche nella morfologia del mercato ed agire di conseguenza. Inutile aggiungere che l'innovazione tecnologica, per i beni ed i servizi digitali, opera ad una velocità notevolmente superiore a quella dei beni materiali ed è necessario riuscire a monitorare eventuali cambiamenti nei comportamenti dei consumatori introdotti a causa di questa.

2.4.2 L'analisi e la segmentazione del mercato

In questo contesto è quindi necessario ottenere dei dati affidabili dalle ricerche di mercato, per poter fare il confronto con i propri clienti e capire su quali consumatori si è riusciti a far presa e su quali si può lavorare per trasformarli in acquirenti.

Essendo il servizio di natura informatica ed avendo la possibilità di integrarlo e modificarlo a basso costo, si può capire come nell'iterazione dell'analisi sulla situazione relativa al posizionamento dello stesso nel mercato, si può utilizzare l'approccio di Kotler e Keller⁴: le informazioni ricavate dai dati sulle ricerche di mercato e quelle relative alla propria clientela, consentono all'impresa di adottare un approccio di *target marketing*. Questo si svolge in tre passi:

- l'identificazione e profilazione di gruppi distinti di consumatori (segmentazione del mercato);
- la selezione di uno o più segmenti sui quali perfezionare la propria offerta (targeting);
- la definizione ed articolazione dei benefici distintivi del prodotto sul mercato, eventualmente integrandolo secondo le necessità del segmento selezionato (posizionamento).

2.4.3 Le proiezioni nel breve-medio termine

Sicuramente ogni azienda pianificherà e si muoverà secondo strategie differenti, cercando di effettuare queste manovre in funzione della tipologia di miglioramento desiderata: alcune aziende preferiranno una massimizzazione del profitto nel breve, nel medio, nel

⁴Vedi Kotler e Keller, *Marketing Management*.

lungo o nel lunghissimo termine. La scelta non è solo dovuta alle preferenze del *management*, alla storia dell'azienda od alla difesa del valore del *brand*, ma anche alla tipologia del mercato in cui ci si sta destreggiando: un mercato appena nato offrirà opportunità di crescita differenti rispetto ad un mercato maturo od in declino. In conseguenza di ciò, la strategia di massimizzazione del profitto deve essere vista in un'ottica strettamente collegata al mercato di riferimento: è possibile entrarvi, fare profitto ed uscire in meno di tre anni così come è possibile entrare e non raggiungere il pareggio di bilancio per tre, cinque anni per poi ottenere profitti in un tempo successivo. A prescindere dalla strategia pregressa, l'analisi di un prodotto già immesso sul mercato deve necessariamente presentare delle previsioni sufficientemente affidabili sul breve e sul medio periodo. Queste sono necessarie per poter pianificare le prossime mosse strategiche e per ottenere un riscontro effettivo del lavoro svolto fino a quel momento.

2.4.4 Una nota sui dati

L'affidabilità dei dati delle ricerche di mercato necessarie a comporre la segmentazione dello stesso è quindi un punto di criticità per qualsiasi analisi a posteriori. L'assenza, incompletezza od una base di indagine troppo ristretta potrebbe quindi risultare in un'analisi fallace e parziale che potrebbe avere conseguenze negative sulle scelte aziendali riguardo quel prodotto ed il profitto.

Capitolo 3

Conclusioni

3.1 L'analisi e la strategia in ambito aziendale

Si vedrà in questo capitolo come l'analisi di un servizio informatico di *Video-on-Demand* possa mettere in luce carenze nella strategia competitiva, data l'esperienza maturata in ambito aziendale. Tutti i dati esposti saranno, per quanto possibile, accompagnati dalla fonte da cui sono stati presi. Per ragioni di segretezza, i dati citati come provenienti dall'azienda non saranno accompagnati da una fonte precisa, poiché sono stati estrapolati da alcuni *report* interni alla stessa. L'azienda ha sede ed opera maggiormente in uno dei principali paesi dell'est Europa, il mercato di riferimento sarà quindi caratterizzato da un inserimento nel mondo capitalistico occidentale molto tardo e quindi presenterà peculiarità che verranno esposte brevemente.

3.1.1 Metodo di analisi: carenze nell'ottenimento dei dati necessari

Date le limitazioni economiche di un'azienda, le indagini di mercato e le analisi sulla concorrenza non potranno essere effettuate alla perfezione, ma ci si limiterà ad un insieme di dati e di fonti considerato ragionevole. Questo vincolo economico porta quindi con sé delle asimmetrie informative, rispetto alla realtà e rispetto alla concorrenza con disponibilità economica differente. Queste portano a dover basare le proprie scelte strategiche su un insieme di dati soggetto ad un margine di errore più o meno ampio (a seconda dell'investimento effettuato per la raccolta di dati) ed è quindi necessario fissare tra gli obiettivi della strategia competitiva la raccolta di dati nel modo più efficiente

possibile, con indagini di mercato, programmi di fidelizzazione dei consumatori, basket analysis, concorsi a premi, sistemi di tracciamento automatizzato o altro.

La carenza di informazioni è quindi intrinseca nella competizione all'interno del mercato e non è escludibile. La strategia scelta deve cercare comunque di limitare il margine di errore presente ottimizzando la raccolta dati e cercando di verificare la veridicità di quelli raccolti, in modo da formare un modello statistico affidabile su cui effettuare test e procedere con scelte ottimali.

L'esperienza maturata in azienda, ha permesso di verificare sul campo le difficoltà nella raccolta dati, con analisi di mercato con un campione irrisorio (su circa quindici milioni di utenti con accesso ad Internet, il campione d'indagine si attesta su circa 200 consumatori per campione). Inoltre i costi per la rilevazione dei dati lievitano enormemente all'incrementare del tasso di affidabilità richiesta: c'è un'enorme divario di costi ed affidabilità tra il mettere un modulo on-line disponibile a tutti o fare un'indagine telefonica. Ecco quindi che la raccolta dei dati diviene un problema notevole che spesso non è legato strettamente al prodotto o servizio per il quale si svolge l'indagine, come verrà esposto in maggior dettaglio nel paragrafo 3.3.8. I dati raccolti, inoltre, possono essere utilizzati per più prodotti o servizi e quindi l'ottica della raccolta dati ed il valore degli stessi deve essere considerato in un piano strategico più ampio che non quello rivolto ad un singolo prodotto.

3.1.2 Analisi: carenze nel posizionamento sul mercato

Partendo da un insieme ristretto di dati, il posizionamento nel mercato risulta al meglio approssimativo, in quanto la loro carenza ed incompletezza non può rettificare correttamente la situazione attuale, mentre i dati di vendita ed i costi di licenza, manutenzione della piattaforma e trasmissione indicano una penetrazione nel mercato minima. Non è possibile rivelare i dati aziendali, ma la dimensione potenziale del mercato è di almeno un ordine di grandezza superiore alle vendite registrate.

I meccanismi di vendita scelti non consentono alcuna profilazione dell'utente, ammettendo l'acquisto anonimo e non incentivando il tracciamento dello storico del servizio. A tal proposito, questa, se disponibile per ciascun utente, è un'informazione molto utile su cui basare offerte, suggerimenti. Su di essa si possono individuare trend del mercato, preferenze dei consumatori ed è possibile effettuare previsioni di vendita con un'accuratezza

maggior rispetto alle intenzioni di acquisto rilevate nei sondaggi. Il valore di questi dati deve essere preso in considerazione e messo a bilancio insieme alle altre voci, non può essere tralasciato o ignorato perché farlo porterebbe ad una progressiva vulnerabilità nei confronti dei concorrenti che potrebbero sfruttare un'asimmetria informativa per posizionarsi meglio sul mercato

3.1.3 Analisi: carenze nella pianificazione futura

Per poter effettuare una corretta pianificazione sull'evoluzione del servizio, l'azienda deve necessariamente lavorare sull'ottenimento, gestione e analisi dei dati rilevati dal mercato. Una carenza in questo settore pregiudicherebbe una scelta efficace, portando l'azienda nella migliore delle ipotesi ad una scelta sub-ottimale.

La raccolta dei dati è quindi un punto cruciale nella pianificazione dei passi evolutivi del servizio, accompagnata dalla scelta della modalità di erogazione del servizio o dei fornitori delle licenze. La scelta di questi ultimi, per le caratteristiche del servizio, è vincolata da un *lock-in* da cui non è possibile uscire: se si desidera avere nel proprio servizio determinati titoli, si deve forzatamente richiederli al detentore del copyright, che vincolerà l'azienda ad un *revenue share*, per i contenuti nuovi, sostanzialmente pari al 50% del prezzo al pubblico e degli introiti pubblicitari, con un minimale fisso. I fornitori del servizio, inoltre, impongono alcune clausole sulle modalità di fruizione del servizio: vincoli temporali (disponibilità del titolo entro certe date stabilite), tecnologici (il titolo sarà disponibile su certi supporti informatici, mentre non lo sarà su altri), di esclusione da offerte promozionali o gratuite ed altri ancora. Ciascun fornitore richiede un insieme differente di limitazione di accesso, la scelta quindi di uno o più fornitori differenti sarà presa in considerazione partendo dai dati in possesso dell'azienda e scegliendo il *content provider* che abbia il maggior numero di titoli di successo, pesando i vincoli da lui richiesti.

Le modalità di erogazione del servizio sono un altro elemento di scelta competitiva che viene preso in considerazione dall'azienda, che stabilisce le tecnologie tramite le quali vuole offrirlo. Sono richieste scelte tecnologiche per poter effettuare queste decisioni: scegliere una piattaforma Adobe, una Microsoft od una libera da vincoli di copyright (o che non richieda costi di licenza) presenta dei vantaggi e degli svantaggi sia economici (supporto, assistenza e costi iniziali) sia di ricezione sul mercato (un video in H.264 può

essere visualizzato anche sugli smartphone Apple, mentre un video in formato Flash o Silverlight non lo consente).

3.2 I fattori tecnologici e sociali del settore

I fattori tecnologici (penetrazione tecnologica, capacità e funzionalità dei servizi informatici) e gli aspetti sociali (analisi di settore, preferenze nei metodi di pagamento, sviluppi delle reti sociali) nel settore di riferimento: la situazione attuale e le possibili evoluzioni future.

3.2.1 Fattori tecnologici: scarsa penetrazione servizi HD, scarsa penetrazione servizi 3D, impossibilità di replicazione effetto 3D per carenze di banda ed evoluzione dei servizi.

I fattori tecnologici che caratterizzano il mercato di riferimento sono frutto di un inserimento tardivo nel commercio moderno, dovuto alla caduta del muro di Berlino.

L'avanzamento tecnico nel mondo digitale si è sviluppato principalmente a partire dai primi anni novanta, quando la maggior parte delle tecnologie di trasmissione dei dati si era già affermata nel mondo occidentale. Si è quindi assistito ad una diffusione di quelle migliori riguardo le connessioni ad Internet, come la fibra ottica ed il *Cable*, presso la maggior parte delle abitazioni che hanno richiesto un nuovo collegamento telefonico. L'ADSL si è sviluppata in modo minore rispetto alla situazione italiana, in quanto non erano presenti le migliaia di chilometri di cavi di rame necessari a collegare un'intera nazione prima dell'introduzione di questa tecnologia. Inoltre, la morfologia del territorio ha fatto sì che l'installazione di *backbone* fosse facilitata ed ad un costo inferiore rispetto a paesi come la Svizzera, l'Italia o l'Austria che necessariamente devono provvedere a creare svariati chilometri di gallerie sotto le zone montuose per poter avere una connettività accettabile.

Contrariamente a quanto sia intuibile da quanto detto poc'anzi, i servizi televisivi evoluti e le tecnologie legate alla fruizione di contenuti in stereoscopia non hanno avuto molto riscontro sul mercato, probabilmente perché il tessuto sociale ancora non si è abituato a gestire tecnologie e contenuti digitali di questo tipo. La fusione tra il televisore

e la piattaforma Internet è ancora lontana, ma si sta sicuramente avvicinando: *solamente il 10% dei consumatori cerca televisori evoluti, connessi al giorno d'oggi, quindi le televisioni a pagamento hanno tempo per rispondere. Ma questi sono gli early adopters che i service providers devono mantenere contenti*¹

Anche i contenuti stereoscopici sono da tenere in grande considerazione in quanto sono difficilmente replicabili tramite un servizio di streaming via Internet: la banda richiesta per ricreare l'effetto tridimensionale è molto alta ed una degradazione dell'immagine, dovuta ad una compressione per risparmiare Kilobit, non è accettabile in quanto crea un effetto fastidioso alla visione del fruitore. Senza entrare in dettagli tecnici, basti sapere che, sebbene la stessa compressione, fino ad un certo livello, sia accettabile per un video in formato classico, non lo è per un filmato in stereoscopia, in quanto le conseguenze sono molto più evidenti.

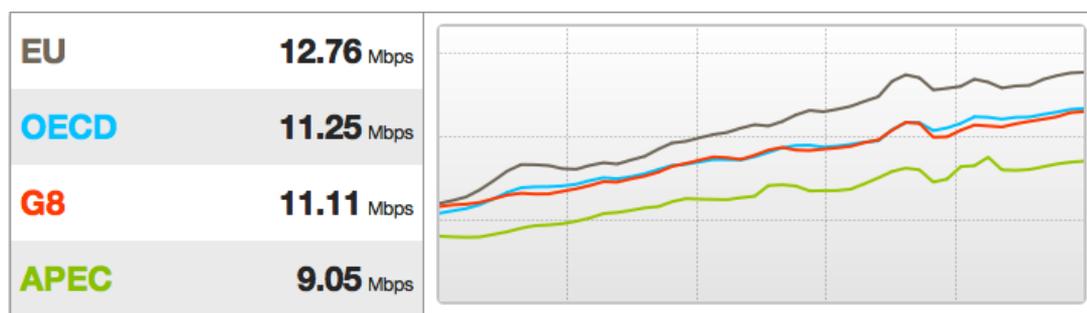


Figura 3.1: Il grafico mostra le velocità di download medie nelle regioni indicate, calcolate su un intervallo di tempo che spazia da Maggio 2009 a Novembre 2011. La velocità media di download del Paese in cui è presente il servizio è indicata pari a 9,45Mbps, mentre quella italiana è 4,87Mbps. Da sottolineare che per effettuare un servizio di streaming in HD ad una risoluzione di 720p (quindi non FULL HD) serve una banda compresa tra 2 e 7Mbps a seconda della compressione, mentre per video in 1080p è richiesta una banda ancora superiore. I dati sono a cura di www.netindex.com

Risulta altresì chiaro che tutti questi aspetti non fanno altro che portare ad un grande potenziale di espansione economica: la società si sta comunque evolvendo in direzione congrua con le nuove tecnologie ed i nuovi sistemi di comunicazione, portandosi a livello europeo. Questo fa sì che tutti i servizi e le tecnologie ancora non penetrate nel mercato potranno farlo, generando una crescita del volume d'affari non possibile in altri

¹AA.VV. *Making multiplatform tv work*.

paesi. Cosa ancor più importante, tutti i servizi introdotti saranno studiati sulla base di quelli preesistenti a livello globale, portando all'immissione sul mercato dei soli modelli di successo ed avendo una facilitazione rispetto ad i mercati occidentali più evoluti.

3.2.2 Aspetti sociali: tipologia di clientela, pagamento con cellulare e con carta di credito. Evoluzione sociale

Alcuni elementi da tenere in considerazione per capire appieno il mercato sono sicuramente gli aspetti sociali ed emotivi presenti. Un esempio può essere fatto con i sistemi di pagamento: a fronte di un prezzo raddoppiato rispetto ad altri metodi, la maggior parte dei clienti, nel Paese di riferimento, che effettuano acquisti via Internet preferisce effettuare il pagamento tramite un sistema di addebito sul credito telefonico piuttosto che utilizzare una carta di credito (le prepagate non sono pubblicizzate ed hanno una presenza minima). Questo fa sì che l'acquisto dei beni o servizi tramite Internet non sia facilitato né porti fiducia per via dei prezzi (i gestori di telefonia richiedono un *revenue share* del 50%), quindi questo ostacolo è e sarà sicuramente un nodo focale sul quale si devono concentrare tutte le aziende che vogliono avere un business tramite Internet.

Nei prossimi anni si assisterà sicuramente ad uno spostamento verso i servizi digitali a causa di una maggiore coscienza dei propri diritti nei consumatori e grazie ai provvedimenti dell'Unione Europea che ha storicamente spinto sempre verso sistemi e controlli atti ad instaurare nel cittadino una maggior fiducia nei confronti delle transazioni on-line. La penetrazione di *social network*, inoltre, spinge i consumatori ad ottenere informazioni riguardanti le esperienze di altri ed aiuta nella scelta delle aziende in cui avere fiducia o da evitare. La globalità del fenomeno aiuta anche le aziende multinazionali, che possono far valere il proprio *brand* con forza, quindi hanno la possibilità di essere facilmente riconoscibili; l'eventuale ingresso di servizi o attività nel Paese sarà già accompagnato da un'opinione formatasi tramite le esperienze dei consumatori di altri mercati. È necessario sottolineare come, in questo mondo strettamente connesso, queste informazioni siano un'arma a doppio taglio: basti pensare alle ripercussioni possibili su scala globale dovute ad ogni errore fatto in ogni mercato, per quanto piccolo sia.

3.3 L'analisi di un servizio

L'analisi di un servizio in ambito aziendale è viziata, come evidenziato fin qui, da vincoli di natura economica. I costi associati al reperimento di dati ed informazioni affidabili deve essere bilanciato da una loro utilità per la strategia competitiva scelta. Spesso l'utilità delle informazioni non è direttamente quantificabile ed è oggetto di una valutazione soggettiva da parte del responsabile del servizio stesso. Alcune di esse possono essere vendute e commerciate. Molti dati sono quindi soggetti alle leggi di mercato: è sufficiente richiedere un preventivo ad un'agenzia pubblicitaria per sapere quanto siano valutate alcune delle informazioni ottenute. Non tutte però portano con sé un valore esplicito: se per un'agenzia pubblicitaria l'età di un cliente può essere un dato rilevante, la risoluzione dello schermo che utilizza per navigare su una pagina web potrebbe non esserlo. L'azienda che propone il servizio, però, valuta sicuramente in modo diverso il possesso di queste informazioni: la risoluzione dello schermo potrebbe essere un elemento determinante nelle scelte di design delle interfacce grafiche, dell'accessibilità del sito Internet e quindi, in ultima analisi, un dato importante che potrebbe discriminare alcuni consumatori nella fruizione dello stesso.

Utilizzando sempre l'esempio della risoluzione dello schermo, potremmo chiederci come un'azienda valuti questo tipo di dato. Sicuramente ciascuna opererà in modo differente per attribuirgli un valore: alcune potrebbero costruire interfacce grafiche utilizzabili su più risoluzioni, con un layout flessibile, altre potrebbero progettare un cambio di layout in base alla risoluzione, altre ancora potrebbero ignorare il dato e costruire un'interfaccia a seconda delle scelte individuali di convenienza o preferenza del programmatore addetto. Un approccio strategico a questo tipo di problema è sicuramente necessario per minimizzare i costi e massimizzare il profitto, quindi è chiaro che il costo collegato al reperire i dati, organizzare uno studio su di essi, progettare più interfacce grafiche per poter scegliere la migliore ed infine applicarla al sito Internet (discriminando alcuni consumatori che potrebbero trovare l'interfaccia utente scomoda, brutta, non ergonomica, etc. etc) deve essere controbilanciato dalla massimizzazione del profitto: l'interfaccia grafica dovrà sicuramente attrarre il maggior numero possibile di consumatori, rendere accessibile il sito Internet al più alto numero di quelli del segmento di mercato nel quale ci si voglia posizionare e deve garantire il minor *churn rate*² possibile.

²Si intende il tasso con il quale i consumatori abbandonano il servizio in modo definitivo, su base annuale

Estendendo l'esempio dell'interfaccia grafica a tutte le informazioni reperibili sui consumatori (potenziali ed effettivi), si può intuire come il problema della gestione dei dati non sia triviale e richieda un'attenzione particolare, soprattutto nei campi in cui la raccolta di essi è facilitata dagli strumenti informatici e quindi se ne abbia a disposizione una mole notevole.

Per poter analizzare correttamente un servizio, idealmente, si dovrebbero avere a disposizione tutti i dati possibili, con tutti i grafici e l'analisi incrociata degli stessi per esaminare nel dettaglio quali aspetti siano vincenti, mentre quali altri generino un abbassamento del livello di apprezzamento da parte dei consumatori. Come è possibile intuire, però, tutte queste informazioni sono raramente disponibili sia sul proprio servizio sia, soprattutto, sui servizi dei concorrenti (sia potenziali che presenti).

L'analisi del servizio nei confronti della concorrenza può risultare più semplice se si confrontano dati tecnici disponibili al pubblico; diviene più difficoltoso quando questa richieda la comparazione diretta dei consumatori o delle loro opinioni. Questa difficoltà è dovuta dal fatto che i consumatori non forniscono dati affidabili nelle ricerche di mercato, mentre i dati rilevati dal loro comportamento non sono soggetti all'emotività del singolo, i dati raccolti durante un'intervista lo sono. Ampliare il campione su cui viene effettuata l'indagine mitiga un po' il problema, ma costringe ad un incremento dei costi non lineare ed una degradazione della qualità dell'informazione come si vedrà nel paragrafo 3.3.8 in figura 3.2; al contrario, passare ad una metodologia di raccolta dati automatizzata e non controllata dal consumatore consente di spostare l'attenzione da "cosa i consumatori fanno" a "perché lo fanno", consentendo una ricostruzione sempre più articolata dei possibili segmenti di domanda³.

3.3.1 La tipologia di servizio in Europa e nel mondo

Il servizio su cui è stata focalizzata l'esperienza in azienda è un *Video-on-Demand* tramite Internet effettuato a mezzo di *streaming* dei contenuti, che sono di proprietà della holding di cui fa parte l'azienda o licenziati da altri *content provider*.

Secondo un report del settore⁴ in Europa sono presenti più di 650 servizi di questo tipo attivi al 2009. Molti dei quali non sono ancora a disposizione per consumatori di più

³Vedi Prandelli e Verona, *Marketing in rete*.

⁴vedi AA.VV. *Video on Demand and catch-up TV in Europe*.

stati. L'immensa frammentazione del mercato rispecchia la complessa situazione Europea nei confronti delle licenze audiovisive transnazionali e l'imaturità dello stesso. La recente situazione di Telecom Italia con il suo *Cubovision* ne è un esempio lampante: l'assenza di studi e di una raccolta dati efficiente, nonché una serie di scelte strategiche sbagliate unite a cause giudiziarie, hanno viziato il lancio e lo sviluppo di questo prodotto, che ha portato il consiglio di amministrazione dell'azienda a rescindere il contratto di fornitura dei contenuti con Telecom Italia Media, per rivoluzionare il modello di business adottato e passare "da una piattaforma di Broadband TV tradizionale ad una piattaforma di contenuti on demand"⁵.

3.3.2 Ricerca dati tecnologici e loro reperimento

La ricerca dei dati relativi alle tecnologie disponibili per la fruizione del servizio è facilitata in quanto vari studi di settore richiesti dallo Stato e forniti pubblicamente contengono i dati utili. La penetrazione dei televisori in alta definizione, della connettività broadband e dei computer nelle case sono solo alcuni dei dati utili per una stima del volume potenziale di consumatori a cui il servizio potrebbe accedere.

3.3.3 Ricerca dati di vendita e loro incompletezza

La raccolta delle informazioni relative alla vendita dei titoli (tra cui le visualizzazioni, gli acquisti, le riproduzioni ordinate per categoria, attore, regista, durata, prezzo etc.) è un altro passo fondamentale necessario a comprendere il meccanismo di funzionamento del servizio. Poter effettuare il data mining su questi dati consente di capire rapidamente quali sono le aree del servizio che vendono meglio, quelle che potrebbero vendere ma che non arrivano ad un livello accettabile e quali vanno ripensate o riposizionate. Inoltre, data la natura del servizio e la gestione delle licenze, ci sono vincoli temporali da rispettare (dell'ordine di qualche settimana), pertanto è necessario prendere i giusti accorgimenti nel più breve tempo possibile, in modo da massimizzare il profitto del singolo titolo per tutta la sua permanenza a catalogo. Nell'esperienza maturata in azienda, a causa dell'incompletezza del servizio al suo lancio, il sistema informatico su cui è stato

⁵Fonte: comunicato stampa Telecom Italia S.p.A. del 29 Settembre 2011

basato il servizio non metteva a disposizione della società i dati di vendita (ordinati in vario modo) in tempo reale né con un report giornaliero o settimanale. Erano a disposizione degli editori quelli del singolo titolo, quindi era possibile generare un report di vendita, ma si era costretti a farlo manualmente, in tempi sicuramente superiori a quelli che avrebbe potuto impiegare il sistema stesso. Il report, non ordinato, era disponibile in forma di foglio elettronico solo il mattino seguente.

3.3.4 Ricerca dati clienti e loro assenza

La ricerca dei dati dei clienti è un altro passo importante per l'analisi di un servizio informatico (così come di un qualsiasi prodotto generico), il sapere cosa comprano e di quale area del servizio acquisito usufruiscano, in quali tempi e con che frequenza, unito al venire a conoscenza di tutti i dati personali recuperabili (o messi a disposizione dal consumatore stesso) sono tasselli importanti che devono andare a costituire una base di scelta per la strategia competitiva da mettere in pratica una volta che il servizio è stato lanciato. L'utilità di questi dati è direttamente collegata ai costi delle ricerche di mercato: se il sistema informatico riesce a recuperarli automaticamente e con poco investimento (con le tecniche di programmazione moderne, i *cookies*⁶ e dei bonus per registrarsi alla piattaforma è sicuramente una soluzione attuabile), è possibile ottenere dati relativi ai clienti con un grado di affidabilità molto alto.

Le informazioni sulla clientela del servizio sono utilizzabili in più ambiti: non sono ristretti al servizio offerto, ma possono essere utilizzate per fare offerte incrociate con altri servizi o prodotti della società o di aziende alleate, possono essere utili per progettare campagne di marketing, per minimizzare il *churn rate* e migliorare il servizio sapendo con maggior precisione dove operare.

Un'altro ambito di applicazione dell'analisi dei dati dei clienti è sicuramente quello sociale. A prescindere dalla costruzione di un *social network*, elementi sociali possono essere integrati facilmente anche nei servizi quotidiani, ad esempio Amazon indica al

⁶I cookies HTTP (più comunemente denominati Web cookies, tracking cookies o semplicemente cookies) sono frammenti di testo inviati da un server ad un Web client (di solito un browser) e poi rimandati indietro dal client al server - senza subire modifiche - ogni volta che il client accede allo stesso server. I cookies HTTP sono usati per eseguire autenticazioni e tracking di sessioni e memorizzare informazioni specifiche riguardanti gli utenti che accedono al server, come ad esempio i siti preferiti o, in caso di acquisti on-line, il contenuto dei loro carrelli della spesa (shopping cart). - Wikipedia 04/11/2011

cliente i prodotti acquistati da coloro che hanno in passato effettuato scelte simili (come visualizzazioni di prodotti o acquisto di beni). Inserire in un servizio elementi sociali non solo rafforza la piattaforma, invogliando il consumatore a comprarne di aggiuntivi e riducendo il tempo di ricerca necessario per ottenere ciò che il cliente vuole acquistare, ma ne incrementa l'afflusso di nuovi dai servizi concorrenti sprovvisti di questa caratteristica.

L'esperienza ha messo in evidenza una scarsa attenzione ai dati dei consumatori e una maggiore focalizzazione verso le caratteristiche tecniche del servizio, come la quantità di titoli disponibili a catalogo, la tecnologia di trasmissione utilizzata, il prezzo praticato, le modalità di pagamento disponibili.

3.3.5 Basket analysis: assenza

Come evidenziato nel paragrafo precedente, la *basket analysis* è risultata quasi del tutto assente, essendo il report di vendita giornaliero presentato in forma non ordinata e gestito manualmente. Questo studio, utile per individuare i trend del mercato e poter effettuare previsioni di vendita, può essere anche impiegato per offrire pagine personalizzate al consumatore, invogliandolo all'acquisto di servizi con caratteristiche simili a quelli già acquistati. È inoltre un passo fondamentale per l'inserimento di elementi di reti sociali (se non reti complete) all'interno dei servizi.

3.3.6 Strategie sociali: assenza

L'inserimento di elementi sociali in un servizio chiaramente non votato alla socializzazione (non è un chat o un servizio di incontri) richiede una pianificazione strategica antecedente, in quanto riempirlo di caratteristiche sociali (chat, voip o altro) potrebbe portare ad una diminuzione della qualità percepita dal consumatore.

Per poter scegliere quali elementi introdurre è necessario avere una chiara idea del servizio offerto e degli obiettivi che si vogliono raggiungere. Alcuni elementi sociali visibili al consumatore non portano ad uno sconvolgimento del servizio (ad esempio i pulsanti per poter informare i propri contatti tramite altri *social network* di quel che si sta guardando), mentre altri potrebbero condurre ad una rivisitazione profonda del servizio.

Altre caratteristiche sociali potrebbero essere inserite in modo che il consumatore non si

renda conto del network sottostante e contribuisca a migliorare il servizio. Un esempio pratico è la lista dei suggerimenti di Netflix: il cliente può attribuire un voto al filmato visto in modo tale che il sistema possa suggerirne altri in linea con i propri gusti; il cliente non sa, però, che la sua preferenza è valutata secondo liste contenute quelle effettuate da tutti i clienti, con un sistema di *data mining* automatizzato. Questo è un ottimo esempio di come un'interazione del cliente con il servizio possa produrre un duplice effetto: al consumatore appare come un passo utile per migliorare il proprio servizio, personalizzandolo, mentre all'azienda vengono fornite informazioni utili come le visualizzazioni, il *rating* di ciascun film. Con poco sforzo si ottiene una segmentazione del mercato presentata automaticamente (a seconda del genere, degli attori, del regista, dei produttori etc.) che consente di poter prendere decisioni migliori per la propria strategia competitiva.

Tutti questi elementi, durante l'esperienza lavorativa maturata, erano completamente assenti. Il management, inoltre, non riteneva l'elemento sociale e la raccolta dei dati inerenti le preferenze d'acquisto fattori importanti per la strategia competitiva.

3.3.7 Analisi sociale delle preferenze: assenza

Si è già discusso nel paragrafo 1.3 del *data mining* e della sua importanza, ma è opportuno soffermare ancora l'attenzione su questo argomento per mettere in evidenza altri fattori di rilievo. Nel contesto di un servizio di streaming di film e serie televisive, alcune informazioni altrimenti non disponibili possono essere rilevanti. Contrariamente alla televisione tradizionale, il servizio è attivo in qualsiasi momento e non è legato agli orari di un palinsesto fisso od *imposto* al consumatore. La qualità di un film o di una serie televisiva, quindi, può esprimere tutto il suo potenziale: raggiunge anche i possibili consumatori che non sarebbero disponibili nelle fasce orarie scelte per la trasmissione classica. In questa situazione è utile quindi poter raccogliere i dati di utilizzo, che saranno sicuramente più accurati dei rilievi di *audience* della televisione tradizionale (non sono campionari, ma effettivi). Può accadere, infatti, che un programma non riscuota successo per via dell'orario del palinsesto durante il *broadcasting*, mentre tramite Internet (avendo orari più liberi) raggiunga risultati notevoli.

I dati di usufrutto del singolo filmato, però, possono essere ampliati e utilizzati per uno scopo più ampio con un minimo investimento nell'infrastruttura informatica: con poche

decine di ore di lavoro è possibile implementare un sistema di preferenze che consenta al consumatore di dare un voto al video visualizzato. Questa piccola modifica, per quanto possa sembrare irrilevante, consente di effettuare analisi incrociate dei voti assegnati per poter mettere in evidenza video particolari oppure proporre offerte o promozioni basandosi sulle preferenze di utenti che abbiano gusti simili. È quindi un ottimo strumento che migliora automaticamente apprendendo i gusti dell'utente e migliorandosi con l'utilizzo, creando un circolo virtuoso che aggiunge elementi di *lock-in* al servizio.

Un altro elemento importante collegato alla caratteristica descritta in precedenza può essere il raggruppamento di liste di utilizzo: ad ogni utente può essere comodo avere più profili (o liste) di utilizzo differenti tra loro con permessi di visualizzazione diversi. Queste liste possono essere usate quando ci si rivolge ad una famiglia: lasciare libero l'accesso ai contenuti per bambini a tutti i profili, ma restringere la visione dei contenuti più maturi per determinate liste (magari vincolandole con l'inserimento di una password) potrebbe essere un valore aggiunto per i consumatori che normalmente non utilizzano questi servizi in quanto non hanno modo di proteggere i più piccoli. I profili possono inoltre essere uno strumento aggiuntivo per differenziare gli utilizzi dello stesso consumatore (o nucleo di consumatori collegati ad un unico *account*⁷), in modo da poter proporre servizi o spazi pubblicitari ancora più mirati. In un contesto di analisi delle preferenze incrociate, quella effettuata per profili e non per *account* porta a risultati più accurati e precisi (anche in questo caso con poche ore di lavoro necessario ad effettuare i cambiamenti).

L'assenza di queste caratteristiche nel servizio presta il fianco alle aziende concorrenti che con un vantaggio di prima mossa potrebbero sicuramente approfittarne e creare un *lock-in* per determinati consumatori (possiamo pensare soprattutto alla fascia degli indecisi che potrebbero aver bisogno di suggerimenti per usufruire del servizio).

3.3.8 Ricerche statistiche: basi non affidabili, numericamente irrilevanti

È già stato visto come la ricerca di dati ed informazioni sia cruciale per poter effettuare scelte strategiche oculate, ma anche in questo campo si è rilevato una carenza notevole,

⁷Si definisce come account una registrazione al servizio che metta a disposizione del consumatore un'area personalizzata che mantenga memorizzate preferenze, storico di utilizzo e dati personali dell'intestatario

dovuta ai vincoli di costo ed un'attitudine alla ricerca classica piuttosto che alla profilazione automatizzata.

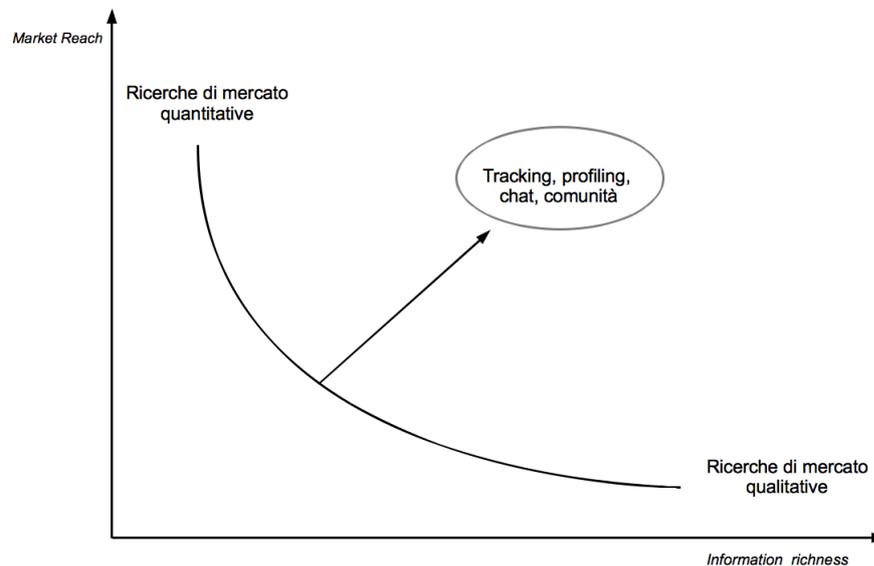


Figura 3.2: I meccanismi di raccolta dati automatizzati consentono un miglioramento netto nel *trade-off* tra ampiezza dei dati e qualità degli stessi.

L'assenza di un meccanismo di raccolta dati intrinseco al servizio è un'occasione persa di portata notevole, come si può vedere dalla figura 3.2⁸: porta a dover effettuare delle ricerche di mercato in senso classico (con costi rilevanti) oppure affidarsi a questionari on-line che scarsamente rappresentano un consumatore tipico. Riguardo questi ultimi, si ha un campione rappresentativo che non può essere valutato correttamente: si deve considerare che il consumatore deve mettere a disposizione gratuitamente il proprio tempo per compilare un questionario anonimo, deve superare lo scoglio di fiducia di cui abbiamo parlato in precedenza e potrebbe senza alcun danno fornire non solo risposte non in linea con la sua attitudine, ma completamente casuali.

⁸Vedi Vicari, *Il management nell'era della connessione. Dalla catena fisica alle rete virtuale di valore.*

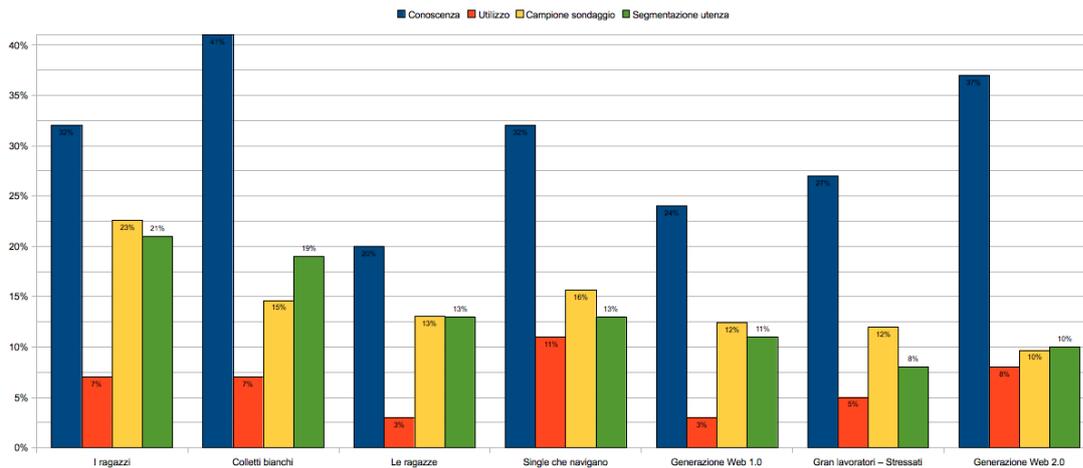


Figura 3.3: Si può vedere come per ciascun segmento del mercato, il campione del sondaggio proposto dall'azienda non sia sempre in linea con la composizione dell'utenza del portale. Il grafico mostra anche la percentuale di utenti a conoscenza dell'esistenza del servizio, inoltre, i sondaggi riguardanti la qualità percepita del servizio si sono svolti solamente sulla percentuale di coloro che hanno usufruito del servizio.

Le ricerche di mercato svolte sono state effettuate tramite un modulo on-line disponibile a chiunque, con una base statistica molto esigua rispetto al volume di contatti univoci mensili presenti sulla home page del portale come si denota dalla figura 3.4, determinando, di fatto, uno spreco di risorse economiche considerando lo scarso rilievo dei dati ottenuti. Vi sono circa 15 milioni di utenti Internet connessi⁹ nel Paese, il portale attrae circa il 70% dei navigatori, i quali hanno avuto la possibilità di accedere al questionario, mentre una parte di loro non ha una connessione sufficiente per poter usufruire di un servizio di *Video on Demand* tramite streaming.

⁹I dati qui presentati sono riferiti al 2010. Vedi AA.VV. *Global Entertainment and Media Outlook*

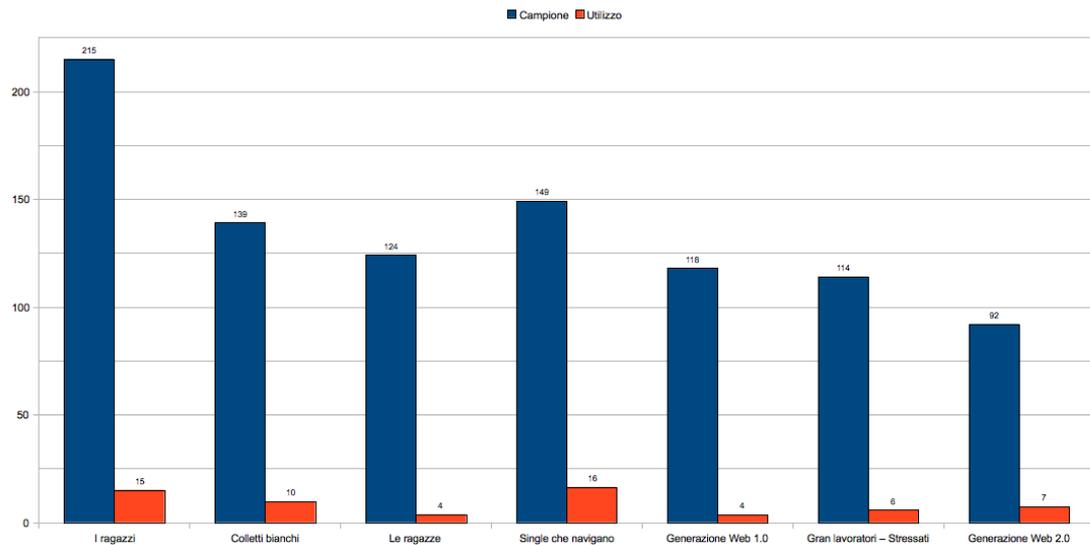


Figura 3.4: Il grafico mostra la base statistica dei sondaggi proposti dall'azienda; come si può rilevare le domande relative alla qualità del servizio si sono basate su un campione molto ristretto e poco significativo rispetto ai circa dieci milioni di visitatori unici mensili del portale.

3.3.9 Strategie di *lock-in*: presenza minima

È necessario fare una piccola premessa a questo paragrafo: l'oggetto dell'analisi è un servizio che mette a disposizione dei consumatori beni d'*intrattenimento*, che quindi si rivolgono ad un pubblico in cerca di *esperienze* ed *emozioni*, di conseguenza i consumatori *non potranno giudicare il valore finché non lo avranno provato*¹⁰. Più l'esperienza o l'emozione cercata è facilmente identificabile o accessibile, più il consumatore sarà disposto ad investire il proprio capitale in quel bene. A tal proposito si pone l'accento su come il servizio sia il punto centrale dell'offerta proposta dall'azienda e non solamente un tramite per vendere la visione di un video. Se si considerasse il servizio unicamente per questo aspetto, si entrerebbe in competizione con migliaia di servizi on-line e off-line più o meno legali che sicuramente sarebbero difficili da affrontare, com'è intuibile dalla figura 3.5. È quindi necessario considerare il servizio come parte integrante dell'esperienza del consumatore.

Si è visto già dall'introduzione come esistano diverse strategie di *lock-in* per massimizzare la dimensione della rete di consumatori e riuscire a trattenere i clienti all'interno

¹⁰Vedi Shapiro e Varian, *Information Rules*.

If you are a **pirate** this is what you get:



but if you are a **paying customer**, this is what you get:



Figura 3.5: Una vignetta umoristica riguardo la pirateria audiovisiva. Come si può notare, se il servizio fosse solamente limitato alla fruizione di un video, la pirateria sarebbe un'esperienza migliore ad un costo nettamente inferiore. I servizi di *Video-On-Demand*, devono fare leva sui punti di forza che nessun video scaricato illegalmente o supporto fisico può avere.

dei propri servizi. Queste strategie possono essere perseguite secondo mezzi differenti e rappresentano uno dei punti cardine di una strategia competitiva: se non fosse possibile trattenere il cliente all'interno della rete aziendale, si darebbe un vantaggio notevole alla concorrenza dove lo stesso una volta approdato si troverebbe bloccato.

Il servizio preso in esame non presenta, tuttavia, caratteristiche che inducano il consumatore al lock-in: non è richiesta una registrazione per usufruire dei contenuti, non deve fornire dati personali, non ha un vincolo di piattaforma (se non quello di utilizzare un computer compatibile con la tecnologia *Microsoft Silverlight*), non ha una superiorità qualitativa (la definizione audio e video è dinamica e pari agli standard dei concorrenti). L'accesso al servizio non presenta differenze tecnologiche da quello dei concorrenti (l'unica operazione richiesta è l'installazione del plugin *Silverlight* nel browser utilizzato),

in quanto basta un comune browser per navigare in Internet per poter averne accesso. Inoltre, la presentazione dei video acquistabili non ha caratteristiche di rilievo o profilazione del cliente: non sono presenti né un sistema di suggerimenti basato su preferenze né un motore di ricerca che possa suddividere i video secondo parametri peculiari, al di là della tipologia intesa tradizionalmente: dramma, commedia, thriller, etc. Non è possibile accedere ad un motore di ricerca che abbia facoltà di discernere il contesto nel quale si voglia usufruire del servizio né si trova un indicizzazione fornita dagli utenti al riguardo: per esempio non è possibile indicare “serata romantica”, “pizza con amici” o “relax da soli” per ottenere dei risultati consoni alla tipologia di esperienza desiderata più che alla tipologia di video.

L'unico elemento di *lock-in* è la licenza del *content provider* che l'azienda può sfruttare: i video presenti sono soggetti a contratti (per la stragrande maggioranza) che hanno un vincolo di esclusiva, si trovano all'interno di questo servizio e non sono disponibili alla concorrenza. Il servizio, inoltre, presenta contenuti *mainstream* e non può quindi avvalersi di un *lock-in* legato alle licenze per i contenuti di nicchia che porterebbero i consumatori di quelle fasce di mercato a rivolgersi all'azienda: l'esperienza cercata dalle nicchie di mercato può essere venduta con margini di profitto maggiori e vincola il cliente al servizio a causa degli accordi di esclusiva presenti nel mercato.

In aggiunta al quadro delle strategie di *lock-in* è necessario aggiungere che l'azienda è soggetta al *lock-in* nei confronti di Microsoft per l'utilizzo (su licenza) della tecnologia Silverlight vincolandosi all'uso di questa per la codifica dei video: maggiore è la dimensione della libreria dei contenuti disponibili maggiore sarà il costo per eventualmente uscire dall'accordo di licenza e codificarli nuovamente in un altro formato. L'utilizzo di questa piattaforma, inoltre, limita non di poco l'accesso ai contenuti da parte dei dispositivi: attualmente solo i computer Windows, Mac OsX e i cellulari con Windows Phone 7.1 o superiore hanno la possibilità di riprodurre i video Silverlight. Questo fa sì che la maggioranza degli *smartphone* e dei *tablet* siano tagliati fuori dal mercato (Windows Phone detiene circa il 5.7% del mercato US¹¹, includendo le versioni precedenti, denominate anche Windows Mobile, non compatibili).

¹¹Vedi AA.VV. *September 2011 U.S. Mobile Subscriber Market Share*.

3.4 La strategia competitiva emergente

3.4.1 Il servizio

Raccogliendo tutte le informazioni analizzate fino ad ora si delinea un quadro nel quale l'attenzione dell'azienda è rivolta esclusivamente agli accordi di licenza ed alle capacità tecniche del servizio. La strategia competitiva sembra quindi che sia focalizzata esclusivamente sul servizio di trasmissione del filmato e non su un più ampio servizio di intrattenimento digitale. Il servizio offerto è più simile ad una videoteca (fisica) che non abbia i titoli di tutti i *content provider* di rilievo, piuttosto che ad un servizio che offra al consumatore un'esperienza e delle emozioni. Questo fa sì che le licenze diventino un nodo focale del servizio e vincolino il successo dell'azienda alla loro gestione ottimale, in questo modo la strategia competitiva ha un solo punto critico sul quale è facile fare pressione da parte della concorrenza; questo punto è parzialmente mitigato dal fatto che nella stessa holding dell'azienda sia presente uno dei principali *content provider* del Paese, ma comunque di grandezza nettamente inferiore alle dimensioni dei principali concorrenti sul piano internazionale, come le Major di Hollywood.

Un eventuale accordo migliore da parte di un concorrente porterebbe ad una drastica riduzione dei contenuti disponibili sulla piattaforma, in modo tale che il consumatore sia spinto verso altre offerte, vedendo l'unico punto di forza del servizio svanire. È possibile, inoltre, che un concorrente possa decidere di praticare condizioni e prezzi nettamente vantaggiosi ai detentori delle licenze, andando anche in perdita per qualche tempo, in modo tale da eliminare quasi del tutto il servizio dal mercato. È importante sottolineare questo punto, in quanto non c'è alcun elemento di ritenzione della clientela se non le licenze, che sono soggette a limitazioni temporali, a condizioni economiche di *revenue share* molto pesanti. L'unico fattore che potrebbe invogliare il consumatore ad usufruire del servizio in una condizione di svantaggio (come licenze disponibili rispetto alla concorrenza) sono i filmati provenienti dalla holding, che potrebbero non bastare e che in ogni caso non vincolano l'utente al servizio, bensì si offre la possibilità di accedere ai contenuti ai quali potrebbe essere interessato, per poi passare ai concorrenti immediatamente e senza alcuno sforzo per contenuti di altro tipo.

3.4.2 Il cliente

L'attenzione riservata al cliente in questa situazione è pressoché assente. Il servizio di CRM gestisce le pratiche in modo non automatizzato, facendo in modo che tutte le informazioni vengano gestite manualmente e sia necessario un cospicuo impiego di ore per ottenere le informazioni ordinate ed in forma utilizzabile. I dati dei clienti e dei visitatori che non usufruiscono del servizio, inoltre, non vengono raccolti in modo dettagliato e non generano una profilazione attenta, necessario allo sviluppo ed alla gestione del servizio. Gli strumenti utili alla formulazione di proposte strategiche, quindi, non sono considerati di rilievo e vengono trascurati rispetto all'ottenimento delle licenze.

Questa scarsa attenzione al cliente è una mancata opportunità di profitto, in quanto un servizio che abbia a disposizione maggiori informazioni sui consumatori ai quali si rivolge può essere più efficace ed avere percentuali di conversione¹² migliori.

Come è stato sottolineato nel paragrafo 3.3.9, per il cliente non è possibile stabilire a priori se il prezzo per il consumo di un bene offerto dal servizio sarà in linea con le aspettative e con la qualità richiesta. Il valore percepito sarà stimato prima dell'acquisto e valutato non solo dopo che la transazione ha avuto luogo, ma in una fase successiva alla fruizione del contenuto: questo aspetto mette in rilievo tutti i servizi collegati al momento post-vendita. Si può quindi capire come per questo tipo di servizio il cuore del valore si trovi temporalmente nel post-vendita e non prima anche alla luce del fatto che sul web *la soddisfazione del post-vendita ha un'influenza maggiore sia sulla soddisfazione generica del consumatore e la sua intenzione a tornare, sia sulla soddisfazione al checkout ed il prezzo percepito, quando misurato su base comparativa, ha un'effetto diretto e positivo sulla soddisfazione totale e l'intenzione del consumatore a tornare.*¹³

3.4.3 L'azienda

A partire dalle informazioni esposte finora risulta chiaro che l'azienda è un elemento collaterale nella strategia competitiva: il marchio, ben riconosciuto sul territorio nazionale, offre un supporto non indifferente alla diffusione del servizio. L'appartenenza ad

¹²In questo caso si intende come "percentuale di conversione" la percentuale di consumatori che diventano clienti dopo aver visualizzato la pagina web, in quanto il servizio non è a disposizione con software apposito sui dispositivi mobili.

¹³Vedi Jiang e Rosenbloom, *Customer Intention to Return Online: Price Perception, Attribute-Level Performance and Satisfaction Unfolding Over Time*.

una holding che gestisce anche il *broadcasting* televisivo della più grande emittente privata del Paese, inoltre, garantisce l'accesso ad una piattaforma di *advertising* con una base d'utenza molto ampia.

La forza del *brand* in relazione al servizio, derivata da canali pubblicitari di facile accesso e dalla riconoscibilità del marchio ottenuta in precedenza, però, non è controbilanciata da una qualità dello stesso che induca l'utilizzatore del servizio a percepire un valore aggiunto: di conseguenza, è un'utile promotrice nei confronti di coloro che non hanno ancora utilizzato o conosciuto il servizio, ma risente della qualità percepita dello stesso, non arricchendosi della sua presenza nel portfolio.

3.4.4 Riassumendo

L'azienda mostra quindi di aver adottato una strategia semplice, con un solo punto di criticità, basata esclusivamente sulle licenze disponibili (sia dovute alla produzione interna alla holding sia per l'acquisto all'estero). Una tipologia di servizio come questo richiede una strategia sicuramente più articolata, per fronteggiare sia i concorrenti sia la fruizione degli stessi video illecitamente. In definitiva, il servizio dovrebbe essere focalizzato sull'*esperienza* fruita da parte del consumatore, non meramente sul video offerto, per poter avere un maggior numero di punti di criticità e soffrire meno degli effetti negativi che si potrebbero presentare sul mercato. In sintesi, l'azienda non presenta nella propria strategia elementi che forniscano un valore aggiunto a quello dei video proposti.

3.5 Considerazioni finali: le carenze della strategia

La carenza di informazioni sullo stato attuale della clientela, l'assenza di *basket analysis* e di *behavior analysis* portano gravi conseguenze: assenza di *lock-in* per la clientela, possibili errori nella scelta dell'esperienza da offrire al consumatore, scarse possibilità di adattare il servizio alle esigenze del clientela attuale e potenziale, reattività molto bassa ai cambiamenti del mercato, inefficienze sui metodi di pagamento, scarsa influenza sul consumatore.

3.5.1 Attuali

Attualmente il servizio offerto comparato alla concorrenza è di buona qualità, e presenta un portfolio di licenze in grado di soddisfare almeno parzialmente il mercato. Le carenze attuali sono da riscontrarsi, tra le altre cose, nella scarsa attenzione ai *social network*: un miglior collegamento a questi sicuramente porterebbe un riscontro positivo maggiore del costo sostenuto per interagirci. Esistendo già una redazione preposta alla produzione dei contenuti che vanno ad accompagnare il video (sia testuali che grafici), lo sforzo per inserire le informazioni anche su una o più piattaforme di social networking sarebbe minimo (si parla di circa 300 ore annuali). Questa presenza, però, creerebbe una rete intorno al servizio che spingerebbe altri potenziali clienti a provarlo, attraendo così nuovi consumatori.

La carenza maggiore sicuramente è l'assenza di tecniche ed espedienti che spingano il consumatore al *lock-in*. Per riuscire a massimizzare le potenzialità del servizio, è necessario creare una serie di strumenti collaterali che portino il consumatore a non poter più fare a meno di utilizzarlo (o almeno di non poter usare quelli offerti dalla concorrenza). Tra queste tecniche possiamo sicuramente annoverare la profilazione del cliente tramite *behavior e basket analysis*, questa non è fine a sé stessa, bensì deve essere focalizzata a fornire proposte consoni al gusto del consumatore, a migliorare l'advertising presente ed infine a poter utilizzare i dati raccolti in altri servizi o strumenti dell'azienda, ad esempio per fare offerte personalizzate di servizi collaterali inutilizzati dal soggetto ed indurlo al *lock-in* o ridurre i costi delle ricerche di mercato. Un'altra tecnica è quella della personalizzazione della pagina Internet per far percepire all'utente di essere in uno spazio confortevole e "casalingo"¹⁴. *La presenza di motori che agevolino la personalizzazione è ritenuta importante per varie ragioni, tra cui la capacità di fidelizzare e creare lock-in con l'utente finale. La personalizzazione può ricondursi sia al contenuto del sito, sia ai prodotti offerti.*¹⁵

¹⁴Qui si intende per "casalingo" un contesto che rispecchi la personalità e la casa dell'utente, dove esso possa scegliere la disposizione degli oggetti, il colore degli sfondi, dove possa sentire la propria influenza direttamente sulla pagina web

¹⁵Vedi Prandelli e Verona, *Marketing in rete*.

3.5.2 Nel medio termine

In un'ottica di medio termine il servizio ha una carenza nella gestione dei dati di accesso al servizio, di automatizzazione dei processi di *data mining* e scelte strategiche correlate. L'accesso ai dati aggiornati (se non in tempo reale, almeno con un report su base giornaliera, settimanale e mensile) deve essere garantito a chi deve occuparsi di scegliere e gestire le licenze contrattate dall'azienda, in modo tale da poter prendere decisioni strategiche oculate in base alla demografia ed alle preferenze dei singoli gruppi di consumatori. La gestione di questi dati potrebbe, infatti, far emergere un *pattern* che non sarebbe altrimenti visibile con le indagini di mercato classiche. Un buon *data mining*, inoltre, è cruciale per lo sviluppo di un sistema di suggerimenti automatizzato e personalizzato, cosicché l'utente possa visualizzare ed acquistare i video che potrebbero piacergli, basandosi sulle scelte effettuate da egli stesso e da consumatori con preferenze simili, ma che non conosce già.

L'analisi dei dati e la raccolta delle informazioni sulla clientela e sui consumatori che non usufruiscono del servizio pur conoscendolo è il punto cruciale in cui la strategia ha lacune maggiori e più gravi. Il potenziale di questi elementi, infatti è amplissimo: potrebbero non solo essere utilizzati per il servizio stesso, ma anche essere impiegati per tutti i quelli dell'azienda, creando una piattaforma che includa tutto. Le informazioni ottenute dal *data mining*, inoltre, sono più affidabili di quelle ottenute dalle ricerche a campione, rispecchiano maggiormente il mercato controllato e spesso non sono disponibili per altri servizi, data la natura analogica degli stessi (si pensi ad esempio alla televisione tradizionale).

3.5.3 Nel lungo termine

Con una prospettiva di lungo termine, il servizio si è rivelato miope alle possibilità di espansione su altri media alternativi: la tecnologia impiegata, infatti, non consente la riproduzione su *smartphone* e *tablet* di alcun genere; l'errore qui è palese se si pensa che a Ottobre 2011 i due principali sistemi operativi mobili non sono in grado di riprodurre i filmati e occupano insieme l'80,36% del mercato¹⁶. Per capire le dimensioni del mercato, basti pensare che nello stesso periodo Apple, che detiene il 61,50% del mercato

¹⁶Le informazioni sono su scala globale, riferite solamente al traffico generato sul web e sono state ottenute da NetMarketShare, basandosi sui dati di RealTimeStats.com, aggiornati a Ottobre 2011

con il suo iOS, ha dichiarato di avere venduto 250 milioni di dispositivi basati su iOS dal lancio del primo iPhone su scala globale. Per poter effettuare la riproduzione dei video su questi dispositivi, infatti, sarà certamente richiesta la trasformazione dell'intera libreria in un formato compatibile, portando costi aggiuntivi e rivelando come superflui i costi di licenza sostenuti fino a quel momento.

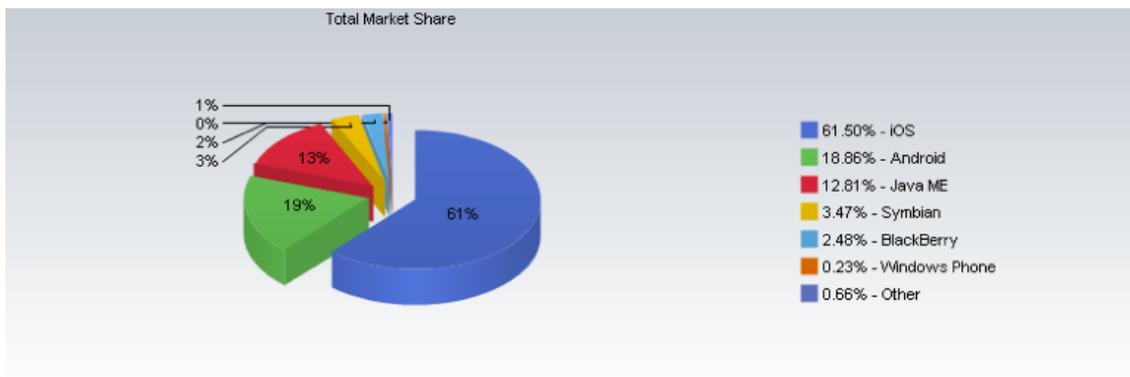


Figura 3.6: Quote di mercato dei sistemi operativi mobili. Come si può notare, il servizio è compatibile con meno dello 0,23% del totale (Windows Phone è in grado di riprodurre i video solo dalla versione 7 in poi). I dati si riferiscono ai dispositivi utilizzati per navigare su Internet e sono a cura di RealTimeStats.com

Un altro aspetto in cui si è rilevata una carenza strategica è la pianificazione di contromisure nei confronti dei concorrenti sul piano internazionale: è in atto, in Europa, un consolidamento del mercato, dove poche aziende di successo (tra le quali LoveFilm, di proprietà di Amazon) stanno acquistando quelle più piccole per penetrare meglio nel mercato, espandersi oltre i confini d'origine e acquistare una maggior leva finanziaria nei confronti dei *content provider*. Un'altra minaccia al business arriva da servizi simili che offrono la stessa *esperienza* anche tramite strumenti tecnologici differenti: ad esempio iTunes, il quale non consente lo streaming ma il download dei video ed è presente in tutto il mondo (anche se la vendita ed il noleggio di film è limitato, per ora, ad alcuni paesi).

3.5.4 Un commento finale

Si è visto, quindi, come l'analisi di un servizio abbia messo in luce una carenza nella strategia competitiva profonda e radicata. L'assenza di strumenti di analisi e report, l'assenza di forti elementi di *lock-in* e la scarsa attenzione al mercato mobile si è rivelata non essere una questione temporanea di “aggancio” ad un sistema esistente, ma una più profonda assenza in tutti i prodotti e servizi dell'azienda. Quando si è parlato di carenze della gestione dei dati e delle informazioni, non è stato solo perché il prodotto non beneficiava di una infrastruttura esistente, ma perché questa infrastruttura non era stata prevista.

Bibliografia

- AA.VV. (2009). *Video on Demand and catch-up TV in Europe*. Report. European Audiovisual Observatory (cit. a p. 22).
- (2010a). *Global Entertainment and Media Outlook*. Annual Report 11th Edition. PricewaterhouseCoopers International Limited (cit. a p. 29).
- (2010b). *Making multiplatform tv work*. Issue 2. Videonet (cit. a p. 19).
- (2011). *September 2011 U.S. Mobile Subscriber Market Share*. Report (cit. a p. 32).
- Bohlen, Joe M. e George M. Beal (1957). *The Diffusion Process*. Special Report 18. Iowa State College (cit. a p. x).
- Jiang, P. e B. Rosenbloom (2004). *Customer Intention to Return Online: Price Perception, Attribute-Level Performance and Satisfaction Unfolding Over Time*. Research Paper. Emerald Group Publishing Limited (cit. a p. 34).
- Kotler, P. e K. L. Keller (2005). *Marketing Management*. 12th Edition. Prentice Hall (cit. a p. 13).
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Report. Harvard Business Review (cit. a p. 8).
- Ohmae, K. (1985). *Strategie Creative*. Ipsoa (cit. a p. 8).
- Prandelli, E. e G. Verona (2006). *Marketing in rete*. Seconda edizione. McGraw-Hill (cit. alle pp. 22, 36).
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th edition. Free Press (cit. a p. x).
- Shapiro, C. e Hal R. Varian (1999). *Information Rules*. ETAS (cit. alle pp. 3, 30).
- Varian, Hal R. (2007). *Microeconomia*. Sesta Edizione. Cafoscariana (cit. alle pp. vi, viii).
- Vicari, S. (2001). *Il management nell'era della connessione. Dalla catena fisica alle rete virtuale di valore*. Egea (cit. a p. 28).
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge (cit. a p. 11).