

Negli ultimi mesi sono stati pubblicati alcuni resoconti sullo stato degli ecosistemi marini della terra, i quali evidenziano che è in atto una profonda trasformazione degli equilibri esistenti. I cambiamenti climatici giocano un ruolo rilevante, contribuendo a cambiare caratteristiche e direzione delle grandi correnti sottomarine, così come i trasporti navali e l'intensificazione delle attività umane.

L'aspetto che offre interessanti spunti di riflessione è legato all'evoluzione dei rapporti di coabitazione e di competizione fra le specie animali e vegetali che costituiscono gli ecosistemi, in particolare in seguito alla comparsa improvvisa di specie "straniere". Si sviluppano così nuove alleanze tra le specie, che sfociano talvolta in rapporti simbiotici e più spesso in posizioni predatorie.

Il parallelo con l'universo delle telecomunicazioni è immediato: anche le TLC si trovano infatti ad affrontare nuovi territori e nuove situazioni; in Italia i tempi della SIP sembrano appartenere a un passato remoto.

L'evoluzione dalla primigenia "comunicazione telefonica" è avvenuta secondo due direttrici principali:

li, andandosi a caratterizzare in orizzontale con l'estensione a nuovi servizi a valore aggiunto e in verticale con l'interazione con altri settori (si pensi alla mobile TV su telefoni UMTS, alla IPTV ecc.).

Tutto questo ha avviato l'alterazione dell'intero "ecosistema" delle TLC e conseguentemente dei business model degli attori che vi operano.

Convergenza e integrazione — i fattori abilitanti per lo sviluppo dei VAS — hanno portato a convivere nello stesso spazio vitale operatori di matrice e cultura profondamente diverse, innescando tensioni elevate proprio sulla catena del valore, che nel frattempo si è molto estesa, prefigurando nuove opportunità in numerosi ambiti.

La situazione complessiva sembra essere in uno stato meta-stabile, soprattutto perché porta a confrontarsi sullo stesso piano aziende molto



diverse: quelle che effettuano investimenti ingenti in asset materiali — con la vision di cablare fisicamente il mondo e con orizzonti per la profittabilità nell'ordine del decennio e oltre — e quelle con orizzonti temporali molto inferiori, le quali si basano esclusivamente su asset immateriali.

Le differenze in termini di reattività alle variazioni del mercato e di business-agility si lasciano intuire.

Anche a un osservatore non specializzato appare evidente che aziende diverse, focalizzate ciascuna su segmenti distinti della catena del valore, risponderanno a logiche e condizioni anche profondamente differenti tra loro per il successo nei rispettivi settori.

Analizzare le dinamiche in atto e le caratteristiche impone di considerare il mutamento di contesto e di fare evolvere anche i modelli che lo descrivono.

Complicazione e complessità si sono accentuate da quando il processo verso la convergenza di tecnologie, reti e servizi ha reso sempre più evanescenti le linee di demarcazione e le barriere tra i diversi comparti.

La grande sfida si sostanzia ora nell'individuare le opzioni strategiche che meglio permetteranno di affrontare una realtà in profonda evoluzione, della quale al momento non è dato sapere l'assetto definitivo. La business-agility può essere un fattore competitivo rilevante e tipicamente perseguibile dalle società che dispongono di asset prevalentemente immateriali. L'elemento curioso della situazione, però, è che queste aziende non possono sopravvivere senza il contributo delle società che realizzano le infrastrutture di comunicazione — siano esse "wired" o "wireless".

Si delinea così una situazione nella quale i business model potranno oscillare tra la specializzazione estrema — da complementare e supportare con alleanze flessibili al fine di garantire un supporto delle parti di catena di valore di interesse in funzione dell'evoluzione del mercato — e la copertura estesa della catena del valore — che però presuppone la creazione di moltiplici societari con innumerevoli capacità.

La convergenza delle tecnologie e delle reti può facilitare il raggiungimento di quest'ultima situazione; anzi, tale convergenza è stata, ed è tuttora, un obiettivo da perseguire per gli operatori, che sul fronte interno hanno potuto raggiungere in pochi anni livelli di efficienza interna e flessibilità di gestione delle reti impensabili pochi anni prima. Sul lato clienti, questo ha portato a maggiore flessibilità nello sviluppo e nell'offerta di servizi, che ben ha supportato esigenze crescenti e sempre più sfidanti.

Esemplificativa ed emblematica del punto di vista dei clienti a questo proposito è l'idilliaca visione — tratteggiata un tempo da internet freaks dell'ultima generazione — in cui videochiamate multimediali e sessioni di collaboration avanzate "multi-any" (*anytime, anywhere, with anybody* ecc.), ovviamente a larga banda, si svolgono a costi nulli per l'utente. Un'esperienza inebriante per una ristretta community fino a qualche anno fa, accessibile ai più oggi grazie ai nuovi attori.

Non sembra vero all'utente medio (uomo della strada), alle prese mensilmente con un discreto salasso per l'uso della connessione Internet a banda larga, collegamenti wireless/mobile e magari push-mail su device mobile.

Non sembra vero nemmeno agli operatori di rete fissa e mobile, alle prese quotidianamente con cifre iperboliche necessarie per installare e gestire le reti e con il costante crollo dei prezzi della banda e dei servizi dall'altra.

Un vero bengodi e un incubo contemporaneamente, un magico mondo in cui comunicare non costa nulla e un mondo da incubo dove si predispone una infrastruttura complessa e onerosa per la quale nessuno sembra volere contribuire.

La dualità non sorprende: il nostro mondo ne è permeato, metafisici e scienziati ci confortano in questo assegnandole dignità ontologica. Ciò dovrebbe essere sufficiente per eliminare eventuali dubbi riguardo la possibile esistenza di tensioni tra i due poli opposti, siano questi positivo/negativo, bene/male o più semplicemente

fornitori/utenti. Ha una ragione d'essere ontologicamente fondata.

È interessante notare che i poli opposti vivono se la tensione tra essi si assesta intorno a un valore di equilibrio, dinamico, adattativo, ma pur sempre d'equilibrio. Al netto prevalere di uno dei due poli l'universo scompare.

Questa dinamica è paradigmatica per richiamare l'attenzione su un ulteriore elemento che determina un fenomeno preoccupante che si fa strada nelle TLC e in tutto il mondo dell'IT, così come in molti altri settori dell'economia: la relazione fornitore/cliente si è polarizzata negli ultimi anni sulla minimizzazione del prezzo per unità di servizio/prodotto.

In sé niente di male, se non fosse che l'attenzione quasi parossistica in questa direzione sta compromettendo nella sua essenza l'universo oggetto delle presenti considerazioni.

I vantaggi di breve periodo sono evidenti agli occhi di tutti: non esiste azienda che non abbia magnificato negli ultimi

anni le proprie capacità di migliorare mirabilmente i propri risultati di gestione riducendo i costi, agendo su fornitori e su efficienze interne.

Peccato che in questo universo non esista una distinzione manichea tra fornitore e cliente. È assolutamente esecrabile, ma succede anche che tutti gli attori siano allo stesso tempo l'uno e l'altro. Con grande sorpresa di tutti, pare, ma così è.

L'estrema conseguenza si nota nell'ultimo passaggio, quando il consumatore finale dichiara — di solito nel periodo prenatalizio — di dover intervenire risolutamente per ridurre i propri costi. L'inaspettata notizia è recepita con stupore e grande preoccupazione.

Curioso, sarebbe legittimo aspettarsi che la società sia orgogliosa di apprendere che le "best practices" delle migliori aziende sono comprese e persino attuate con successo dall'intera popolazione, indipendentemente dal ceto sociale di appartenenza o dal livello di scolarizzazione...

Evolgono le specie, ed evolvono anche i modelli di business. Gli operatori TLC sperimentano così nuove forme di collaborazione e competizione, confrontandosi e scontrandosi sul terreno della convergenza e dell'integrazione. Sono questi gli elementi chiave del processo evolutivo, che sempre più rendono evanescenti le linee di demarcazione e le barriere tra i diversi comparti.



Così, gli indizi che portano a dedurre che l'universo considerato sia un sistema chiuso e a risorse limitate — ancorché abbondanti — sono numerosi. Il dubbio che non siano recepiti in alcun modo è però insistente e persistente. Recenti evidenze rafforzano ora questi indizi. La corsa al ribasso dei prezzi inizia a dimostrare che i fornitori, per sopravvivere, sono costretti a ottimizzare i costi delle risorse utilizzate, spesso a detrimento della qualità delle stesse, o della competenza se trattasi di risorse umane.

Il cerchio si chiude, innescando una pericolosa spirale al ribasso costi-qualità-costi-qualità... Questo è avvertibile in molte situazioni, soprattutto per quanto riguarda la competenza del personale.

Si può fermare la spirale discendente? Molto spesso sì, soprattutto se la qualità e l'innovazione diventano un elemento fondante della concorrenza.

Postulata dalle teorie economiche e componente sostanziale per modulare la tensione dialettica tra gli opposti, nelle TLC la concorrenza pare prevalere nella connotazione di prezzo, molto raramente di qualità.

Ne è riprova il fatto che i nuovi attori nell'universo delle TLC, presentatisi inizialmente come vessilliferi dell'innovazione nella parte alta della catena del valore, si sono invece precipitati sulla parte bassa, innescando una pura concorrenza di prezzo con gli operatori esistenti.

Anche se sulla carta siamo nell'era della convergenza e dell'integrazione dei servizi, a casa e in azienda si continua a usare il telefono — per quanto possa essere un device tecnologicamente e funzionalmente avanzato — per parlare con un singolo interlocutore all'altro capo del collegamento.

L'utente evoluto si dedica a chiamate VoIP con varie tecnologie, ma lo zoccolo duro dei servizi è sempre lo stesso — la pura e semplice telefonata.

In azienda la situazione è ancora più arretrata, spesso il telefono è ancora analogico e nemmeno indica il numero chiamante. Utenti miopi? Restii ad approcciare le novità? Servizi inaccessibili?

Possiamo cogliere l'occasione per rinnovare l'invito a sociologi e psicologi a perfezionare le chiavi di lettura di questi fenomeni; resta però il fatto che i più recenti studi di mercato confermano che i VAS faticano tuttora a decollare.

Quali che siano le possibili conclusioni, la concorrenza avrà un valore reale per l'ecosistema delle TLC ogni volta in cui sarà in grado di bilanciare le componenti di prezzo, qualità e innovazione.

Le prospettive sono positive in tale senso: l'assetto attuale dell'universo TLC delinea all'orizzonte molteplici opportunità, e la grande sfida per tutti è riuscire a coglierle.

Il punto di partenza è noto, così come lo sono alcuni possibili punti d'arrivo. Il percorso ovviamente no, e l'indeterminazione attuale offre agli attori operanti nel settore l'opportunità di dargli forma, di indirizzarlo. Ma anche di assumersi la responsabilità di farlo.

Parliamo volutamente di attori, non di fornitori o operatori. Potremmo usare un altro termine ormai accettato anche nella lingua italiana, *stakeholders*, che comprende tutti coloro che hanno un interesse nella questione. Perché alla favola dei buoni e dei cattivi non crede più nessuno.

Un (eco)sistema chiuso implica condivisione, dagli spazi ai destini. **B**