



Il business di imprese e piattaforme tra archivi e oracoli

Ragionare di disruption digitale senza comprendere, in profondità, questa crisi dei fondamenti “istituzionali” della nostra economia è strategia miope. Avviarsi alla trasformazione digitale senza le lenti concettuali necessarie per cogliere questa metamorfosi “ontologica” è missione suicida.

Cosimo Accoto

MIT Research Affiliate

«I limiti del mio linguaggio significano i limiti del mio mondo», scriveva il filosofo Wittgenstein nella proposizione 5.6 del suo celebre *Tractatus Logico-Philosophicus*. Era, per dirla in modo semplificato, un ammonimento sul come i concetti e le parole siano straordinarie lenti creative della realtà. Lenti che sappiamo essere, indubbiamente, un importante strumento cognitivo e comunicativo. Ma se la realtà cambia, allora, anch'esse devono poter cambiare, pena l'incapacità di pensare in modo adeguato il nuovo mondo. Altrimenti, da leva capace di comprendere nel caso di specie economia e business, il nostro vocabolario si trasforma in una formidabile e fatale (ancorché inavvertita) trappola mentale e operativa.

Di questa pericolosa miopia, credo, soffrano oggi molte imprese e organizzazioni. E, di conseguenza, molte strategie di mercato e modelli di business. In un'economia sempre più turbata e scardinata nelle sue fondamenta da tecnologie *general purpose* (intelligenza artificiale e deep learning, automazione robotica dei servizi, protocolli e reti decentralizzate come la blockchain per citarne alcune), il rischio maggiore deriva, a mio avviso, dall'ostinazione a impiegare universi semantici obsoleti e dall'incapacità di indossare occhiali con framework d'analisi nuovi. Mi riferisco, in particolare alla difficoltà di aziende e manager nell'esplorare e introiettare in profondità logiche *service-dominant* e modelli *platform-oriented*.

SCARDINARE L'IMPRESA: ECOSISTEMI DI SERVIZI E INTEGRATORI DI RISORSE

L'adozione di una “logica di servizio” e l'introduzione di “business a piattaforma” sono oggi lo scoglio maggiore per chi deve immaginare e costruire il futuro della propria impresa. Credo, allora, che occorra fare uno sforzo per renderli più familiari a manager ed executive. Sforzo che spesso sia i programmi universitari sia i corsi delle business school faticano a fare, ancorati come sono a saperi e pratiche ancora molto tradizionali. Può allora essere utile accennare a questi nuovi orizzonti concettuali e linguistici per coglierne, sia pure a grandi linee, lo scarto differenziale col presente.

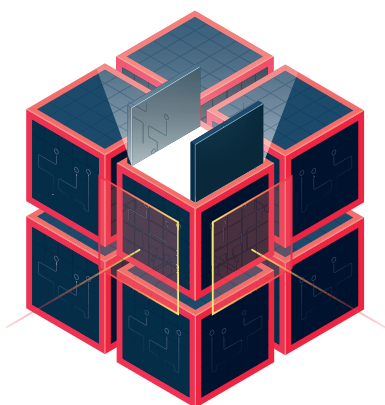
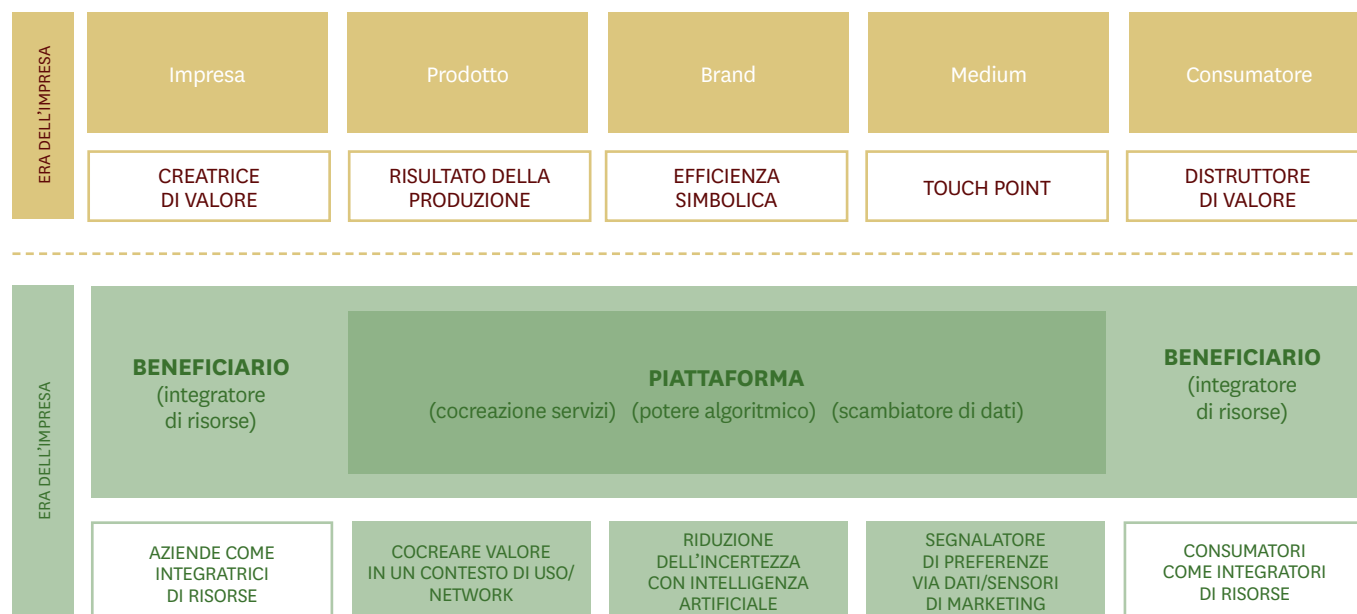


FIGURA 1

Modelli semplificati di “impresa” e “piattaforma a confronto



FONTE: ACCOTO, 2018.

In uno schema semplificato e astratto (figura 1), ho mappato gli elementi chiave nel passaggio dall'era delle imprese a quella delle piattaforme. Nell'idea comune, si considera di norma l'esistenza di una "impresa" come organizzazione strutturata che è la creatrice del valore; di un processo di produzione con input proprietari in ingresso che finalizza un "prodotto" come output; di uno o più "brand" come meccanismo di riduzione dell'incertezza dei mercati e della complessità delle scelte attraverso l'efficienza simbolica; di un o una combinazione di "media" che servono da punto di incontro e contatto tra l'azienda, la marca e il consumatore e, infine, a valle di tutto per l'appunto un "consumatore" che usa e distrugge il valore incorporato nel prodotto. Il tutto si può sofisticare (customer journey, user experience, content storytelling, data intelligence), ma questa è di fondo la sostanza.

Se guardiamo ora al modello a "piattaforma", possiamo notare come questa logica e flusso lineari siano scardinati e profondamente trasformati in tutte le fasi appena descritte. Al punto da configurare una forma organizzativa e di business che è ontologicamente molto diversa. E per la quale è utile cominciare a impiegare concetti e termini insoliti. Intanto, seguendo in questo la prospettiva della *service-dominant logic*, adottiamo il termine di "beneficiario" del servizio (e non più di "impresa" e "consumatore") per indicare tutti gli attori

coinvolti nell'ecosistema. Tutti gli attori, infatti, beneficiano di servizi e tutti sono "integratori di risorse" nella generazione di valore e servizio (scambiato sempre in cambio di altri servizi: valori, beni, dati). Airbnb, per esempio, non possiede asset proprietari. Il suo ruolo è mettere a disposizione la "risorsa" architettonica della piattaforma. A sua volta, chi mette a disposizione una stanza integra una propria "risorsa" (la propria casa) per attivare il servizio. Il prodotto della piattaforma è il servizio di locazione che viene dunque "cocreato" integrando risorse disparate dagli attori dell'ecosistema. Infine, chi usa temporaneamente la stanza integra la sua "risorsa" cognitiva (il tempo di ricerca nella piattaforma, la sua capacità di muoversi, il social rating finale che darà, ecc). Il valore si crea con l'uso, in rete e tramite lo scambio. Il mantra della customer-centricity è superato: il valore è eco-sistemico.

DAL FEEDBACK AL "FEEDFORWARD": DAGLI ARCHIVI AGLI ORACOLI

Un'altra grande differenza è che le piattaforme impiegano, rispetto alle imprese, un nuovo meccanismo di riduzione dell'incertezza e della complessità. Non l'efficienza simbolica della comunicazione dei brand, ma l'efficienza computazionale degli algoritmi. Tornando a Airbnb, una volta che

si hanno milioni di stanze in piattaforma (obiettivo chiave) occorre evitare la congestione e bisogna ridurre la complessità e l'incertezza della scelta per chi cerca la stanza. La piattaforma impiega allora, ad esempio, i filtri algoritmici di categoria (per prezzo, per distanza, per gradimento degli altri utenti, ecc). *Mutatis mutandis*, lo stesso fanno le piattaforme di eCommerce (Amazon), quelle di intrattenimento (Netflix) o quelle di mobilità urbana (Uber).

Va poi rimarcata un'ulteriore leva strategica delle piattaforme legata alla capacità non solo di filtrare e fare match della scelta migliore, ma di anticiparla attraverso gli algoritmi predittivi dell'intelligenza artificiale. E, di base, le tecnologie dell'AI sono tecnologie della predizione. Le architetture a piattaforma lavorano in modalità "feedforward", non più solo a "feedback" (anticipando, non solo reagendo). Poiché, infatti, sono piattaforme estrattive di dati a contatto costante con i beneficiari hanno a disposizione i loro comportamenti granulari, pervasivi e continuativi. Sono in grado di modellare preferenze, intenzioni e azioni degli attori dell'ecosistema. Stiamo, così, passando da una società (e un'economia) archivistica a una oracolare.

Dall'archivio all'oracolo, dunque, per usare una metafora. Le aziende finora hanno lavorato in "real-time" (in modalità archivio) cercando di analizzare - con la business intelligence - il comportamento dei "consumatori" accaduto o non appena accadeva. Il tutto riducendo al massimo il tempo (*skew time*) dall'evento al processamento da parte dei sistemi informativi (ad esempio: un commento irritato su un prodotto sui social media, un tentativo di frode digitale in banca, la pubblicità in tempo reale che riprende un episodio di gossip). E, di fatto, il real-time marketing è figlio di questa capacità di raccolta delle informazioni sui consumi in velocità grazie a sofisticati sensori di percezione e alle reti di comunicazione.

Ora, invece, abbiamo iniziato a lavorare in "near-time" (in modalità oracolo). Stiamo, cioè, portando l'informazione degli eventi futuri (*forward time*) nel nostro presente per poterla modellare prima che gli eventi accadano. Non l'informazione del passato o del presente, dunque, ma quella del futuro. Gli esempi cominciano a moltiplicarsi: manutenzione preventiva (individuo un guasto prima che la catena di montaggio si fermi per malfunzionamento), medicina predittiva (rilevo una malattia tumorale insorgente prima che i sintomi siano conclamati), mobilità anticipato-


ria (allerto il passeggero poco prima di un probabile incidente automobilistico). O, come, la maniglia di una Tesla che esce dalla scocca all'avvicinarsi del proprietario.

MERCATI SENSORIZZATI E AUTONOMI: DAI TOUCH POINTS AI DATA SWITCHES

Tutto questo è possibile farlo perché, di fatto, la potenza computazionale algoritmica può impiegare i dati e le informazioni delle piattaforme estrattive (se i dati solo il nuovo petrolio, allora le organizzazioni diventano piattaforme di estrazione). Questo ci porta all'ultimo degli elementi del modello: i data switch. A differenza delle imprese, le piattaforme sono in grado di sensorizzare pervasivamente i propri prodotti, servizi, mercati (log-in, like, click, check-in, ...) facendo in modo che corpi, merci, movimenti, ambienti siano in costante scambio informativo con le piattaforme che processano i dati. Le attività non sono passivi punti di contatto (touch point, come si dice), sono invece momenti di flusso e scambio dati, consapevoli o meno.

Ma c'è di più. In realtà l'impatto dei dati è molto più dirompente. Alcuni analisti (come Ramge e Mayer-Schönberger in *Reinventing Capitalism*) sostengono che i dati possono arrivare a sostituire i prezzi come segnalatori delle preferenze dei consumatori. I prezzi sarebbero, dunque, una tecnologia obsoleta una volta che possiamo fare affidamento ai dati di comportamento d'acquisto, di consumo al presente e al futuro. Altri teorici (come Posner e Weyl in *Radical Markets*) arrivano a ipotizzare la possibilità più visionaria di economie automatizzate in cui le piattaforme, quasi fossero innovative strutture di pianificazione, decidono e gestiscono centralmente cosa andrà prodotto senza mercati (si pensi ad Amazon e al suo ecosistema).

Se immaginiamo che, in futuro, le organizzazioni saranno piattaforme ed ecosistemi di piattaforme aperti in cui le interazioni e gli scambi avverranno sempre più attraverso contratti intelligenti automatizzati (ad esempio, su tecnologie del tipo blockchain, anche tra sole macchine con dati e AI) si comprende come l'istituzione "impresa" e l'istituzione "mercato" - per come le abbiamo conosciute finora - siano destinate a mutare, anche profondamente, la loro natura, logica e dinamica. Ragionare di disruption digitale senza comprendere, in profondità, questa crisi dei fondamenti "istituzionali" della nostra economia è strategia miope. Avviarsi alla trasformazione digitale senza le lenti concettuali necessarie per cogliere questa metamorfosi "ontologica" è missione suicida. ☹

 **COSIMO ACCOTO** è MIT Research Affiliate. Filosofo di formazione e management advisor, è autore di *In Data Time and Tide* (Bocconi University Press, 2018) e *Il Mondo Dato* (Egea, 2017).