

# Il software come business

Irene Fernández Monsalve

PID\_00145051



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



## Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>Obiettivi.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Possibilità di business legate al software.....</b>	<b>7</b>
1.1. Imprese che prestano servizi .....	8
1.1.1. Specializzazione verticale .....	8
1.1.2. Specializzazione orizzontale .....	9
1.2. Imprese sviluppatrici: creare prodotti o servizi? .....	10
1.2.1. Necessità d'investimento iniziale .....	12
1.2.2. Mantenimento del flusso in entrata .....	13
1.3. Modelli ibridi .....	16
1.4. Software come servizio .....	17
<b>2. Imprese dominanti del settore.....</b>	<b>19</b>
<b>3. Marketing nell'impresa: a chi vendere?.....</b>	<b>22</b>
3.1. Mercati di nicchia e mercati di massa .....	22
3.2. I patroni dell'adozione tecnologica e l' 'abisso' .....	24
<b>4. Funzione del prodotto: cosa vendere?.....</b>	<b>27</b>
<b>Riepilogo.....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>31</b>



## Introduzione

In questo modulo presteremo attenzione alla visione più 'classica' del software come business. Incentreremo il testo sul punto di vista del software di proprietà, lasciando ad un modulo successivo lo studio delle possibilità addizionali che offre il software libero nel contesto di questo scenario. Anche se alcuni degli aspetti che tratteremo diventano irrilevanti nel momento in cui vengono applicate strategie di software libero, altri continueranno ad essere validi e vigenti.

Ripasseremo alcuni dei fattori che risultano essere chiave nel momento in cui si ordisce un business attorno al software, come la **scelta dell'attività principale** ed il focus generale dell'impresa (vendere prodotti o servizi), aspetti di **commercializzazione** e **marketing** (come scegliere un mercato e come entrarvi) e la **definizione dei suoi prodotti o servizi** (che tipo di prodotti o servizi verranno sviluppati e come verranno posizionati).

## Obiettivi

Al termine di questo modulo, lo studente dovrà essere in grado di:

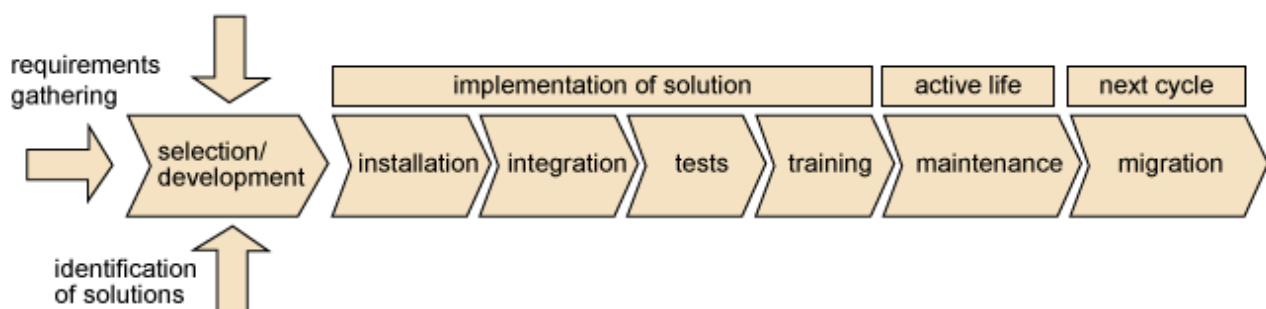
- 1.** Maneggiare una visione globale delle possibilità di business legate al software.
- 2.** Conoscere i modelli tradizionali delle imprese di software.
- 3.** Comprendere le caratteristiche economiche e le differenze tra le imprese che offrono prodotti e quelle che offrono servizi.
- 4.** Identificare i fattori chiave che deve tenere in considerazione un'impresa di software per posizionare i suoi prodotti sul mercato.

## 1. Possibilità di business legate al software

Tanto gli individui quanto le imprese hanno una necessità di software che rende appetibili molteplici opportunità di business.

Il compito centrale per soddisfare queste necessità sarà la creazione di questo software, il puro lavoro di sviluppo. Tuttavia non finiscono qui le necessità cui si può far fronte, al contrario non sono che appena iniziate. Una volta che si dispone di un prodotto, nascono una serie di bisogni ad esso legati, di consulenza, installazione, configurazione, manutenzione, supporto e formazione, per i quali certi clienti (soprattutto altre imprese) saranno pronti a pagare.

Lungo tutto il processo di adozione di una tecnologia, dall'identificazione delle necessità alla decisione di costruire o comprare, e fino al termine della sua vita utile, nascono molteplici necessità alle quali imprese diverse possono dare una risposta:



**Processo di adozione di una tecnologia** (elaborato a partire da Carlo Daffara. "Sustainability of FLOSS-Based economic models". II Open Source World Conference. Málaga. Disponibile su: <http://www.cospa-project.org/Assets/resources/daffara-OSWC2.pdf>)

D'altra parte, il processo stesso di creazione del software può essere inteso in due maniere diverse: come la creazione di un prodotto o come la prestazione di un servizio. La scelta tra le due sarà determinante al momento di dover definire il funzionamento dell'impresa ed il potenziale di generazione di entrate che può presentare, dando luogo a modelli di business molto diversi.

Questo cammino a due direzioni—sviluppare software come prodotto o come servizio—riflette a sua volta la prima domanda che un'impresa che utilizza software dovrà porsi quando giunga il momento di adottare una soluzione tecnologica: comprare un prodotto standard o commissionare uno sviluppo su misura.

Possiamo distinguere, pertanto, le seguenti attività imprenditoriali basate sul software:

- Sviluppo di applicazioni
  - Come prodotto: soluzioni standard (*shrink-wrapped*)

- Come servizio: sviluppo su misura
- Prestazione di servizi attorno ad una o più applicazioni
  - Consulenza
  - Selezione
  - Installazione
  - Integrazione
  - Formazione
  - Manutenzione ed assistenza
  - ecc.
- Software come servizio (*software as a service*)

Questa classificazione non pretende di essere esaustiva nè esclusiva, per cui molte imprese implementeranno modelli ibridi che permettano loro di offrire soluzioni integrate ai suoi clienti.

Le caratteristiche delle imprese di software, così come le sue dinamiche di business, varieranno molto secondo le attività sulle quali si focalizzeranno, come vedremo in seguito, ma qualunque modello ha un potenziale adatto a generare tanto imprese forti come alti profitti.

### 1.1. Imprese che prestano servizi

Come si è detto in precedenza, le imprese potranno implementare più attività allo stesso tempo, specializzandosi su uno o più aspetti della catena del processo di adozione di una tecnologia.

In questo senso, per le imprese che includono diversi servizi nel ventaglio della loro offerta commerciale possiamo distinguere due tipi di specializzazione: verticale ed orizzontale.

#### 1.1.1. Specializzazione verticale

In generale, le imprese che hanno come attività principale lo sviluppo tenderanno a presentare una **specializzazione verticale**. Se la loro strategia di business è centrata sullo sviluppo su misura, le sue attività includeranno naturalmente il resto dei servizi relazionati, come **installazione, integrazione e formazione**. Però, come vedremo più avanti, quelle imprese che hanno scelto una strategia di software come prodotto faranno bene a sfruttare anche il resto dei servizi associati, come maniera di assicurarsi un flusso costante di entrate.



	Pacchetto 1	Pacchetto 2	Pacchetto 3	Ecc.
Sviluppo	X	X		
Installazione	X	X		
Integrazione	X	X		
Certificazione	X	X		
Formazione	X	X		
Manutenzione ed assistenza	X	X		
Migrazione	X	X		

Specializzazione verticale (basata su Daffara, "Sustainability of FLOSS-Based economic models". *Il Open Source World Conference*. Málaga. Disponibile su: <http://www.cospa-project.org/Assets/resources/daffara-OSWC2.pdf>)

È interessante notare come un'impresa che investe una certa quantità in licenze di software si attende di investire una cifra almeno pari per i servizi ad esse relazionati, come manutenzione ed assistenza, e per gli aggiornamenti. In questo modo, la vendita di prodotti ad un cliente impresa aprirà le porte alla stipula di contratti di servizi con il cliente stesso, e pertanto ad un flusso di entrate costante nel tempo.

### 1.1.2. Specializzazione orizzontale

Dal canto loro, le imprese che sfruttano le necessità derivate dall'uso generale di prodotti di software spesso includeranno servizi a vari pacchetti, concentrandosi su una o varie fasi dell'adozione di una tecnologia.

	Pacchetto 1	Pacchetto 2	Pacchetto 3	Ecc.
Selezione / sviluppi su misura				
Installazione				
Integrazione				
Certificazione	X	X	X	X
Formazione	X	X	X	X
Manutenzione ed assistenza				
Migrazione				

**Specializzazione orizzontale** (basata su Daffara, "Sustainability of FLOSS-Based economic models". *Il Open Source World Conference*. Málaga. Disponibile su: <http://www.cospa-project.org/Assets/resources/daffara-OSWC2.pdf>)

Anche se esistono imprese specializzate nella formazione o nell'assistenza, spesso le imprese di servizi abbracciano varie delle fasi descritte, dando vita a tipologie come, ad esempio, quella della consulenza (concentrando selezione,

consulenza vera e propria e/o certificazione), o quella dei fornitori di soluzioni integrate, che assistono tutte le categorie, includendo sviluppi su misura e perfino la fornitura di hardware.

Le imprese che creano distribuzioni di GNU/Linux lo fanno secondo un modello di **prestazione di servizi con specializzazione orizzontale**.

Queste imprese orientate ai servizi mettono spesso in evidenza che i loro clienti preferiscono ricevere soluzioni complete e avere a che fare con un unico fornitore di soluzioni tecnologiche. Per poter offrire questo tipo di servizi integrati, il più delle volte è necessario poter contare su una poderosa infrastruttura e su notevoli capacità tecniche, fattori che limiteranno l'entrata di imprese piccole e medie, che da sole non sarebbero capaci di dare risposta a tutti i bisogni.

Una soluzione comune è che l'impresa di servizi subappalti le parti che non riesce a gestire da sè. Un'altra soluzione piuttosto interessante è il 'modello di consulenza a piramide' che propone Daffara (*sustainability of FLOSS-Based economic models*) e che spiegheremo qui di seguito.

Come norma generale, si può dire che nel campo dell'assistenza e della manutenzione informatica viene rispettata la regola 80/20: l'80% delle consulenze è facile e può essere risolto immediatamente e senza sforzo. Il 20% restante, al contrario, presenta problemi importanti e richiederà l'80% dello sforzo. Pertanto, una piccola o media impresa di servizi potrebbe caricarsi sulle spalle un elevato numero di clienti, facendosi carico dell'80% dei suoi problemi, e facendo pagare una modica quantità per il servizio. Per risolvere il rimanente 20%, avrà bisogno dell'assistenza delle imprese che hanno creato i software, alle quali dovrà pagare più di quello che fa pagare ad ognuno dei suoi clienti, ma meno del totale delle entrate che riceve dall'insieme dei suoi clienti.

Questo modello darà vita ad una collaborazione sostenibile tra le imprese sviluppatrici, verticalmente specializzate, e le imprese fornitrici di soluzioni integrate. Le prime potranno raggiungere un numero di utenti più elevato grazie alle consulenze orizzontali, che supporranno inoltre un'importante fonte di entrate. Le seconde potranno così gestire un'ampia base di clienti ed offrire loro assistenza di alta qualità relativa ad un'ampia gamma di prodotti, mantenendo un business redditizio sempre che la sua base di clienti sia sufficientemente larga.

## 1.2. Imprese sviluppatrici: creare prodotti o servizi?

Come abbiamo sostenuto in precedenza, un'impresa che desideri concentrare la sua attività sullo sviluppo avrà a disposizione due grandi aree tra le quali scegliere: potrà realizzare **prodotti standard**, creati per essere venduti a mercati di massa (quelli chiamati *shrink-wrapped*), o potrà realizzare **sviluppi su misura**, specifici per ogni cliente in base ai suoi bisogni.

### Esempio di specializzazione orizzontale

**Canonical**, creatrice della distribuzione basata su **Debian Ubuntu**, realizza un'opera di selezione ed integrazione orizzontale, mettendo insieme un sistema operativo combinato con diverse applicazioni, con l'obiettivo principale di permettere una facile distribuzione, di installare e configurare secondo il motto "linux per gli esseri umani". Tuttavia, dato il carattere libero di Ubuntu, le entrate di Canonical provengono dai servizi relazionati, come assistenza, formazione e certificazione.

### Web consigliato

Per ulteriori informazioni sul "modello di consulenza piramidale", potete consultare: <http://www.cospa-project.org/Assets/resources/daffara-OSWC2.pdf>

La prima opzione offre il grande potenziale di generare ampi margini di profitto, sebbene siano difficili da mantenere nel tempo, e presenta delle barriere all'entrata che possono risultare insormontabili. La seconda presuppone un'opzione molto più intensa quanto a manodopera, e con margini di profitto molto inferiori, anche se offre maggiori opportunità di creare delle fonti di entrate costanti nel tempo ed è meno sensibile a cambiamenti dell'ambiente macroeconomico.

Analizziamo in dettaglio gli aspetti che differenziano queste due opzioni.

### Economie di scala e possibilità di grandi margini di profitto

Il processo economico di creazione di software presenta delle peculiarità che vedremo in altri settori e che lo portano ad avere delle **economie positive di scala** enormi.

#### Lettura obbligatoria

M. Cusumano (2004). *The Business of Software* (cap. 1, "The Business of Software, a Personal View").

Da un lato, le compagnie commerciali devono investire grandi quantità di denaro nello sviluppo prima di ottenere una versione commerciale di un prodotto da lanciare, e spesso devono investire altrettanto ogni due o tre anni per mantenere il loro flusso di entrate costante. Se si cerca di realizzare un prodotto standard, questo sviluppo implica un alto rischio, dal momento che non c'è alcuna garanzia di poter recuperare l'investimento attraverso successive vendite. Tuttavia, quando si è in possesso di un prodotto finito, il costo marginale di ogni copia addizionale venduta è prossima allo zero. La prima copia del software è molto cara, ma il resto non costa praticamente nulla.

Questo aspetto permette di sfruttare delle economie di scala, sul lato dell'offerta, enormi, e che si uniscono ad economie di scala altrettanto importanti dal lato della domanda: sia per il tempo che s'impiega ad acquisire sufficiente destrezza nell'uso di un'applicazione, sia per la possibile incompatibilità dei formati, cambiare da un prodotto ad un altro rappresenta un compito complicato e costoso. Di conseguenza, quanto più è grande la base degli utenti di un prodotto, tanto più semplice è che questa base cresca e perduri nel tempo. In questo modo, nel mercato del software si arriva a situazioni nelle quali 'il vincitore prende tutto' (*the winner takes it all*), dal momento che può generare enormi profitti ed allo stesso tempo impedire l'entrata di nuove imprese concorrenti.

### Esempi di imprese che realizzano prodotti standard

Tra le imprese che hanno sfruttato queste grosse economie di scala, troviamo alcune tra le più importanti imprese del settore del software, come **Microsoft** che occupa tutti i mercati di sistemi operativi da scrivania ed **Oracle** attraverso l'acquisizione di **PeopleSoft** nel 2005. Esistono tuttavia piccole imprese, le Independent Software Vendors (ISV), che, inserendosi in nicchie specializzate, sono riuscite ad avviare dei business ben riusciti. Possiamo citare, come esempi, il 'Pretty Good Solitaire' sviluppato dalla microimpresa (due lavoratori) **Goodsol Development Inc.** (uno dei solitari che ha riscosso più successo), o l'HomeSite, un editor di HTML sviluppato dalla microimpresa Bradbury Software nel 1995, che fu poi comprato da Allaire Corp. (più tardi Allaire fu acquisita da Macromedia, che nel 2005 fu a sua volta assorbita da Adobe)

Al contrario, un'impresa che si concentri sullo sviluppo fatto su misura non sfrutterà alcuna economia di scala. Ogni nuovo cliente richiederà uno sviluppo specifico e pertanto un investimento in tempo ed energie piuttosto costoso, nonostante questo tipo di imprese tenda a riciclare sviluppi precedenti, qualora gli sia possibile.

### 1.2.1. Necessità d'investimento iniziale

Nel momento in cui si pensa di creare un'impresa focalizzata sull'idea tradizionale di prodotto, sorge un problema importante: **la necessità di un investimento iniziale**. Nelle prime fasi dell'impresa, dedicate allo sviluppo, non ci sarà un flusso in entrata, ma in uscita sì, almeno fino a che le prime versioni del software siano pronte per essere commercializzate. Oltre alle spese direttamente legate allo sviluppo, bisognerà tenere in mente i costi necessari e legati al marketing e alla commercializzazione. Di fronte a questo problema, ci sono due tipi di soluzione: **attrarre investimenti dall'esterno o iniziare con un altro tipo di attività** che generi delle entrate sufficienti a permettere lo sviluppo parallelo del prodotto.

Le imprese che offrono sviluppi su misura implicano un rischio molto minore e potranno dare avvio alla loro attività con un investimento molto minore (lo sviluppo viene iniziato solo dopo la stipula del contratto con il cliente), potendo così evitare la ricerca di investitori esterni.

Nella letteratura finanziaria si è soliti discutere di più su quelle imprese che si finanziano con investimenti in capitale di rischio, dal momento che sono un caso più stimolante. Questo modo di finanziarsi consentirà una crescita più rapida, essendo uno dei fattori più importanti per il successo secondo Cusumano. (Michael Cusumano, *The Business of Software*)

#### Riflessione

A questo punto, risulta interessante proporre la seguente riflessione: su quali parametri facciamo affidamento quando ci troviamo a dover giudicare il successo di un'iniziativa imprenditoriale? Gli investitori, così come fanno le pubblicazioni finanziarie, considerano di successo quelle imprese che riescono ad ottenere profitti anno dopo anno, oltre a quelle che dimostrano la propria crescita. Una compagnia la cui dimensione si mantiene invariata nel tempo e che non presenta profitti tra i suoi risultati non attrae l'attenzione né degli investitori né delle pubblicazioni finanziarie. Tuttavia, un'impresa di questo tipo può aver avuto molto successo nella creazione di posti di lavoro e nel loro mantenimento nel tempo, per esempio. Per molti imprenditori, questo può essere l'obiettivo principale.

Ottenere investimenti sufficienti dall'esterno può rappresentare uno scoglio invalicabile, però, anche se al contrario si riesce ad ottenerne, questo porterà certi svantaggi che vanno tenuti in considerazione. La presenza di investitori suppone una pressione sulle decisioni di gestione dell'impresa, e obbligherà l'impresa a generare profitti sufficienti alla restituzione con interessi di quanto investito. Questa situazione porta potenzialmente a delle limitazioni nell'autonomia e nella capacità di prendere decisioni per i fondatori.

Nemmeno l'altra opzione sarebbe così facile. L'impresa dovrebbe orientare la sua attività alla prestazione di servizi, facendo sì che questi generino entrate sufficienti a permettere allo stesso tempo lo sviluppo del prodotto. Come illustreremo più avanti, riuscire a far questo con la prestazione di servizi sarà difficile, dato che il margine dei profitti sarà minore e dato che tanto l'assenza di economie di scala, quanto la presenza di una concorrenza agguerrita, limitano la possibilità di tenere i prezzi dei servizi sufficientemente alti.

In questo campo, il software libero irrompe con le sue caratteristiche, nuove per il contesto, e modifica lo scenario. La possibilità di **tagliare i costi** grazie alla collaborazione di volontari, così come i nuovi schemi di diffusione e di commercializzazione che derivano da questa collaborazione, rappresentano una novità di rottura nel contesto degli scenari appena introdotti: offrono la possibilità di diminuire considerevolmente l'investimento iniziale necessario.

Diremo di più rispetto a questo punto nei moduli che seguiranno.

### **1.2.2. Mantenimento del flusso in entrata**

Senza dubbio, una domanda fondamentale per qualsiasi impresa sarà non solo come ottenere entrate in un determinato momento, ma soprattutto come mantenerle nel tempo. Mentre per le imprese incentrate nella prestazione di servizi la continuità è la norma (in genere, se i clienti sono soddisfatti, richiederanno nuovamente e frequentemente lo stesso servizio), per le imprese incentrate sulla produzione di soluzioni standard il mantenimento di un flusso in entrata costante è di difficile attuazione, e si scontra con alcuni problemi.

#### **1) Cicli del software**

Cusumano, in *The Business of Software*, accosta il processo che porta a scrivere un prodotto di software di successo con quello dello scrivere un *best seller*. Riuscirci genera enormi profitti, ma, oltre ad essere difficile, questi profitti vengono creati solo in maniera puntuale. Il ciclo di vita naturale di un prodotto di software commerciale lo porterà, alla sua conclusione, a perdere la sua capacità di generare entrate.

In principio, le prime versioni avranno diversi errori ed il loro funzionamento non combacerà perfettamente con i bisogni degli utenti. Questo permetterà alla compagnia creatrice di mantenere un livello di entrate nel tempo attraverso il lancio di versioni nuove che migliorino progressivamente il prodotto, tanto grazie alla soluzione delle falle, quanto grazie all'informazione di gran lunga maggiore di cui dispongono proveniente dai *feed-back* dei suoi utenti e dei suoi clienti.

Come prevedibile, se le nuove versioni del prodotto apportano miglioramenti sufficienti ed appaiono come più attraenti rispetto alle precedenti, saranno una fonte costante di entrate. Tuttavia, una volta che gli utenti sentono di avere una versione già buona, scompare la molla che li spingeva a pagare per avere una nuova versione. Analogamente, cercare di mantenere costante il livello delle entrate di un *best seller* attraverso dei sequel ha un'efficacia puramente limitata e circoscritta.

Esistono delle strategie in grado di combattere queste tendenze e di far restare il flusso in entrata ad un livello costante: utilizzare le licenze di versioni successive. L'incompatibilità parziale o totale tra versioni successive dello stesso prodotto, unita a campagne di diffusione dell'ultima versione, porta ad una nuova situazione di economie di scala dal lato della domanda a favore delle versioni più recenti, cosa che obbligherà molti utenti a cambiare anche se il prodotto anteriore era già di per sé sufficiente a soddisfarne le necessità.

Tuttavia, per la natura stessa di alcuni prodotti di software, l'aggiornamento costante è un fattore necessario, a causa del rapido mutamento dei bisogni dei loro utenti.

**Un esempio chiarificatore: le applicazioni per la contabilità e la tenuta delle tasse**

Dato che la legislazione relativa alle imposte ed in materia di lavoro cambia di continuo, gli utenti avranno bisogno di aggiornamenti delle loro applicazioni ogni volta che questo succede, e per cui le entrate possono rimanere costanti nel tempo grazie ad aspetti congiunturali del sistema finanziario e del disegno legislativo.

D'altra parte, una volta che l'idea iniziale è stata sfruttata ed analizzata, si apre il cammino per altre imprese che vogliano produrre un software analogo senza doversi impegnare nella ricerca e nello sviluppo. Se queste riescono a realizzare il prodotto più velocemente, magari rendendolo più semplice e snello attraverso l'eliminazione delle funzioni non necessarie, allora saranno in grado di competere nello stesso mercato ma con un prezzo più allettante. Una volta che nel mercato penetrino abbastanza imprese (con prodotti intercambiabili tra loro -*commoditization*-) si giunge ad una situazione particolare: in assenza di altri fattori di differenziazione, i consumatori compreranno il prodotto più a buon mercato, dando vita ad una situazione di forte concorrenza.

Questo fenomeno è comune a qualunque tipo di prodotto, e dovrebbe essere possibile anche nel software. Tuttavia, certi fattori proteggono le imprese dominanti da questo processo, che in circostanze ideali contribuirebbe ad una maggiore diffusione tecnologica e offrirebbe maggiori benefici agli utenti (anche se rende più difficile per le imprese riportare grandi margini di profitto). Come abbiamo sottolineato in precedenza, esistono delle forti economie di scala dal lato della domanda, per cui non sarà così facile che gli utenti per-

cepiscano i prodotti della concorrenza come reali sostituti. Inoltre, l'uso del formato proprietario crea una situazione di 'prigionia' della quale è difficile liberarsi.

Il software libero sembra una forza positiva che spinge verso una situazione di **beni liberi perfettamente sostituibili**: la comparsa di un prodotto simile che viene distribuito in maniera libera, o anche gratuita, renderà più complesso il mantenere alte le entrate provenienti dalle licenze, e può essere una delle poche maniere per riuscire a rompere l'inerzia instaurata dal software proprietario.

### Software libero come tecnologia di rottura

Il termine *tecnologia di rottura*, appiccicatogli nel 1999 da Clayton M. Christensen, fa riferimento ad innovazioni che grazie al loro basso costo ed alle loro prestazioni, o perché si concentrano su un nuovo tipo di clienti, riescono a farsi spazio tra soluzioni già consolidate sul mercato. Il software libero potrebbe essere, visto così, una tecnologia di rottura, data la possibilità di ottenerlo gratis e data la sua capacità di contribuire alla diffusione dell'uso del software attraverso le 'brecce' tecnologiche attuali.

La trasformazione del settore del software in uno scenario dove prendono posto beni sostituibili (*commoditization*), anche se limiterebbe grandemente le possibilità di tenere alti i profitti mediante il sistema delle licenze, potrebbe schiudere nuovi mercati, generando un ecosistema di necessità attorno al nuovo prodotto sostituibile e di facile adozione.

## 2) Dipendenza dai cicli economici

Le compagnie di software tradizionali, concentrandosi sul prodotto, possono sì generare enormi profitti, ma possono anche soffrire di enormi perdite nei cicli economici sfavorevoli. Anche se contavano su business e prodotti consolidati, dal 2000 al 2002 molte compagnie di software hanno perso tra l'80 e il 90% del loro valore, e perfino Microsoft soffrì di una perdita pari a due terzi del suo valore (Michael Cusumano, *The Business of Software*).

Nei periodi economici sfavorevoli il consumo scenderà, ed i prodotti di software saranno tra i primi a risentire degli effetti. Gli utenti smetteranno semplicemente di acquistare software, e le imprese di prodotti che si dedicano esclusivamente a questa attività ne risentiranno enormemente. È per questo che è difficile trovare un'impresa di prodotti pura, dato che la sicurezza dei suoi flussi in entrata sarebbe troppo discrezionale ed a rischio, a causa dei naturali ed inevitabili periodi di crisi del ciclo.

Sebbene qualunque attività economica risente di un tipo di scenario di questo tipo, le imprese incentrate sui servizi saranno più capaci di mantenere stabili le loro entrate, visti i contratti a lungo termine sui quali possono fare affidamento e visto che i loro clienti saranno in maggioranza altre imprese, le quali continueranno comunque ad aver bisogno di supporto relativo alla loro infrastruttura informatica. In svariate occasioni queste infrastrutture consentono all'impresa cliente di funzionare con più efficienza, facendo crescere quindi le sue possibilità di sopravvivenza in periodi di crisi, ed è questa la ragione per la quale non ridurranno i costi destinati ai servizi relativi alle nuove tecnologie.

### 1.3. Modelli ibridi

In realtà esiste una grande varietà di modelli ibridi, che combinano la vendita di prodotti standard con la prestazione di servizi, cercando di rendere compatibili le due attività. Si può pensare che il grado in cui un'impresa si dedica più ai prodotti o più ai servizi è indicativo del suo ciclo di vita, ed esiste una tendenza generalizzata di transizione verso i servizi.

#### **Esempio di impresa ? modello ibrido**

Pensiamo ad un'impresa che inizia con un modello puro di prodotto. Pensiamo poi che realizzi ottime vendite ed ottimi profitti, ma che capisce che sarà difficile mantenere questo livello di entrate. Per garantirsi una continuità, o in risposta a periodi economici di crisi, potrà iniziare a firmare contratti di servizio con alcuni dei suoi clienti, osservando così una riduzione considerevole nel ritmo di crescita dell'impresa, ma ottenendo una maggiore stabilità nel lungo periodo. Alla fine, può essere che l'impresa finisca per porre tutto il suo peso sul piatto dei servizi, essendo il mercato già saturo del suo prodotto originario.

Certamente questo non è che un esempio teorico, e molte imprese non arriveranno nemmeno alla fine di questo ciclo.

D'altro canto, però, la transizione verso i servizi non è così facile e può arrecare dei danni se non viene fatta con attenzione. Adottare un modello ibrido in risposta ad un momento di crisi, senza considerare attentamente la propria strategia di business, può portare ad un'impresa di prodotti un'infinità di problemi.

In periodi di entrate stentate, l'impresa può cedere alle pressioni di alcuni clienti che chiedono di sviluppare aggiornamenti molto specifici e però di difficile integrazione con il prodotto standard principale. Se questa pratica prende piede e l'impresa pretende di mantenere le proprie entrate attraverso la vendita del prodotto standard, la stessa può imbattersi in serie difficoltà circa la compatibilità delle nuove versioni e degli adattamenti personalizzati con il modello standard. L'opera di depurazione e di sviluppo si moltiplica, ed in certe occasioni può portare l'impresa a spendere più di quello che guadagna.



## 1.4. Software come servizio

Il concetto di "*software as a service*" (SaaS), o "**software come servizio**", prende le sue origini nel 1999 e nasce come un nuovo modo di implementare il software, concentrandosi sulle sue funzioni.

La visione più semplificata di questo concetto ci riconduce al fatto che, per gli utenti, il software diventa importante secondo la misura in cui si permette loro di risolvere un problema; cioè, nella misura in cui presta loro un servizio.

Il bisogno di acquisire un prodotto di software, quello di poter contare su un'infrastruttura di hardware e di software ad esso legata, ed il necessario lavoro di installazione e supporto che porta con sé non sarebbero altro che un disturbo per l'utente finale, secondo questo schema.

In un modello di software come servizio tutti questi inconvenienti scompaiono, ed il software passa dall'essere un prodotto che può essere comprato ad essere un servizio che può essere prestato. In questo senso, è importante distinguere tra le imprese di servizi delle quali abbiamo già parlato e che si dedicano a **prestare servizi sul software** (installazione, manutenzione, ecc.) e questo nuovo modello che si dedica a **prestare il software come un servizio** (prestazione concreta di un determinato software).

Per portare a compimento quest'idea, l'impresa fornitrice si farebbe carico dell'intera infrastruttura necessaria, fornendo il software richiesto ed offrendo il servizio via web. La presenza di un'infrastruttura di comunicazione sufficientemente potente è necessaria, ma il resto dei requisiti tecnologici dal lato del recettore del servizio diminuisce, consentendogli di concentrarsi unicamente sulle funzionalità offerte.

Il modello di *software come servizio* rappresenta un'opzione dal basso costo per offrire del software alle imprese, rispetto alla vendita di prodotti tradizionale. Da un lato, i clienti risparmiano molto quanto alla manutenzione della sua infrastruttura tecnologica. Dall'altro, le imprese potranno fissare dei prezzi più bassi combinando le entrate ricorrenti derivate dalla prestazione di un servizio ed approfittando allo stesso tempo di un unico sforzo per garantire un servizio ad un gran numero di clienti.

La presenza di software libero così come di SaaS sta minacciando i venditori di software tradizionali, che sentono una forte pressione con l'entrata di questi nuovi concorrenti e dovranno per forza abbassare i prezzi dei loro prodotti.

### Prestazione di software come servizio

Sempre più imprese stanno usando questo modello per offrire software alle grandi imprese, come 37signals con Basecamp (strumenti di gestione di progetti), ed il popolare Salesforce.com (CRM, *customer relationship management*) che permette la personalizzazione del software in funzione dei bisogni del cliente.

### Software via web

Troviamo anche numerosi esempi di software via web orientato ai consumatori privati, anche se questa tendenza è stata chiamata "Web 2.0". Molte hanno avuto un grande successo, come le numerose applicazioni di Google o E-bay.

I fornitori di software come servizio, inoltre, hanno molto da guadagnare dall'utilizzo del software libero. Da una parte, utilizzandolo per le loro infrastrutture di software riporteranno un notevole risparmio sui costi per licenze e sviluppo. Dall'altra, alcune stanno usando delle applicazioni libere, con licenza GPL, come base per sviluppare le loro applicazioni critiche per il business, e mantenendo invece chiuse le modifiche apportate, per garantirsi una protezione sull'unicità del proprio business. Si inseriscono, così facendo, in un vuoto che la GPL contiene: le modifiche del codice devono essere ridistribuite solo se si ridistribuisce il programma. Nel caso del software come servizio il codice non viene ridistribuito, è solo la funzionalità ad essere ridistribuita, e pertanto l'impresa non ha nessun obbligo di condividere i suoi aggiornamenti.

## 2. Imprese dominanti del settore

Come abbiamo visto, dirigere un'impresa verso prodotti o verso servizi darà luogo a dinamiche imprenditoriali molto diverse, ma entrambe possono risultare lucrative. Detto questo, mantenere attive imprese di prodotti pure sarà comunque estremamente difficile, e le barriere all'entrata resteranno enormi.

Nel sondaggio 'Software 500' del 'Software Magazine' ([www.softwaremag.com](http://www.softwaremag.com)), che ogni anno elabora una classifica delle prime 500 imprese di software commerciali per entrate, si può notare che tra le compagnie più lucrative si trovano entrambi i tipi di imprese descritti.

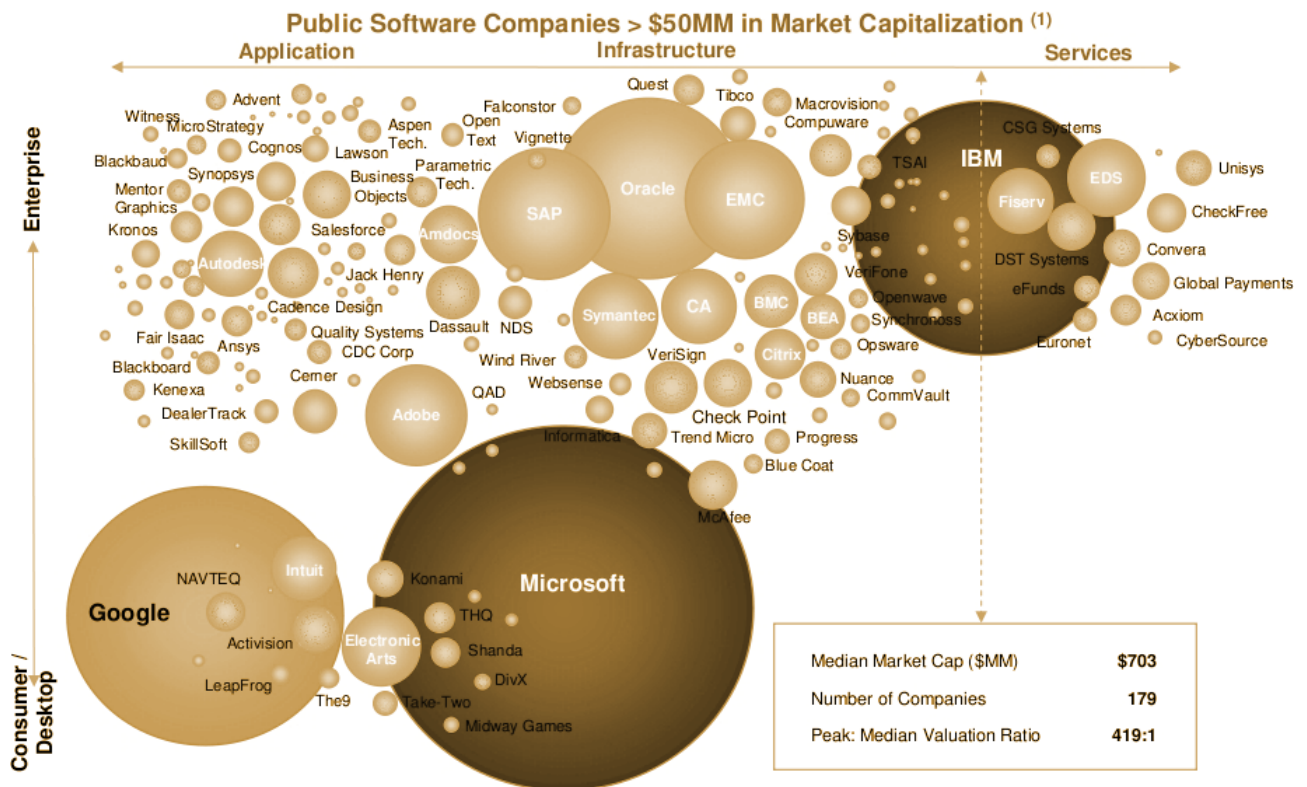
Tuttavia, delle prime venti solo quattro hanno un focus marcato sul prodotto, con meno del 30% della loro attività dedicata ai servizi: Microsoft Corporation, Oracle, SAP, e Symantec, che rappresentano prodotti leader nei rispettivi settori, orientati a clienti imprese ed a mercati di massa (sistemi operativi di desktop, basi di dati, ERP e sicurezza, rispettivamente).

Due imprese hanno un bilancio equilibrato al 50% tra prodotti e servizi, Lockheed Martin Corporation e EMC Corporation. Delle restanti, dieci dichiarano di avere come settore di business principale l'integrazione, la consulenza ed i servizi di subappalto, mentre il resto, nonostante si occupi dello sviluppo di prodotti specifici, ottiene le sue entrate direttamente dalla prestazione di servizi legati ad essi.

	Company	Website	Revenue from software /services (\$ million)	Revenue growth (%)	Services as a %	No. employees	Software sector
1	IBM	www.ibm.com	\$66,451.00	3.0%	72.6%	394,540	Middleware/Application server/Web server
2	Microsoft Corporation	www.microsoft.com	\$39,317.00	9.0%	NA	71,000	Operating systems
3	EDS	www.eds.com	\$21,268.00	8.0%	100%	118,500	Outsourcing services
4	Hewlett-Packard Company	www.hp.com	\$16,918.00	2.0%	92.3%	156,000	Systems integration services/ IT consulting
5	Accenture	www.accenture.com	\$16,646.40	7.0%	100.0%	140,000	Systems integration services/ IT consulting
6	Computer Sciences Corporation	www.csc.com	\$14,615.60	4.0%	NA	79,000	Systems integration services/ IT consulting
7	Oracle Corporation	www.oracle.com	\$14,380.00	22.0%	19.7%	56,133	Databases
8	SAP	www.sap.com	\$12,309.70	23.0%	29.2%	39,355	ERP (Enterprise Resource Planning)
9	Cap Gemini	www.capgemini.com	\$10,158.60	23.0%	NA	67,889	Systems integration services/ IT consulting
10	Hitachi	www.hitachi.com	\$9,019.20	5.0%	85.4%	356,000	Storage management
11	Lockheed Martin Corporation	www.lockheedmartin.com	\$8,992.00	10.0%	51.2%	140,000	Industrial vertical applications
12	Science Applications International Corporation (SAIC)	www.saic.com	\$7,775.00	8.0%	NA	43,600	Systems integration services/ IT consulting
13	NTT Data Corporation	www.nttdata.co.jp	\$6,685.80	4.0%	7.9%	21,308	Systems integration services/IT consulting
14	EMC Corporation	www.emc.com	\$6,014.50	16.0%	51.2%	31,100	Middleware/Application server/Web server
15	Affiliated Computer Services, Inc.	www.acs-inc.com	\$5,353.70	23.0%	NA	58,000	Outsourcing services
16	LogicaCMG plc	www.logicacmg.com	\$5,221.40	65.0%	NA	40,483	Systems integration services/ IT consulting
17	Unisys Corporation	www.unisys.com	\$4,917.20	3.0%	NA	31,500	Systems integration services/ IT consulting
18	Sun Microsystems, Inc.	www.sun.com	\$4,697.00	19.0%	100.0%	34,400	Middleware/Application Server/Web Server
19	SunGard Data Systems, Inc. Pvt	www.sungard.com	\$4,212.00	8.0%	91.9%	16,600	Financial applications
20	Symantec Corporation	www.symantec.com	\$4,143.40	60.0%	3.3%	17,396	Security tools/ Systems

Prime 20 imprese nel settore del software e loro attività principale (elaborata a partire dallo studio "Software 500" del 2007. <http://www.softwaremag.com/SW500/>)

Nell'immagine che segue possiamo vedere un quadro del posizionamento attuale di queste e di altre imprese di software, quanto al loro focus (applicazione, infrastruttura, servizi) ed al tipo di clienti cui si rivolgono (imprese o consumatori individuali).



Posizionamento delle principali imprese di software (con capitalizzazione di mercato superiore a 50 milioni di dollari e quotazione in borsa). John Prendergast (2008). "Can Xensource, MySQL or Jboss tell you anything about your company's prospects?". *Open Source Business Conference*. Disponibile su: <http://http://akamai.infoworld.com/event/osbc/08/docs/CEO-CMO-Prendergast.pdf>

### 3. Marketing nell'impresa: a chi vendere?

Finora abbiamo esaminato vari aspetti della natura principale di un'impresa di software e la definizione delle sue attività principali. Tuttavia, un altro aspetto fondamentale che non va tralasciato in qualunque tipo di impresa è che cosa vendere e a chi rivolgersi.

#### 3.1. Mercati di nicchia e mercati di massa

Per qualsiasi impresa che gode di grandi economie di scala, come nel caso delle imprese di prodotti di software, quanto più ampia è la sua base di utenti, tanto maggiore sarà il suo margine di profitto. Pertanto, la situazione in apparenza più redditizia sarebbe quella di rivolgere i suoi prodotti ai mercati di massa.

Tuttavia, una strategia come questa può presentare diverse difficoltà: il mercato di massa sarà più studiato, controllato e saturato dalle grandi imprese. Per una compagnia che si sta facendo largo da poco sarà estremamente difficile arrivare a fare concorrenza alle imprese già mature e che dominano il settore, che oltretutto possiedono buone e consolidate capacità nel marketing e nella diffusione.

Sembra più facile rispondere ai bisogni dei **mercati di nicchia**, che, date le loro dimensioni, non fanno parte del target delle grandi imprese. Per le grandi compagnie, i ricavi potenziali provenienti da questi mercati sono troppo bassi, visto il numero di clienti piuttosto ridotto, ma per le piccole imprese sono più che sufficienti. Il numero di nicchie possibili è enorme, sfaccettato in molte sfumature in base alle quali si può segmentare un mercato. La domanda chiave in questo senso sarà quanti consumatori sono presenti in una determinata nicchia, e la risposta permetterà di calcolare il potenziale volume del business, e quindi il volume di spese che l'impresa può permettersi di avere.

Il mondo del software offre delle opportunità più interessanti rispetto ad altri prodotti tangibili presenti nei mercati di nicchia, data l'assenza di barriere geografiche che scompaiono grazie ad internet. Una nicchia scoperta in una data area geografica potrà essere esportata con uno sforzo relativo ad altre zone che abbiano necessità simili, o si amplierà addirittura da sola, senza necessità di una regia da parte dell'impresa.

Nel momento in cui si arriva a dover creare i prodotti per i mercati di nicchia, è fondamentale conoscere approfonditamente la nicchia stessa. Oltre a poter contare su conoscenze tecniche, è necessario che l'impresa possieda una buona panoramica delle attività, delle priorità e della maniera in cui funziona la nicchia particolare che vuole attaccare. Secondo la regola di Eric Raymond, 'ogni buon lavoro nel campo del software comincia a partire dai bisogni personali del programmatore' (*Every good work of software starts by scratching a developer's personal itch*), è utile partire da una nicchia della quale si fa parte, per poter comprendere meglio quali necessità e quali problematiche vi esistono.

Un altro fattore importante da tenere in debita considerazione è se si decide di vendere il prodotto a grandi imprese, a piccole imprese o a persone individuali.

Le imprese di servizi dovranno puntare a grandi imprese, amministrazioni pubbliche o altre organizzazioni, dato che i consumatori privati molto difficilmente saranno disposti a pagare per servizi orientati al software. Le imprese di prodotti, invece, potranno scegliere, in base alle caratteristiche dei loro prodotti ed alla loro strategia imprenditoriale, quali clienti far rientrare nel loro target. Le grandi imprese possono sembrare più appetibili, dal momento che saranno più orientate a spendere per un prodotto di software, ed inoltre contribuiranno a generare entrate attraverso i servizi.

In una grande impresa, si pagherà per un prodotto di software, ma anche per l'assistenza relativa al prodotto, per la formazione, per l'installazione e per l'integrazione col resto dei sistemi. Le imprese che comprano del software in genere pagano tra il 15 e il 25% del prezzo della licenza attraverso la manutenzione annuale (Dan Woods, Gautam Giuliani, 'Open source for the enterprise'). Spesso richiedono anche degli sviluppi realizzati su misura, per adattare il prodotto alle loro necessità. In questo modo, la grande impresa aiuterà l'impresa di software a generare entrate dal lato dei servizi, dandole una certa garanzia di continuità. Queste entrate, però, saranno dovute ad un'intensità maggiore di lavoro di manodopera, e sarà necessario, quindi, gestire l'impresa in maniera attenta, per poter tenere sotto controllo il fatto che i costi della prestazione del servizio non superino le entrate derivate dal servizio stesso.

Da parte loro, i servizi di assistenza vengono prestati relativamente a versioni specifiche del prodotto, per cui operare in questo senso può aiutare anche a generare entrate sotto forma di licenze per versioni successive: se anche il cliente non avesse interesse ad acquisire la nuova versione, si vedrà obbligato a comprarla, dato che l'assistenza sulla vecchia non viene più realizzata.

Uno svantaggio possibile è che una grande impresa di un certo peso non sarà esattamente propensa ad acquistare servizi da una impresa piccola e nuova. Uno dei fattori essenziali quando si vende un servizio di questo tipo è la repu-

#### Conoscenza dell'ambiente

E' il caso della nicchia degli sviluppatori di software: è stato sfruttato in lungo e in largo, dato che tutti i programmatori sono allo stesso tempo creatori ed utenti, e potendo quindi fare affidamento su una conoscenza profonda dei bisogni e dei problemi del settore.

#### Lettura consigliata

D. Woods; G. Giuliani (2005). *Open source for the enterprise: managing risks, reaping rewards*. O'Reilly Media, Inc.

tazione, seguita dalla fiducia che ispira la compagnia che fornisce il servizio, e per questo le imprese minori o di recente creazione reperiranno clienti più facilmente nel proprio ambiente, cioè tra le imprese piccole e medie.

### 3.2. I patroni dell'adozione tecnologica e l' 'abisso'

Individuare una nicchia di mercato ed elaborare un buon prodotto che soddisfi i bisogni del potenziale gruppo di utenti non è sufficiente per ottenere che sia accettato. Per riuscire ad introdurre nel mercato un nuovo prodotto o un nuovo servizio, sarà fondamentale tener conto di come sono i patroni dell'adozione tecnologica all'interno di un gruppo di persone.

I libri di marketing riportano tradizionalmente un modello di adozione costruito sulla base di una curva di Gauss con quattro gruppi di utenti:

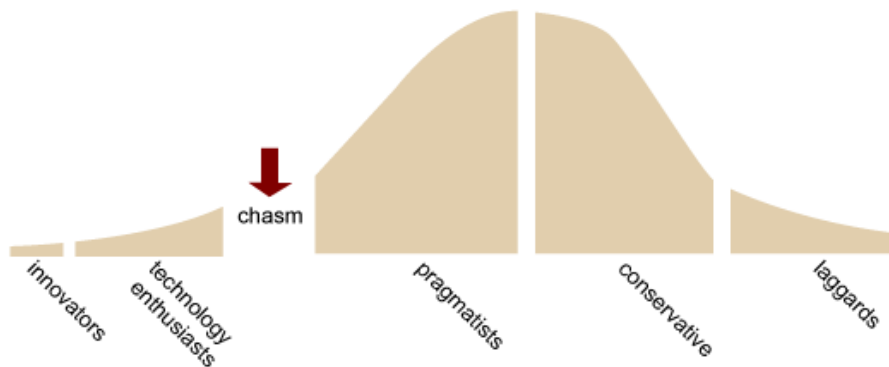
- **Innovatori e primi a provare (*early adopters*):** a loro piacciono la tecnologia e l'innovazione. Adotteranno un certo prodotto spesso solo perché è nuovo.
- **Maggioranze attente:** adotteranno una tecnologia solo se le aiuta a risolvere problemi concreti.
- **Maggioranze distratte:** cercano di evitare le nuove tecnologie.
- **Ritardatari:** saranno gli ultimi a provare un prodotto nuovo, e può anche essere che non arrivino mai a provarlo.

La curva rappresenta due idee chiave: la prima è che le due categorie intermedie includono la grande maggioranza dei **clienti potenziali**, la seconda è che si può riuscire ad attrarre i gruppi di clienti solo in ordine, da sinistra a destra (i 'primi a provare' adottano un prodotto solo dopo che l'avranno fatto gli innovatori, le maggioranze attente se lo avranno fatto i primi a provare', le maggioranze distratte solo se lo avranno fatto quelle attente, e i ritardatari solo dopo che l'avranno fatto le maggioranze distratte).

Geoffrey Moore, nel suo libro *Crossing the Chasm*, rinomina i gruppi, riferendosi a loro come **entusiasti tecnologici**, **visionari**, **pragmatici**, **conservatori** e **scettici**, ed argomenta che questa teoria ha una falla, dal momento che la transizione tra gli entusiasti e le maggioranze pragmatiche non è senza soluzione di continuità, e per questo non è facile da raggiungere. Le maggioranze attente non adotteranno soluzioni che non siano state abbondantemente verificate, ed implementeranno solo quelle sulle quali possono ottenere buone referenze da parte di altri pragmatici. Per questo a volte attrarre queste mag-



gioranze può sembrare una missione impossibile. Per Moore esiste un abisso (*chasm*) tra i due gruppi, ed in base a questa considerazione ridisegnò la curva in questo modo:



Curva dell'adozione tecnologica secondo Moore

Gli innovatori e gli entusiasti tecnologici possiedono un'**alta propensione al rischio** ed un'alta tolleranza rispetto ai difetti delle nuove tecnologie, dal momento che possono fare affidamento su una provata abilità tecnica. Questi utenti adotteranno una tecnologia specifica sulla base delle funzionalità per le quali stanno cercando delle novità. Le maggioranze attente e quelle distratte (pragmatici e conservatori) hanno una **bassa propensione al rischio**, e saranno sì interessate a comprare un prodotto che permetta loro di aumentare la propria produttività, ma pretendono allo stesso tempo che il prodotto sia già maturo e testato.

In questo modo un prodotto innovativo potrà avere un grande successo tra gli innovatori e gli entusiasti tecnologici, ma se la compagnia fornitrice vuole ampliare la sua base di clienti dovrà mettere in moto una campagna di marketing diversa, dando enfasi non più alle funzionalità concrete e alle miglioni che offre il prodotto, ma bensì al tentativo di trasmettere fiducia quanto al prodotto, enumerando casi di successo e numero di utenti che l'hanno già adottato.

Attrarre i primi clienti nel gruppo dei pragmatici e renderli felici diventa fondamentale, ma risulta molto difficile a causa del circolo vizioso che si viene a creare: nessuno dei pragmatici adotterà una soluzione che altri pragmatici non abbiano già provato.

Si può lavorare sul concetto di fiducia offrendo soluzioni complete, che includano la manutenzione, l'assistenza e la formazione, di modo da riuscire ad attrarre quei clienti che sono più sensibili alla maturità ed alla facilità di uso del prodotto. I primi clienti di questo gruppo dovranno essere trattati con molta attenzione, senza lesinare su tempi e denari spesi, dal momento che saranno il punto di riferimento per tutti gli altri. Una volta che si sia riusciti ad attrarre alcuni pragmatici (di riferimento), attrarre anche il resto sarà molto più facile, e, quando i pragmatici avranno adottato la soluzione, anche i conservatori ne

seguiranno l'esempio senza che vi sia bisogno di particolari campagne di marketing. Concentrarsi su innovatori ed entusiasti -supponendo che nonostante sia un mercato potenzialmente ridotto, sarà comunque sufficiente per una piccola impresa- può essere rischioso, dato che il gruppo che li include, per sua natura, non è un gruppo stabile, e non esiterà ad abbandonare il prodotto non appena smetta di essere la novità del momento.

Questa curva di adozione segnerà anche il ciclo di vita del prodotto, le sue dinamiche di sviluppo e le sue pratiche di marketing. L'impresa che commercializza deve aver chiara la fase nella quale si trova, e quali sono i suoi clienti in ogni determinato momento, dal momento che ogni gruppo si sente attratto da fattori molto diversi. Mentre includere molte funzioni nuove e realizzare prodotti molto innovativi costituiranno la massima attrazione per gli innovatori, i conservatori avranno bisogno che il prodotto, molto più semplicemente, funzioni in alcuni contesti specifici, e che lo faccia sempre alla stessa maniera. Ogni cambiamento implica una difficoltà che saranno disposti a superare solo se porta con sé la soluzione a qualche problema nel quale si sono imbattuti.

## 4. Funzione del prodotto: cosa vendere?

Considerare con attenzione la natura del prodotto da sviluppare è molto importante. Una delle domande cui bisognerà dar risposta è se si desidera che il prodotto sia il leader del settore, un prodotto che insegue o un prodotto complementare.

Anche se in teoria essere il leader del settore può sembrare l'obiettivo più appetibile, può non essere il più efficiente. Quando individua l'assenza di una funzione in un prodotto di larga adozione, un'impresa si trova di fronte a due possibilità: sviluppare la propria versione, includendo la funzione che manca e cercando così di competere con il leader, o realizzare un complemento al leader che ne completi le possibilità.

La prima opzione risulterà assai complicata, e può finire in un niente di fatto molto facilmente, dal momento che necessita di un investimento considerevole non solo per il nuovo sviluppo, ma anche per la campagna di marketing e per quella successiva di vendita. Nella seconda, oltre a poter sviluppare il prodotto in meno tempo, il lavoro di marketing sarà già stato fatto, in larga misura, dal leader, per cui sarà molto più facile che il complemento trovi degli acquirenti. Inoltre, gli acquirenti conservatori (la maggioranza) saranno molto più disposti ad includere un complemento ad una soluzione già nota e testata piuttosto che a cambiare la propria tecnologia ed il proprio fornitore. Un pericolo comune sarà che l'impresa leader decida di dotarsi della funzione sviluppata, eliminando di fatto la necessità per il cliente di comprare il complemento. Sotto questo aspetto, la relazione intrattenuta con l'impresa che sviluppa il prodotto di base sarà fondamentale.

È importante, pertanto, definire bene il ruolo che avranno le altre imprese attive nel settore. Quali si comporteranno come concorrenti dirette, quali come collaboratrici e quali, benché siano presenti nello stesso settore, non entreranno in concorrenza con il nostro prodotto, in quanto in possesso di una specializzazione ben definita. Segmentando le nicchie ed offrendo una buona differenziazione, si riesce ad evitare la concorrenza diretta di imprese forti, e l'esistenza di imprese che elaborano prodotti o servizi complementari può essere un importante fattore di successo.

Quando si va a decidere il posizionamento di un prodotto, sarà importante tener conto anche della piattaforma per la quale si sviluppa il prodotto, ovvero, che insieme di software di base sono necessari per il funzionamento del prodotto. Pensiamo, ad esempio, alla scelta del sistema operativo e della tecnologia attraverso i quali l'applicazione opera. Questa decisione influirà molto

sulla definizione della nicchia di mercato nella quale si farà ingresso, e su che tipo di clienti si orienterà, ma sarà importante in ugual misura per la definizione della relazione con alleati e concorrenza.

Un'applicazione disegnata per funzionare in una determinata piattaforma sarà un'applicazione complementare alla suddetta piattaforma. Se si tratta di un insieme di software già radicato nel mercato e molto diffuso, si allarga anche il mercato potenziale di clienti, ma si riducono le possibilità di trovare alleati tra gli sviluppatori della piattaforma. Il valore di queste piattaforme sarà dato soprattutto dal numero e dalla varietà delle applicazioni che le percorrono, per cui un'impresa che cerchi di prendere il posto di leader della piattaforma sarà molto interessata allo sviluppo di applicazioni complementari, e sarà, pertanto, un'alleata più fedele.

Tuttavia, benché più difficile, può essere più interessante collocarsi nel ruolo di leader di un determinato settore. La domanda, in questo caso, sarà se si desidera creare una categoria di prodotto nuova per una nicchia che non viene ancora sfruttata, o se si vuole andare a scalzare un altro prodotto già esistente.

#### La segmentazione ed i potenziali clienti

Per un'impresa modesta l'unica possibilità è quella di segmentare il mercato, fino a trovare una nicchia specifica nella quale posizionarsi. Può essere difficile arrivare ad essere il leader delle applicazioni usate per pianificare le risorse imprenditoriali (ERP, *enterprise resource planning*), ma può essere semplice se si sviluppa un ERP per le piccole e medie imprese. Certamente, quando aumenta la segmentazione, diminuisce la concorrenza, anche se diminuisce pure la base dei potenziali clienti.

Essere i primi in un determinato mercato darà senza dubbio dei vantaggi quando ci si proponga di diventare leader del settore, così come quando si definiranno gli standard di una tecnologia, ma non dà nessuna garanzia. La prima impresa che sviluppa una tecnologia non sempre diventa il leader del settore. A volte arrivare primi e 'catturare' gli entusiasti della tecnologia può essere una falsa spia di successo, dal momento che il prodotto dovrà essere adottato dalla maggioranza per potersi definire leader del settore. Le decisioni strategiche e tecniche successive saranno decisive per determinare se l'impresa sarà capace di fare tesoro delle economie di scala della domanda e posizionare il suo prodotto come il numero uno del settore.

Per riuscire a penetrare in un mercato che ha già un leader, ci sarà bisogno di campagne di marketing e di vendita che spesso non sono possibili per imprese di creazione recente. Tuttavia, l'uso di un prodotto di software libero, che entri sul mercato a prezzo zero, può essere un agente di rottura sufficientemente potente. Nei prossimi moduli vedremo questa e le altre strategie che il software libero offre per concorrere in mercati diversi.

## Riepilogo

I bisogni relativi al software generano molteplici opportunità di business nel corso del suo ciclo di vita, dallo sviluppo vero e proprio ai servizi connessi, come l'installazione, la migrazione o la formazione degli utenti.

Il posizionamento dell'impresa è un fattore chiave per determinare le possibilità di successo del business:

- La preferenza accordata alla prestazione di servizi dà luogo ad una cornice economica più stabile nel tempo.
- L'orientamento verso lo sviluppo dei prodotti dà vita ad un'economia del prodotto, più complessa da mantenere in periodi lunghi.
- I modelli ibridi cercano di offrire garanzie di equilibrio ai due modelli precedenti.
- L'irruzione del software come servizio rappresenta una minaccia per i modelli più tradizionali, perché offre una variazione più versatile per i potenziali clienti.

D'altra parte, lo sfruttamento di filoni di mercato che sono vicini e noti può aiutare la strategia imprenditoriale di un business nuovo, così come l'adeguamento del prodotto ai patroni di adozione tecnologica del mercato target.

Infine, sarà necessario stabilire chiaramente la relazione del business con i suoi concorrenti, così come quella del prodotto con quella dei suoi concorrenti. Queste relazioni possono anche favorire l'introduzione del prodotto nel mercato obiettivo.



## Bibliografia

**Christensen, C. M.** (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard University Press <[http://books.google.es/books?id=Slexi\\_qgq2gC](http://books.google.es/books?id=Slexi_qgq2gC)> [Data di consultazione: aprile 2009]

**Christensen, C. M.; Raynor, M. E.** (2003). *The innovator's solution*. Harvard University Press. <<http://books.google.es/books?id=ZUsn9uIgkAUC>> [Data di consultazione: aprile 2009]

**Cusumano, M.** (2004). *The Business of Software Free Press*. Cambridge: Cambridge University Press. <<http://books.google.com/books?id=7KAW-ToDnBAC&dq=the+business+of+software&hl=es>> [Consultazione: febbraio 2009]

**Daffara, C.** (marzo, 2006). "Sustainability of FLOSS-based economic models". *II Open Source World Conference*. Malaga. <<http://www.cospa-project.org/Assets/resources/daffara-OSWC2.pdf>> [Data di consultazione: aprile 2009]

**McKenna, R.; Moore, G.** (2006). *Crossing the chasm* Capstone. <<http://books.google.com/books?id=GTwFAQAACAAJ&dq=crossing+the+chasm&hl=es>> [Consultazione: febbraio 2009]

**Sink, E.** (2006). *Eric Sink on the Business of Software* Apress. New Jersey: Princeton University Press <<http://books.google.com/books?id=h5IQuengOGIC&dq=eric+sink+business+of+software>> [Consultazione: febbraio 2009]

