

Premessa

Nell'economia del Novecento la Tecnologia – «fattore T» – è il risultato di un mix sapiente di capitale e lavoro, costruito in maniera analogica, meccanica, deterministica. Negli anni Settanta questa miscela sfugge al controllo umano. Un manipolo di informatici californiani lavora a un'intuizione tecnologica che modifica il rapporto tra lo spazio e il tempo. La connessione digitale porta *ubiquità e contemporaneità*: il Tempo – «fattore T» – assume velocità senza precedenti. Nel 2010 Steve Jobs lancia l'Ipod, in 80 giorni è nelle mani di cinquanta milioni di persone, Android aveva impiegato 2 anni per raggiungere la stessa massa critica, Facebook 3, internet 4, la televisione 14 e la radio 38. Da allora, il tempo tecnologico scandisce quello finanziario. Dal 2016 al 2017 Tesla raccoglie oltre 50 miliardi di dollari, la Fiat in quasi cento anni si è fermata a 21 miliardi. Nel 2014 Facebook compra WhatsApp per 19 miliardi di dollari; nel 2016 Microsoft compra LinkedIn per 26,2 miliardi di dollari. Oggi Microsoft, Amazon e Apple hanno superato singolarmente la quota del 1000 miliardi di dollari, una capitalizzazione più che doppia rispetto alla somma del capitale di tutte le imprese del comparto automobilistico. Google le segue a ruota e studia con una certa insistenza il tema della mobilità. L'elemento visionario insiste sul rapporto tra spazio e tempo.

Nella Biennale di Architettura del 2018 il padiglione danese espone i risultati dell'esperimento *Virgin Hiperloop One*, un prototipo di slitta a propulsione elettrica che potrebbe connettere Europa e Cina in 3 ore, binari permettendo; sì, binari permettendo! Nello scenario descritto i «binari» rappresentano le asimmetrie informative, le inerzie fisiche e culturali al cambiamento che di fatto rimangono al centro delle architetture del valore. Le imprese sono quotidianamente alle prese con la fisicità di

merci, servizi, magazzini, trasporti, punti vendita, call center, ma soprattutto uomini. Le tradizionali economie di scala, di scopo, di esperienza, di rete e di velocità rimangono i perni del valore, ma lo spazio e il tempo non sono più gli stessi. All'*ubiquità* e alla *contemporaneità* si somma l'*apticità*, cioè la capacità delle persone di potenziare i sensi cognitivi del tatto e del movimento attraverso la sensorialità dei touch screen. In una sorta di mutazione genetica, la fusione "uomo-macchina" rende superflua la distinzione tra digitale e fisico, tra contenuti e contenitori. Il consumatore, abilitato dai nuovi strumenti, riscopre la propria identità di cliente e di persona e si apre a nuove forme di confronto con le imprese che lo chiamano a diventare un *co-worker*, cioè a svolgere un ruolo attivo in processi che in passato erano di competenza esclusiva delle imprese. Nello stesso momento in cui i cittadini diventano *co-worker* le imprese sono chiamate a diventare *co-citizen*. Il tema della Fiducia o Trust- «fattore T»- entra in campo: i brand entrano nei linguaggi e nelle conversazioni delle persone e si espongono a una sorta di "osservazione non contrattuale" da parte dei consumatori-cittadini. La distanza tra società e mercato si riduce, etica ed estetica si riavvicinano, come nei modelli ellenici e rinascimentali del "*bello-kalos*" e del "*buono-agathos*".

Dietro le quinte il "mondo delle merci e dei servizi": tutte le filiere commerciali sono sfidate da una rinnovata tensione competitiva che ha spiegazioni semplici. Prima della rivoluzione digitale le architetture delle filiere erano "verticali". Non esistendo l'*ubiquità* e la *contemporaneità* le merci e le informazioni erano scandite da una chiara sequenza logica, cronologica e fisica: le imprese, a monte, facevano proposte di valore – *value proposition* – gli intermediari commerciali, nel mezzo, si assumevano il rischio di comprarle e rivenderle – *exchange value* – e i consumatori, a valle, quello di utilizzarle – *value in use*-. La separazione fisica delle tre fasi di creazione e distribuzione del valore – *proposition-sale-use*– creava asimmetrie informative tra le parti che conferiva potere a chi più di altri avesse investito nel presidio dell'informazione: in alcuni casi all'industria, che aveva investito nella ricerca (R&D); in altri casi agli intermediari commerciali, che presidiavano le fasi di comunicazione e di commercializzazione; mai al consumatore finale.

Nel nuovo scenario i concetti di *channel leadership* e di *verticalità* sono messi in discussione. I newcomers della service revolution sanno dialogare con il consumatore rendendolo protagonista di nuove architetture del

valore. I nuovi player non nascono dal “mondo delle merci”, sono veloci e non faticano a rimodellare la concorrenza verticale e orizzontale di intere filiere. I brand storici dell’industria e della distribuzione sono chiamati a consolidare lo stock di fiducia costruito prima della rivoluzione digitale. Anche le banche, le utilities e più in generale i servizi sono chiamati a nuove sfide. L’e-commerce rappresenta solo la punta dell’iceberg di una service revolution che si fonda sull’esplosione delle tre componenti del fattore T: Technology, Time e Trust.

In questo scenario si aprono molte domande per gli analisti di Impresa. Chi vincerà la nuova sfida del controllo dell’informazione? Con quale velocità procederà il cambiamento? In che misura i digital device sosterranno la mutazione genetica delle persone? Che ruolo rivestirà la fisicità degli spazi e delle persone nella creazione della fiducia? Chi meglio saprà dosare il nuovo mix di concorrenza e di competizione, di soluzioni proprietarie e di sistema, di orientamento al mercato e alla società?