

La strategia digitale al servizio della competitività aziendale
di Fascina Gianpaolo
Partner GEA
Responsabile GEALAB

La digitalizzazione è una delle principali forze alla base del cambiamento dei mercati sia nella loro dinamica sia nell'ampiezza e valore.

I nuovi mercati elettronici appaiono all'improvviso nei radar aziendali apportando stupore, entusiasmo e paura allo stesso tempo. Per la maggior parte delle aziende le nuove tecnologie della digitalizzazione alterano alla radice la relazione con i clienti, i sistemi distributivi, il comportamento dei concorrenti e le economie di scala. Danno ai clienti, fornitori e nuovi entranti un grande potere, a discapito di anni di intense coltivazioni di vantaggi competitivi anch'essi spesso basati su tecnologie ormai obsolete. Rendono superati i modelli di business ritenuti fino allora inattaccabili e divenuti improvvisamente monumenti al passato. Alimentano i macro trend della deregolamentazione e della globalizzazione dei mercati.

Sino ad oggi le risorse alle quali abbiamo guardato quali ingredienti delle nostre strategie sono state prese dal mondo fisico (gli assets fisici) mentre l'informazione ha giocato un ruolo di supporto.

Oggi, come hanno evidenziato J. Rayport e J. Sviokla, è possibile creare valore attraverso l'informazione. Ne consegue la possibilità di incidere sulle formule imprenditoriali utilizzando un mix di risorse prese dal mondo virtuale oltre che da quello fisico.

Negroponte ha parlato di bits e atoms. I bits non hanno peso, colore, forma, taglia e viaggiano alla velocità della luce. I costi marginali per produrre più bits è zero. Non serve il magazzino. Si possono vendere e tenere allo stesso momento. Gli originali e le copie sono identici. Non si fermano alla dogana. I governi dei paesi non possono dire dove sono. La loro giurisdizione è incerta. Sono uguali per le grandi aziende come per le piccole.

L'IT rende così possibile la creazione di nuovi modelli di business che gravitano attorno a nuovi paradigmi: la disintermediazione, la reintermediazione attraverso la personalizzazione, lo spostamento del potere verso i consumatori grazie alla trasparenza delle informazioni.

Gli scenari futuri saranno caratterizzati:

- ❑ dall'ingresso di nuovi attori i quali costruiranno il loro vantaggio competitivo attraverso sistemi asset free: avremo editori senza copiativie, assicuratori senza agenzie e retailers senza supermercati. I nuovi entranti non avranno assets fisici. Nella nuova economia digitale quello che era un vantaggio diventa uno

- svantaggio. Il crollo della barriera fisica farà sì che i nuovi concorrenti digitali possano entrare molto velocemente ad un costo di start up molto piccolo;
- dalla evoluzione delle aziende esistenti attraverso lo sfruttamento dei loro information asset (contatto con i clienti, esperienza, brand, ...). Chi potrà riconoscere e sfruttare i propri assets virtuali potrà sviluppare modelli di business molto più efficienti e flessibili altrimenti rischierà di soccombere in un contesto più competitivo;
 - dallo sviluppo di alleanze e partnership tra aziende diverse ed estranee nel Marketplace ma complementari e sinergiche nel Marketspace. Per esempio un produttore di commodities potrà rigenerare il proprio vantaggio competitivo fidelizzando i clienti attraverso la fornitura di nuovi prodotti e servizi di terze parti.

Le aziende, così come le conosciamo, non scompariranno ma diventeranno più piccole, fortemente integrate con business partners esterni (clienti, fornitori, azionisti, impiegati, concorrenti, ...). L'economia digitale rimpiazzerà le aziende grandi e generaliste con piccole aziende specializzate legate tra loro. La nuova frontiera sarà per molti il brand management.

Per sviluppare i nuovi modelli di business si rende necessario un nuovo approccio alla strategia aziendale: la Digital Strategy, che è per sua natura destabilizzante. I principi sui quali si basa sono la distruzione della catena del valore, la cannibalizzazione dei mercati, la terziarizzazione sul consumatore, la gestione degli assets come liabilities. Il suo risultato sono le "killer applications" e cioè le applicazioni in grado di utilizzare l'IT per rendere obsoleti i vecchi modelli di business e sostituirli con nuovi. Il suo modello operativo è: parti bene, parti piccolo, parti subito.

Impostare una strategia digitale, concepire nuovi modelli di business, sviluppare "killer applications" richiede lo sviluppo di nuove competenze sia al vertice dell'azienda che alla funzione dei Sistemi Informativi.