

lunedì 2 marzo 2015 - 15:30

di [Marco Passarello](#)

Paul Nunes e la Big Bang Disruption

## Innovazione devastante

Un libro sui cambiamenti traumatici dei mercati cui obbliga la tecnologia digitale

Il processo con cui le **innovazioni tecnologiche** modificano il tessuto dell'economia, rendendo a volte **obsoleti** settori produttivi una volta ritenuti indispensabili, è antico quanto la civiltà industriale: basti pensare all'avvento del telaio meccanico e a come mise in crisi intere categorie di lavoratori le cui capacità divennero improvvisamente inutili. Negli anni recenti, tuttavia, questo tipo di **cambiamento** sembra avere assunto caratteristiche nuove. Non solo è **molto più rapido** di un tempo, ma spesso finisce per coinvolgere **settori del tutto diversi** da quello di origine.

Un esempio tra i tanti possibili è quello della **fotografia**, che è stata totalmente rivoluzionata dall'avvento della **tecnologia digitale**. Nel giro di pochi anni un prodotto consolidato come la **macchina fotografica a pellicola** è in pratica scomparso dal mercato, a livello professionale ma anche e soprattutto a quello amatoriale. Il numero di foto scattate ogni giorno si è moltiplicato vertiginosamente e le piccole **fotocamere digitali compatte** hanno avuto un'enorme crescita. Le aziende che non hanno saputo adattarsi abbastanza in fretta, come **Polaroid** o **Kodak**, hanno subito gravissimi rovesci. Quelle che invece hanno sono state capaci di cogliere l'occasione del nuovo mercato hanno prosperato, ma non hanno potuto dormire sugli allori, dato che **la fotocamera compatta sta declinando** con rapidità quasi pari a quella con cui era cresciuta, resa inutile dal fatto che gli odierni **smartphone** sono in grado di scattare foto di qualità paragonabile. In pratica un prodotto nuovo e di grande successo è stato quasi subito soppiantato da un altro che **non è nemmeno suo diretto concorrente**, poiché il suo scopo principale è tutt'altro.

Fenomeni simili sono sempre più frequenti, resi possibili poiché la tecnologia digitale permette di fare le cose in modo radicalmente diverso. Nella maggior parte dei casi, infatti, a portare avanti le innovazioni non sono aziende già presenti sul mercato, ma **attori totalmente nuovi**, che sorgono dal nulla e portano il completo scompiglio, talvolta andando ben oltre le loro stesse intenzioni. Quando **Mark Zuckerberg** ha inventato **Facebook** aveva in mente un nuovo modo per mettere in contatto le persone, non immaginava che in poco tempo avrebbe **modificato profondamente il mercato della pubblicità**, quello dell'informazione e vari altri.

Per definire lo stato di cose in cui le innovazioni non si limitano a proporre nuovi prodotti più efficienti o più economici, ma cambiano totalmente le regole del mercato in cui si inseriscono, è stata coniata l'espressione "**big bang disruption**", cioè devastazione o disgregazione esplosiva. A farlo sono stati gli statunitensi **Larry Downes** e **Paul Nunes**: il primo è un esperto di Internet e si occupa da tempo delle tecnologie devastanti, con libri di successo come *Killer App*; il secondo è Global Managing Director

dell'Institute for High Performance della società multinazionale di consulenza **Accenture**. *Big Bang Disruption* è appunto il titolo di un libro che hanno scritto, pubblicato in Italia da **Egea**, dove descrivono le nuove regole di un mondo in cui il mercato di un'azienda può essere devastato da un'altra che non intendeva neppure farle concorrenza. Abbiamo posto a Paul Nunes qualche domanda sul modo in cui la Big Bang Disruption si esplica nel mondo di oggi.

### **Come e quando avete deciso di dover scrivere un libro sulla Big Bang Disruption?**

Nel corso delle nostre ricerche sulla business performance è diventato chiaro che il ciclo di vita della tecnologia e degli affari stava diventando sempre più breve; così breve, in effetti, che per le aziende affrontare un cambiamento non era più un percorso regolare, o al massimo un po' accidentato, ma si trattava invece di una rapida e spesso catastrofica rottura. Ciò che abbiamo visto è che la capacità crescente della tecnologia di migliorare la performance dei prodotti e di abbassarne il costo stava permettendo alle nuove offerte di arrivare sul mercato con proposte *sia* migliori *sia* più economiche della concorrenza. Anche nel passato era possibile che questo avvenisse, e occasionalmente è avvenuto, ma ci siamo accorti che oggi è sempre più comune. Inoltre, quando i clienti imparano rapidamente via Internet quali sono i prodotti migliori e meno cari, si spostano su quell'offerta *en masse*. Talvolta i nuovi arrivati sono persino impreparati alla rapidità con cui un mercato può spostarsi sul loro prodotto quando è il migliore su tutti i fronti, e rischiano un nuovo fenomeno che è il successo catastrofico: quando un'azienda fallisce a causa di un eccesso improvviso di domanda.

### **Dopo che il vostro libro è stato pubblicato avete incontrato altri casi di "disruption" che avrebbero potuto farne parte?**

Certo, numerosi. Ma, cosa forse ancora più importante, abbiamo lavorato con varie aziende cercando casi di Big Bang Disruption che oggi sono solo nel regno del plausibile, o sono sul punto di verificarsi. Un buon esempio è il riconoscimento facciale come mezzo di pagamento. Dopo la pubblicazione del libro abbiamo saputo di numerose startup, e anche di qualcuna delle aziende oggi dominanti, che stanno rapidamente esplorando questa possibilità, spesso usando le telecamere di sicurezza e le piattaforme tecnologiche già esistenti per sorvegliare i clienti e i loro consumi. Anche girare il conto sulla loro carta di credito è altrettanto semplice con le tecnologie attuali, perciò si tratta di un sistema di pagamento relativamente agevole e poco costoso che solo qualche anno fa sarebbe sembrato magia, mentre oggi sta rapidamente diventando una soluzione economicamente conveniente e persino facile, che semplifica la vita dei consumatori.

### **Che cosa pensa di Uber? È un buon esempio di innovazione devastante?**

Nel libro parliamo dell'ampio spettro di nuovi servizi automobilistici resi possibili dalla tecnologia, e di come il basso costo degli strumenti necessari abbia fatto entrare nel mercato nuovi attori e abbia rivoluzionato l'idea e l'esperienza del servizio di taxi. Ovviamente questa tecnologia è molto distruttiva, basta leggere i notiziari: scioperi dei taxi, riunioni delle autorità prese d'assalto dai consumatori che vogliono il servizio, e così via. È evidentemente un caso di Big Bang Disruption, in cui qualcosa di migliore e meno caro arriva sul mercato prima che le aziende dominanti e le autorità siano preparati.

### **Cosa possono essere viste controversie come quella tra Amazon, colosso della distribuzione online, e l'editore "tradizionale" Hachette, alla luce della vostra analisi?**

La disruption nel mondo del commercio che ha avuto inizio con Internet è lungi dall'essere terminata. Quello del commercio multicanale è un enigma ancora da risolvere, che metterà attori tradizionali di ogni genere gli uni contro gli altri, anche attraversando i confini delle singole industrie. Consideriamo

come la tecnologia stia creando collegamenti tra i servizi finanziari, la sanità e i prodotti di consumo, attraverso dispositivi indossabili che aiutano a mantenersi in forma, e alla lunga finiscono per abbassare le spese per salute e assicurazioni dei loro utenti. Un numero sempre crescente di soluzioni agirà trasversalmente rispetto ai confini e agli attori delle industrie, e gli schieramenti in competizione continueranno a mescolarsi. Nuovi ruoli e nuovi modi di guadagnare e di farsi pagare emergeranno sicuramente. E, in alcuni casi, il fattore scala continuerà ad avere importanza.

**La Digital Disruption è un fenomeno transitorio, che terminerà una volta completata la transizione verso un'economia interamente digitale? O si tratta di una caratteristica permanente della nostra era?**

Riteniamo che sia un cambiamento permanente, in gran parte a causa di ciò che definiamo l'avvento di un'informazione quasi perfetta sul mercato. La capacità della tecnologia di informare i clienti sulle opzioni e sui prezzi di prodotti e servizi di ogni tipo, e di fornire loro valutazioni obiettive, ha già cominciato a educare i consumatori a cercare il meglio e a non accontentarsi di niente di meno. I siti di consigli online come Yelp e TripAdvisor hanno cambiato il modo in cui i consumatori fanno acquisti, creando una domanda rapida e cospicua per i prodotti su cui accettano di mettere un "like", consegnando rapidamente il resto all'irrelevanza. Nel nostro libro descriviamo questo fenomeno come il passaggio della modalità di adozione di un prodotto da una curva a campana a una curva a pinna di squalo... cioè che rimane piatta, schizza improvvisamente verso l'alto, raggiunge rapidamente un massimo con la saturazione del mercato, e poi crolla quasi altrettanto rapidamente. Questa è la nuova realtà dell'adozione di nuovi prodotti e tecnologie.

**Di recente mi è capitato di parlare con un manager di una grande azienda produttrice di elettronica di consumo. Mi ha detto che oggi le innovazioni arrivano così rapidamente che il pubblico è incapace di assorbirle pienamente, ma che i produttori sono impotenti a rallentarne il flusso: non hanno altra scelta che continuare a lanciare nuove tecnologie, anche prima che siano completamente mature. Si tratta di una conseguenza del fatto che la Disruption sta diventando la norma? Il pubblico sarà in grado di accettare un'economia in cui nulla è stabile e ogni cosa viene presto demolita e rimpiazzata da qualcosa di più avanzato? Stiamo forse andando verso una versione più estrema di ciò che Alvin Toffler chiamava "lo shock del futuro"?**

Sì, ritengo che stia diventando vero in modo sempre più ampio, anche se in certe situazioni era già vero da un po'. I consumatori sanno già che se aspettano sei mesi ci sarà una versione migliore, e più economica, di quasi qualunque cosa. Perciò il nuovo imperativo economico è capire quando il geometrico miglioramento della tecnologia scatterà un grande salto in avanti in termini di prezzo e prestazioni. Le aziende hanno più che mai bisogno di misurare e predire le curve di miglioramento delle tecnologie importanti, e di pianificare il loro futuro in un mondo di possibilità che, ora che le tecnologie rilevanti sono ancora troppo costose per un'adozione di massa, non sono immediatamente evidenti.

**Questo tipo di innovazione distruttiva diventerà la norma anche in campi diversi rispetto all'imprenditoria? Penso per esempio al Bitcoin, che può essere visto come un modo di disgregare il denaro tradizionale. In molti paesi europei assistiamo alla nascita di nuove forme di aggregazione politica dovute alla Rete, e persino lo Stato Islamico potrebbe essere considerato tale. Quanto possono essere utili i concetti descritti nel vostro libro per affrontare questi diversi tipi di Disruption?**

Come ogni buona idea, anche la Big Bang Disruption è un concetto che può essere spinto troppo oltre, e consigliamo di non farlo. La Big Bang Disruption come la intendiamo noi viene dal rapido shock che le organizzazioni attraversano quando si presenta loro una tecnologia che costituisce un'alternativa molto migliore e molto più economica rispetto allo status quo. Non è applicabile a qualsiasi

situazione, ma se le aziende, i fornitori di servizi pubblici e molti altri la prenderanno in considerazione, si accorgeranno che è rilevante in un enorme numero di casi, e dovrebbe darci parecchio da pensare e da fare nei tempi a venire.