

## Capitolo primo

### La «digital disruption», ovvero la rivoluzione digitale

Negli ultimi due decenni sono state fondate e sono andate perdute aziende del valore di svariati miliardi di dollari. Contrariamente a quanto si crede in fatto di barriere all'ingresso sul mercato, nuovi soggetti si sono lanciati in imprese vecchie di decenni e persino di secoli, e non solo sono sopravvissuti, ma sono anche riusciti a prosperare, diventando leader di mercato. Siamo in grado di riconoscere vagamente come i cambiamenti che hanno reso possibile tutto questo siano stati causati da «internet», dalla «tecnologia», o dal «digitale», però la comprensione dei motivi rimane perlopiú semplice e approssimativa. Quali che siano le cause, hanno permesso la creazione di aziende globali come Netflix e Spotify, mentre suonavano gli ultimi rintocchi per la storica etichetta discografica Emi e per piú giornali e riviste di quanti la pagina possa contenere. Le storie di queste aziende si collocano agli estremi. Altre centinaia hanno assistito a una radicale trasformazione del loro terreno di gioco e tentato una vasta riorganizzazione nella speranza di continuare a esistere. Queste storie passano spesso in secondo piano, anche se sono altrettanto importanti.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito a innumerevoli tentativi di controllare le trasformazioni introdotte dalla comunicazione su internet con strategie e soluzioni standardizzate: gli esperti sostengono che le aziende devono «adottare la filosofia della coda lunga», «trarre vantaggio dagli effetti di rete», o comprendere «l'innovazione dirompente». Molti di questi concetti sono apparsi nelle prime fasi del cambiamento e potrebbero non essere del tutto sbagliati, ma non sono neppure il toccasana di cui c'era un disperato bisogno in settori sconvolti da una metamorfosi epocale. Oggi si stanno elaborando spiegazioni piú articolate di questa «rivoluzione», ma spesso la causa

principale rimane oscurata dall'ansia per il cambiamento uniforme provocato da «internet».

Ora che la polvere ha cominciato a depositarsi, il libro prende in esame i limiti di quelle strategie standardizzate analizzando da vicino quelle che hanno dato i frutti sperati e che hanno funzionato, allo scopo di capirne il motivo. Internet e la comunicazione che la rete consente hanno influenzato quasi tutti i settori del mercato. In alcuni, hanno offerto un nuovo strumento che è stato integrato senza soluzione di continuità nel funzionamento degli operatori già esistenti. Quelle che un tempo conoscevamo come «società via cavo», per esempio Comcast e Charter, si sono trasformate in internet provider. Altri settori industriali si sono visti tagliare le gambe quando gli strumenti di comunicazione su internet li hanno fatti passare in secondo piano e resi inutili. È stato questo il destino del videonoleggio e di gran parte della vendita al pubblico della musica.

Ciò che si pensa di sapere su come internet abbia influenzato il settore dei media è in gran parte sbagliato. La pirateria non ha decimato da sola l'industria discografica, Netflix non sta uccidendo Hollywood, e solo l'informazione offerta gratuitamente può essere libera. Queste affermazioni stringate riassumono le idee generalmente accettate sul modo in cui internet e le tecnologie digitali abbiano sconvolto le industrie dei media, ma sono più mito che realtà. In alcune ci può essere qualche barlume di verità, ma, nel migliore dei casi, accennano solo al primo capitolo di quanto è successo.

Il libro prende in esame quattro industrie all'interno di un unico settore – quello dei media – per le quali la comunicazione su internet ha rappresentato più una rovina che non un nuovo strumento. Per le industrie dei media come le etichette discografiche, i giornali, le case di produzione e le reti televisive, la rivoluzione digitale è stata una sorta di ground zero. Le loro storie di trasformazione aziendale sono vitali per le migliaia di persone che vi lavorano a livello globale, ma sono importanti anche per la più ampia fascia di umanità che fruisce quotidianamente di musica, giornalismo e video. Quanto è accaduto in queste industrie ha trasformato i contenuti che producono e il modo in cui li viviamo, generando effetti che si faranno sentire per decenni.

Il libro mescola la storia e l'analisi del mercato, per esplorare il modo in cui industrie diverse, parte del medesimo settore, hanno affrontato questo terremoto. Risponde inoltre alla domanda su come internet abbia cambiato quattro industrie dei media e su cosa possiamo apprendere da tali esperienze a proposito della gestione della rivoluzione tecnologica. Pur appartenendo allo stesso settore, queste quattro industrie raccontano storie profondamente diverse.

Negli ultimi due decenni si è diffusa come verità una certa mitologia a proposito delle implicazioni di internet. In tutte e quattro le industrie di cui andremo a parlare, sopravvivono vere e proprie favole e falsità su quanto è accaduto e perché. In molti casi, il fatto di continuare a credere a questi miti ostacola gli organi decisionali, che agiscono guidati dalla paura che scaturisce da una comprensione inadeguata del perché la comunicazione su internet abbia messo a dura prova aziende diverse in modi diversi. Queste quattro industrie dei media sono peculiari – e il modo in cui sono entrate in contatto con internet lo rivela – ma presentano anche delle somiglianze di fondo che rendono il loro confronto un buon punto di partenza per comprendere quello che è stato un cambiamento di più ampia portata. Il libro raccoglie alcune storie specifiche di cambiamento, guardando a diverse industrie e raffrontandole tra loro.

Sono evidenti, innanzitutto, gli equivoci relativi alla natura della rivoluzione di internet che ne hanno oscurato le conseguenze essenziali. Anziché mettere in concorrenza «nuovi media», o nuove forme di media, con quelli esistenti, come molti si aspettavano, internet si è rivelato un modo nuovo – e spesso migliore – di distribuirli ai consumatori. Per gran parte del primo decennio di questa rivoluzione, tuttavia, i cosiddetti media «digitali» sono stati percepiti come un'industria a parte che avrebbe conquistato quelle precedenti all'avvento della rete. Molte risposte iniziali hanno quindi frainteso la natura della sfida posta da internet e dalle tecnologie digitali. E anche decenni dopo, fraintendere la natura del problema induce i leader del settore a cercare soluzioni irrilevanti, i legislatori a perseguire politiche sbagliate e i consumatori a non capire come e perché le aziende alla base delle tecnologie fondamentali della vita quotidiana siano diventate così potenti.