

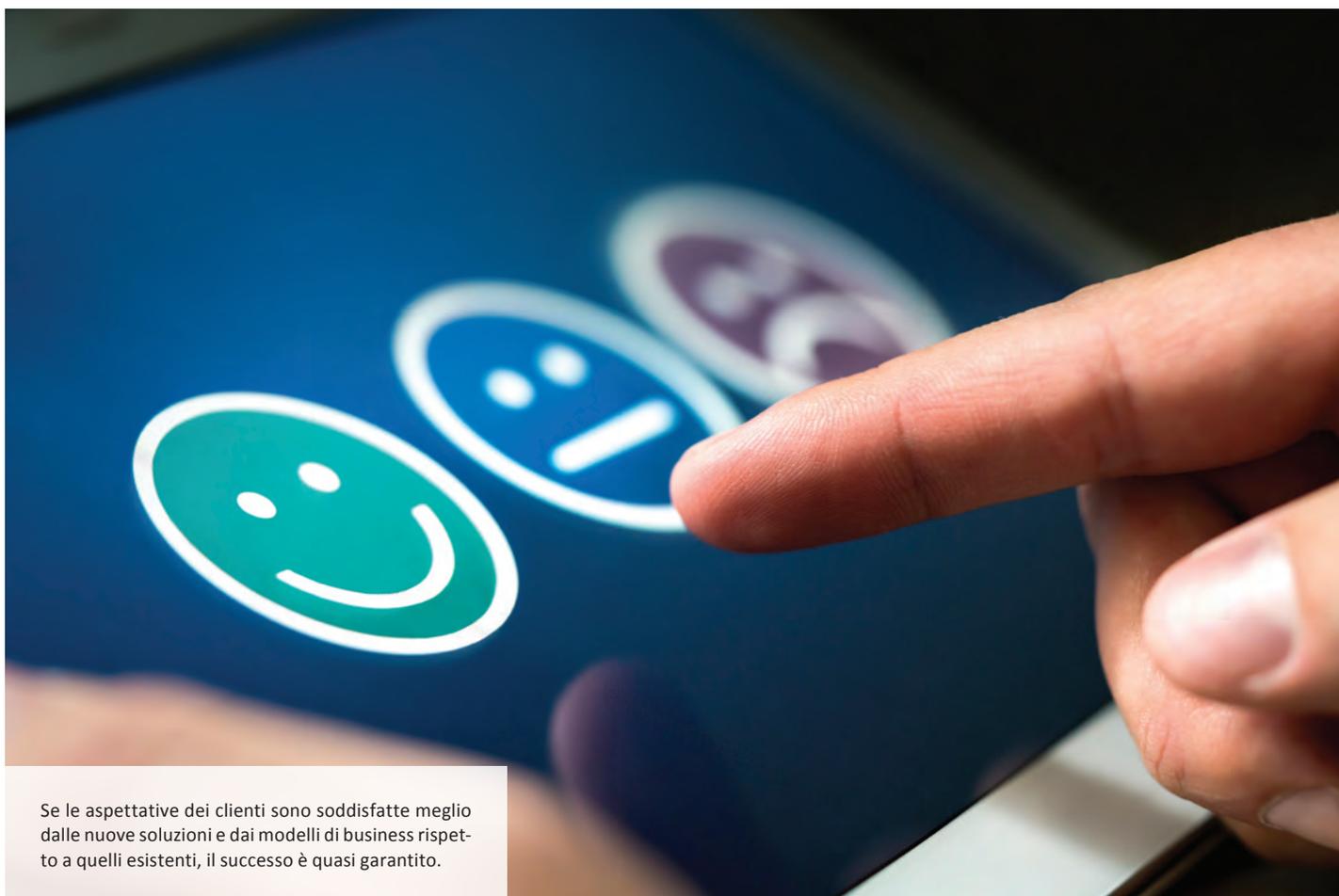
# Modelli di business dirompenti

**Il nuovo è il nostro fedele compagno.  
Una questione del giusto approccio**

Markus Weishaupt

Esperto di imprese familiari, è socio fondatore e amministratore delegato di Weissman & Cie. Italia.  
È consulente per lo sviluppo strategico e organizzativo e la gestione del personale di imprese familiari  
di medie-grandi dimensioni, in genere operanti a livello internazionale





Se le aspettative dei clienti sono soddisfatte meglio dalle nuove soluzioni e dai modelli di business rispetto a quelli esistenti, il successo è quasi garantito.

## **N come nuovo**

Nuovo è il nostro fedele compagno. Tutto è in movimento. Il panorama politico del mondo è stato ridisegnato in un attimo, negli ultimi anni. L'America, da sempre progettista e grande sostenitore della globalizzazione, ora improvvisamente si affida al protezionismo, bandisce non solo il trattato internazionale sul clima di Parigi, ma minaccia anche il trattato nucleare con l'Iran, getta la miccia per incomprensibili rivolte tra Israele e Palestina, riesce a portare il detentore del potere nordcoreano Kim Jong Un così vicino al tavolo dei negoziati come nessuno prima, e poi gli invia un rifiuto che stupisce il mondo intero, prima di riaprire immediatamente la porta per lo storico incontro. In Italia, forze completamente nuove e imprevedibili vincono le elezioni. L'Austria si sposta a destra e Macron sostituisce sempre di più la Merkel come l'abbagliante figura dell'Europa. La scienza produce ogni giorno cose nuo-

ve, in medicina, genetica e neurobiologia. L'economia sta subendo profondi cambiamenti, sia in senso lato che in senso stretto. E-mobility, robotica, networking, big data, Internet of Things, droni, stampa 3D e digitalizzazione sono le parole chiave che impegnano le aziende. Allo stesso modo, il nostro sistema economico, il capitalismo, nel migliore dei casi, si trova in una fase utile di evoluzione e nello scenario più radicale sta vivendo una rivoluzione dirompente. Un processo di scoperta è in corso e noi siamo nel bel mezzo di esso. Il nuovo era ed è probabilmente il nostro migliore e più fedele compagno.

## **Da "N" come nuovo a "D" come dirompente**

Negli ultimi tre decenni sono emersi nuovi modelli di business molto interessanti, soprattutto nel settore IT e attraverso l'uso intelligente dell'IT. Gli esempi più noti sono Microsoft, Apple, Google,

Amazon e Facebook. Queste e molte altre aziende hanno ridisegnato le industrie esistenti e le loro catene del valore nel B2B e/o B2C, riducendo così i costi e migliorando allo stesso tempo l'esperienza di servizio per i clienti. È stata ridefinita la logica esistente di un settore o sottosettore di un'industria. Questi nuovi modelli di business sono spesso il risultato di pensieri e approcci che non emergono all'interno di un settore, ma sono piuttosto inseriti dall'esterno in un'industria. Probabilmente i droni non sarebbero mai stati sviluppati nell'industria della difesa classica. I videoproduttori, invece, hanno previsto la visione di droni manovrati da joystick, quasi identici a quelli di un gioco per computer. Netflix ha spazzato via i blockbuster con due delle sue tre novità dirompenti. Alla fine degli anni '90 Netflix iniziò la sua prima interruzione con l'invio di DVD, che ebbe conseguenze devastanti per le costose strutture di noleggio video di



Blockbuster, ma che ancora di fatto non significava la fine definitiva.

Solo nel 2007, con l'inizio del secondo cambio di modello di business dirompente, lo streaming video, Blockbuster ha iniziato la sua caduta libera, il che ha segnato la sua fine nel 2010. Netflix ha iniziato la sua terza rottura degli schemi tradizionali con la propria produzione di film e serie. Inizialmente ridicolizzato, Netflix è diventato un produttore cinematografico e di serie riconosciuto in tutto il mondo, simile a Amazon, tra l'altro.

Non ci sono ancora molte imprese perturbatrici così potenti come quelle citate sopra, secondo l'opinione generale degli ambienti economici.

Nel 1997, il Prof. Clayton M. Christensen ha esplorato la rivoluzione digitale nel suo bestseller "Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono estromettere dal mercato le grandi aziende". Ciò l'ha resa accessibile non solo agli scienziati, ma anche agli uomini d'affari. Da allora, ci sono stati ripetuti scritti, relazioni e discussioni sulle innovazioni di-

rompenti, e le aziende hanno affrontato concretamente l'argomento, così come possibili approcci ed effetti sulle proprie aziende, ma in realtà tutti aspettano ancora il momento in cui "la mazza dell'innovazione dirompente" si abatterà in modo evidente sul loro settore. Se si misura la perturbazione dal grado di aumento o perdita di quote di mercato delle imprese dominanti nei vari settori economici, allora la maggior parte dei settori non è ancora stata colpita dalla suddetta perturbazione. Questo potrebbe dare l'impressione che non sta succedendo niente, o che ci si possa permettere di aspettare, come rane in una casseruola sul fuoco, che si riscalda lentamente, per osservare cosa succede "la fuori". Entrambe le cose sarebbero fatali! Qui si sottovaluterebbe completamente l'esplosività della rivoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, così come gli inevitabili rischi e opportunità per modelli di business del tutto nuovi e utili, le cui caratteristiche di successo potrebbero essere le seguenti.

#### Riduzione dei costi

Le innovazioni dirompenti sono sempre accompagnate da riduzioni dei costi e le corrispondenti riduzioni dei prezzi. Naturalmente, il nuovo modello di business deve non solo abbassare i prezzi di vendita, ma anche generare profitti attraverso costi operativi sempre più bassi, nonostante la riduzione dei prezzi. Esempi ben noti si trovano nell'industria aeronautica, dove Ryanair e easy Jet sono gli esempi più noti di compagnie aeree a basso costo in Europa. Il modello di business "low cost carrier", tuttavia, era già stato sviluppato in America negli anni Settanta. Southwest Airlines è stata la prima ed è ancora oggi la più grande compagnia aerea del suo genere.

#### Soddisfare meglio le aspettative dei clienti

Le aspettative dei clienti sono soddisfatte meglio dai nuovi modelli che dai vecchi modelli di business. Anche se ciò non vale per tutti i clienti, è certamente il caso di alcuni importanti gruppi target. Ba-

sti pensare all'uso selettivo delle stampanti 3D per gruppi target selezionati, ad esempio nella costruzione di prototipi, nell'industria edile o in architettura. È più che probabile che la stampa 3D troverà un'applicazione di massa in futuro. Rivoluzionerà interi rami dell'industria. I primi farmaci sono già in produzione con la stampante 3D. I vantaggi per i clienti? Dosaggio selezionabile individualmente e calibrato e quindi più mirato, trattamento individuale della malattia.

Le innovazioni dirompenti spesso richiedono molto tempo, anche quando i primi utenti sono soddisfatti della soluzione. Ricordate che i primi ATM sono stati introdotti alla fine degli anni '60, ma ci sono voluti 30 anni perché la maggior parte dei clienti fosse così convinta del sistema ATM che l'hanno effettivamente accettato e utilizzato. La situazione potrebbe essere simile con le nuove tendenze della mobilità: Se ci fosse un cambiamento di sistema in cui le attuali tendenze tecnologiche e socioculturali delle auto elettriche, del car sharing e del trasporto si rafforzassero a vicenda, potrebbero emergere nuovi concetti di mobilità dirompenti con soluzioni di trasporto pas-

seggeri su misura e costi inferiori per i clienti. I nuovi modelli di business nel campo della salute e del fitness sono in aumento. Runtastic è un esempio ben noto. Esistono però anche servizi di supporto alla depressione online, le cosiddette terapie in chat, che sono rapidamente accessibili alle persone con depressione. Una lacuna nel sistema tradizionale rende possibile il successo di tali modelli di business. Il gap consiste nel tempo che è percepito come troppo lungo necessario per ottenere un appuntamento con uno psicologo. Questa lacuna viene colmata dai fornitori di terapie antidepressive online, per esempio.

Anche le applicazioni Mindfulness stanno vivendo da tempo un'ondata di successo. 7 Mind, Calm, Smiling Mind e molte altre promettono pace nella frenetica vita quotidiana. A quanto pare, queste applicazioni sono molto efficaci nel soddisfare i bisogni profondi delle persone. Esistono anche programmi linguistici che utilizzano analisi testuali mirate, in particolare delle voci dei social media, per identificare le tendenze suicide. A questo scopo, il programma controlla che i testi non contengano parole ricorrenti e evi-

denti tipiche delle persone a rischio. Se le aspettative dei clienti sono soddisfatte meglio dalle nuove soluzioni e dai modelli di business rispetto a quelli esistenti, il successo è quasi garantito.

### **Non c'è niente di fisso**

Il vecchio concetto di costi fissi viene messo in discussione e ridefinito da nuovi modelli di business. La convinzione è che anche i costi apparentemente fissi possono essere "variabilizzati" o utilizzati più proficuamente. Gli elementi dell'attivo di ogni tipo, in particolare gli attivi immobilizzati, devono essere utilizzati in modo più efficiente. La digitalizzazione consente di utilizzare meglio gli elementi patrimoniali meno usati o di creare da essi un modello di business completamente nuovo. Esempi sono le cosiddette aziende di workspace come workrepublic.de. Offrono soluzioni di ufficio e coworking completamente variabili, tra cui accesso a Internet, indirizzo postale, servizi di segreteria, sedi centrali, 24/7, pulizia quotidiana e molto altro ancora. Workspace2go.com dispone anche di un interessante modello, adattato dal modello di airbnb, e riunisce sulla sua piattaforma i proprie-



Si possono prevedere i desideri futuri dei clienti di domani, che attualmente sono per lo più nascosti.

# CHANGE



loading...

Il nuovo è veramente il compagno del nostro tempo e ognuno di noi si confronta con esso.

tari di uffici e gli inquilini. Coloro che pensano alla logica di questi modelli di business fino alla fine scopriranno le cosiddette aziende piattaforma che si concentrano sulla soluzione per il cliente con la loro piattaforma digitale-tecnologica senza usufruire degli "asset" usuali nel settore, causando così non solo turbolenze nel settore, ma anche per il legislatore. Nel corso degli anni, quest'ultimo ha regolamentato in modo sempre più dettagliato gli interessi dei modelli di business tradizionali in alcuni settori industriali e si trova ora di fronte a delicate esigenze di deregolamentazione da un lato e di richieste di conservazione dello status quo dall'altro. Il gigante dell'informazione Facebook non pubblica articoli, il gigante dei taxi Uber non possiede taxi, Flixbus non pos-

siede autobus e airbnb non possiede una sola stanza che da in affitto. In un periodo di tempo relativamente breve, le startup sono passate dall'essere derise all'essere dei veri e propri leader del settore. Come affrontarli pone evidenti problemi ai governi e ai vecchi concorrenti.

### **"Sia l'uno che l'altro" sostituisce "o uno o l'altro"**

Il modello di business digitale dirompente raramente sostituisce completamente quello vecchio. Sebbene non ci siano praticamente più macchine da scrivere, cabine telefoniche pubbliche, macchine fotografiche analogiche o enciclopedie in formato libro, vecchi e nuovi modelli vivono generalmente fianco a fianco per molto tempo. Al momento convivono sia i libri

in forma cartacea che gli e-book, giornali digitali e la stampa classica, gli alberghi e gli "airbnb's", il commercio tradizionale e quello online, filiali delle banche, sportelli bancomat e online-banking, e airwns.com con la sua piattaforma cerca di attirare i clienti dal classico commercio del vino. Probabilmente con successo.

Viviamo in processi di trasformazione e anche i modelli di business digitalmente dirompenti hanno bisogno del loro tempo per svilupparsi da specifici fornitori di nicchia a fornitori di massa e solo in parte sono così dirompenti che le vecchie industrie e le logiche sono completamente sostituite. La costante attenzione, il continuo ripensamento e l'adattamento del proprio modello di business è di vitale importanza, perché i nuovi modelli sperimentano una

esponenzialità nell'utilizzo dei propri servizi e prodotti, che li aiuta a raggiungere in breve tempo forti monopoli. Esaminiamo a tale riguardo lo sviluppo esponenziale di Amazon, Facebook, WhatsApp e Google fin dalla loro nascita.

Se un'azienda non vuole essere colta di sorpresa dalle forze dirompenti che inevitabilmente si verificano prima o poi nel settore o da coloro che vengono introdotti nel settore dall'esterno, allora è consigliabile affrontare apertamente i pericoli, che costituiscono allo stesso tempo anche grandi opportunità. Questo riguarda la "mentalità", un approccio personale, aperto e positivo che ogni azienda dovrebbe consapevolmente perseguire. Questo "Mindset" ha caratteristiche molto specifiche, che sono brevemente descritte di seguito e dovrebbe essere una sorta di radar per la propria auto-valutazione.

### **Il tuo nemico digitale**

Andate alla ricerca del vostro "nemico digitale", quello che potrebbe distruggervi. Non siate superficiali e non sottovalutate nessun modello, per quanto pazzo e utopico possa sembrare. Non dimenticate: se, prima dell'invenzione dell'automobile, aveste chiesto ai carrozzieri di cosa avevano bisogno per arrivare alla meta definita più velocemente, la risposta sarebbe stata cavalli più veloci e se Amazon non avesse prodotto il suo Kindle, allora non ci sarebbe stato nessun libro elettronico, perché l'industria tradizionale dei giornali e dei libri probabilmente non avrebbe creduto a questa innovazione con la medesima fermezza.

### **Quello che si può fare oggi.....**

non rimandare a domani. Il tempo non è amico dei lenti a causa dell'esponenzialità. La procrastinazione e la speranza che non sarà così grave e quindi non si diventa attivi, è una forma passiva di autodistruzione. In ogni seminario sul "Change Management" diventa chiaro che il cambiamento ha sempre avuto luogo, ma la velocità del cambiamento è notevolmente aumentata. Non ciò che accadrà nei prossimi anni, ma ciò che accadrà nei prossimi giorni, settimane, mesi sta diventando sempre più importante. Chi è attivo in industrie in rapida evoluzione, sa che sempre più spesso decide il mo-

mento specifico e non la prognosi pluriennale. La vigilanza costante al di là della propria industria diventa una competenza rilevante per la sopravvivenza.

### **Le aziende sono a disposizione dei clienti: anche in futuro**

Ed è proprio per questo che vi dovrete preoccuparvi più che in passato delle aspettative, delle esigenze e, soprattutto, dei problemi che i vostri clienti avranno in futuro. Chiedete ai vostri clienti, ma non chiedete principalmente alla generazione senior, ma alla generazione junior e soprattutto anticipate i desideri dei clienti di domani. Concentratevi esclusivamente sul riconoscimento dei vantaggi che i vostri prodotti, servizi e soluzioni avranno per i vostri clienti in futuro e concentratevi meno sui prodotti che volete sviluppare. Se in passato ci fosse stato chiesto ai clienti cosa avremmo voluto vedere in futuro e se avessimo fornito risposte, molti prodotti e soluzioni non sarebbero stati sviluppati. Non ci sarebbero PC, smartphone, cloud, Netflix, Amazon e Facebook. In questo contesto non è rilevante se ciò sia così grave o meno. Ciò che conta è che si possono prevedere i veri sconvolgimenti, i desideri futuri dei clienti di domani, che attualmente sono per lo più ancora nascosti.

### **Ripensare la creazione di valore - ridurre i costi**

Le riduzioni dei costi e le corrispondenti riduzioni di prezzo per i clienti sono molto comuni nei modelli di business dirompenti. Tuttavia, non si tratta semplicemente di riduzioni dei prezzi, ma di riduzioni dei costi che consentono riduzioni di prezzo redditizie. Nella maggior parte dei casi, questi risparmi sui costi sono ottenuti ristrutturando la catena del valore, che a sua volta si basa sulle possibilità offerte e sugli sviluppi tecnologici dell'informatica. Ciò che rimane importante in questo caso è la chiarezza in merito a quale parte della catena del valore un'azienda assume e come questa azienda interagisce e collabora con le altre parti dell'intera catena. Non soltanto è cruciale stabilire quale attività chiave svolge la vostra azienda nella catena del valore, ma anche quali competenze chiave devono essere utilizzate, rafforzate e sviluppate. Anche i nuovi modelli di business hanno una breve aspettativa di vita, se manca il motore unico e non inter-

cambiabile delle competenze chiave. La domanda strategica a cui rispondere è: di quali competenze chiave abbiamo bisogno per creare benefici a lungo termine e nuovi vantaggi competitivi per i nostri clienti con il nuovo modello di business?

### **Un nuovo modo di fare le cose**

I modelli di business dirompenti mettono in discussione i vecchi modelli tradizionali esistenti e li attaccano nei loro punti più deboli. Tuttavia, questi modelli non solo sfidano le imprese, ma anche, come già detto, le istituzioni legislative degli Stati e dei paesi. Le ricorrenti notizie di stampa e le controversie legali con Facebook, Airbnb e i loro colleghi sono esempi tipici di come non solo le aziende ma anche interi Stati siano alla ricerca di orientamento. Allo stesso tempo, questi nuovi modelli sfidano anche i collaboratori esistenti, indipendentemente dal reparto o dall'area in cui lavorano. Le attività ripetitive andranno perse perché vengono svolte meglio dalle macchine, e i lavori creativi e stimolanti stanno acquisendo importanza. Paint Nite in America e ArtNight in Germania offrono corsi di disegno e pittura innovativi. Dipingere come Klimt, Picasso o Monet si chiamano i corsi. Ci sono Social Painting Trend Events, in cui gli artisti offrono corsi di pittura diurna con un bicchiere di vino e dei buoni spuntini. L'incontro ha un carattere di networking e il risultato è una piacevole atmosfera e un Van Gogh dipinto da noi stessi da portare via.

Mai prima d'ora l'umanità ha avuto la possibilità di utilizzare il suo tempo in modo così creativo, imprenditoriale, innovativo e creativo come oggi e nel futuro digitale. Il monotono viene visibilmente sottratto. Ciò che rimane è ciò che conta e definisce le persone: il design creativo e lo sviluppo.

Il nuovo è veramente il compagno del nostro tempo e ognuno di noi si confronta con esso. Naturalmente, tutti questi cambiamenti hanno un impatto su noi umani. Ciò che non dobbiamo dimenticare è che noi umani siamo allo stesso tempo la causa di tutto ciò che è nuovo. Siamo in simbiosi con tutto ciò. Alcuni ne soffrono e altri ne vedono le opportunità. Alcuni si sentono parte del problema, altri decidono di far parte della soluzione. E voi chi volete essere?