

# Harvard Business Review

 **ITALIA**



SETTEMBRE 2017  
MENSILE

## STRATEGIA

Trovate  
la piattaforma dentro  
il vostro prodotto  
Andrei Haglu ed Elizabeth J. Altman

## LE INTERVISTE DI HBR

Non cercate  
di proteggere  
il passato  
Conversazione con Ginni Rometty,  
CEO di IBM, di Adi Ignatius

## LEADERSHIP

Fare il capo  
a Bruxelles,  
Boston e Pechino  
Erin Mayer

## SOSTENIBILITÀ

Gestire  
i cambiamenti  
climatici  
Forest L. Reinhardt  
e Michael W. Toffel

# BRUCIATI DA TROPPIA GENEROSITÀ

SE CONCEDETE TROPPO TEMPO  
ED ENERGIA AI COLLEGGI RISCHIATE  
DI DANNEGGIARE PROPRIO COLORE  
CHE VOLETE AIUTARE. NON SMETTETE  
DI DARE, MA IMPARATE A FARLO MEGLIO.  
DI ADAM GRANT E REB REBELE PAG. 7



# Il cliente è re (ma lo sono anche il contesto e il contenuto)

di *Simonetta Pattuglia*

**OGGI L'INDIVIDUO MEDIO** sta usando il proprio potere collettivo, la *collective intelligence*, datoci dalla convergenza dei media e dalla possibilità di raccogliere informazioni sparse ovunque nei vari canali, pressoché solo per la propria vita di consumatore di prodotti e servizi e per l'intrattenimento e il tempo libero e ancora non a sufficienza per veder cambiata la propria vita logistico-organizzativa (geolocalizzazione, e-commerce, mobile payment ecc.). Le organizzazioni si stanno, invece, legittimamente dedicando alla comprensione delle tendenze e al raggiungimento di obiettivi molto più profondi di business in una logica consumercentrica di orientamento alla soddisfazione e all'approccio etico-sostenibile.

È il mondo della comunicazione in tempo reale con un dispositivo mobile, che prevede tecnologie sempre più veloci (dal prezzo affrontabile, peraltro) vista la legge di Moore non ancora sconfessata; tecnologie e strumenti davvero personali tanto da realizzare una dimensione "i-media" con mezzi sociali, usati con spontaneità e improntati alla ricompensa che di volta in volta si chiamerà sconto oppure premio oppure gratificazione.

Si tratta di un mondo in cui l'accesso a tali tecnologie di comunicazione-connesione è da chiunque verso chiunque assicurato dal *cloud computing* che facilita le interconnessioni e il cross media; un mondo che sta vivendo l'esplosione delle applicazioni e della monetizzazione attraverso le app; la piattaforma *nfc* assicurerà la possibilità per tutte le imprese di far effettuare transazioni sempre più facilmente ai propri clienti; l'intelligenza artificiale cambierà a breve nuovamente e drasticamente la nostra vita mediatica (Sas, Itasacom, 1/2017).

Di converso, al tempo stesso, è sempre più facile attrarre le persone verso il mondo fisico dell'impresa e della sua presenza

commerciale: condurre le persone verso negozi fisici da vivere anche virtualmente è sempre più facile con i sistemi di geolocalizzazione. Le app sono infine diventate la vera porta d'ingresso alle piattaforme integrate Internet-mobile-social.

Il business toC e toB converge in una dimensione so.lo.mo. (social - local - mobile) fortemente improntata alla *gamification* o comunque al coinvolgimento delle attività e delle comunicazioni fra impresa e individuo, fra impresa e community. Ne risulta un consumatore "empowered" da media sempre più abilitanti. Viviamo - e sentiamo di vivere - in ciò che alcuni hanno detto essere una "fascinating decade" (Murphy M. Meeker, 2011). Si va definendo il "new content ecosystem": oltre la convergenza tecnologica e competitiva, oltre la convergenza fondata sul consumatore, ciò che realmente si staglia all'orizzonte è la convergenza dei contenuti attraverso le piattaforme. "Il mondo sta davvero cominciando ad assomigliare a Internet" ha affermato Parag Khanna nel suo *Connectography* (2016), mondo di nodi e di connessioni, digitali come fisiche, un mondo - in breve - di nuove e integrate supply chain.

In questo contesto, ben si inserisce la visione di Hagiu e Altman del "prodotto come piattaforma", visione, appunto, non piena realtà, seppur in corso di realizzazione da parte di tutte quelle aziende non *platform-centered* ma di sicuro consumercentriche. Anche laddove non si sia un over-the-top (da Google, Facebook, Amazon in giù), e a maggior ragione per una Apple come per una Microsoft, le imprese troveranno nuovi sbocchi di mercato ponendosi in un'ottica cooperativa e addirittura coepetitiva (Pattuglia, 2014), attraverso piattaforme multilaterali (*multisided platforms*, MSP) capaci di porle in relazione non solo con i propri clienti ma con i clienti dei propri clienti.

Brand consolidati, clientele vaste, gran numero di interazioni e transazioni web-based, sono le pre-condizioni per tale nuovo tipo di integrazione verticale e orizzontale.

Si tratta di "aprire la porta ad altri soggetti", collegando i clienti e i diversi segmenti verso nuove proposte aggregate, collegare i prodotti e i clienti per collegare vecchi e nuovi prospect creando un'offerta anche diversa per i clienti dei propri clienti incrementando così il "valore" del prodotto-servizio e allargando indefinitamente la torta del mercato.

Compito certamente non facile: spiazzamento della clientela, *brand dilution*, cannibalizzazione della proposta originaria dell'impresa, problemi organizzativi e di leadership sono dietro l'angolo. Si tratta di processi oggi di vero e proprio "darwinismo digitale" (Pattuglia, 2017): una tendenza alla continua concentrazione delle imprese non solo tecnologiche e mediatiche e una progressiva convergenza in cui alta resta la diversità dei prodotti e dei servizi, ma non delle imprese e degli statuti professionali relativi profondamente innervati da un indotto di imprese, anche medio-piccole e start-up, creative e aggressive, veloci a proporre progetti e nuovi prodotti. In breve, si tratta di adattarsi o perire!

**Simonetta Pattuglia** è Professore aggregato di Marketing, Comunicazione e Media nel Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata. È coordinatore della Track Marketing and Sales del Master of Science (Laurea specialistica) in Business Administration, Direttore del Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media e del Master in Marketing e Management dello Sport. È autrice, tra gli altri, di *Media Management* (Franco Angeli, 2014). Email [pattuglia@economia.uniroma2.it](mailto:pattuglia@economia.uniroma2.it). Twittername @SPattuglia.