

ICT E INNOVAZIONE D'IMPRESA

Casi di successo

Rubrica a cura di

Roberto Bellini, Chiara Francalanci

La rubrica *ICT e Innovazione d'Impresa* vuole promuovere la diffusione di una maggiore sensibilità sul contributo che le tecnologie ICT possono fornire a livello di innovazione di prodotto, di innovazione di processo e di innovazione di management. La rubrica è dedicata all'analisi e all'approfondimento sistematico di singoli casi in cui l'innovazione ICT ha avuto un ruolo critico rispetto al successo nel business, se si tratta di un'impresa, o al miglioramento radicale del livello di servizio e di diffusione di servizi, se si tratta di una organizzazione pubblica.



Caso Funambol

Roberto Bellini

1. INTRODUZIONE

Abbiamo incontrato Fabrizio Capobianco, fondatore e CEO di Funambol, al Congresso AICA tenutosi a Cesena, dove era stato invitato a portare la sua testimonianza in quanto amministratore delegato di un'azienda di successo nel campo dell'open source. Funambol nasce cinque anni fa circa, grazie ad una intuizione di Fabrizio Capobianco, il quale individua uno spazio di mercato per un nuovo componente interstiziale nella grande famiglia di componenti iperspecializzati del mercato della tecnologia mobile: il componente riguarda il problema della "sincronizzazione" dei dati che devono essere resi disponibili a grandi numeri di utenti. Fabrizio Capobianco ha fondato la società Funambol con un suo vecchio compagno di studi, Stefano Fornari, che oggi è il Direttore Tecnico di Funambol.

2. IL MERCATO DEI DISPOSITIVI MOBILI

Il mercato di Funambol è quello dei dispositivi mobili. La varietà dei dispositivi digitali mobili è destinata ad ampliarsi sempre di più, all'ampliarsi delle applicazioni nei vari settori merceologici. Una recente indagine del Politecnico di Milano ha messo in evidenza che i setto-

ri più sensibili all'uso di dispositivi mobili sono quelli del farmaceutico, dell'alimentare, della sanità, delle utility e delle banche. Per le imprese facenti parte di questi settori si stanno sviluppando applicazioni come quelle della *Sales Force Automation* (Automazione della Forza Vendita), del *Field Force Automation* (Automazione della Assistenza Tecnica), della Gestione dei Magazzini, dell'*Asset Management* (Gestione del Portafoglio Finanziario), delle Operazioni Mobili, della *Fleet Management* (Gestione della Flotta), del CRM (*Customer Relationship Management*), dell'Ufficio Mobile e senza fili, del Macchina verso Macchina. Gli addetti aziendali che lavorano con questi applicativi al di fuori dello stabilimento o dell'ufficio hanno la necessità di essere sempre reperibili, di mantenere sempre aggiornate le proprie agende e di scambiare dati aggiornati fra server centrali e client del proprio palmare o smart phone o applicazione mobile di processo.

In questo mercato avanzano ulteriori cambiamenti interessanti: la posta elettronica sta diventando un normale componente di servizio a supporto della mobilità, gli standard aperti vengono considerati come i più adatti alla produzione sia dai costruttori di dispositivi che dagli operatori mobili. Gli operatori tradizionali che gestiscono questi mercati, come RIM

e Microsoft, i quali utilizzano standard proprietari ad alto costo e quindi riservati ai dipendenti delle grandi imprese, non sono in grado di catturare la domanda crescente del mercato delle piccole imprese e del consumatore. Nonostante ciò, ad esempio RIM è cresciuta dai 40 milioni di dollari nel 2003, ai 145 nel 2004, per esplodere verso i 630 milioni di dollari nel 2005.

La domanda continua a crescere sia sul lato business che su quello consumer: in Francia, Germania e Inghilterra in media il 52% dei dipendenti delle imprese e il 47% dei consumatori sono favorevoli ad avere accesso alle e-mail sul proprio cellulare.

3. OFFERTA FUNAMBOL E DIFFERENZIALI COMPETITIVI

Fabrizio Capobianco ha intuito che la convergenza delle tecnologie digitali si sviluppa non tanto a livello dei dispositivi che proliferano nelle mani degli utenti finali, quanto a livello delle informazioni che dovranno in futuro essere sempre più centralizzate per essere consultate e utilizzate attraverso canali e terminali diversi. Sulla base di questa idea nasce il prodotto Sync4j di Funambol, costituito da una piattaforma per lo sviluppo e l'erogazione di applicativi mobili per la messaggistica e il PIM (*Personal Information Manager*), il quale permette agli sviluppatori wireless di realizzare applicazioni sul paradigma "collegato-ogni tanto"; l'applicazione lavora fuori linea e i dati vengono sincronizzati quando l'apparecchio è di nuovo in linea.

I prodotti Funambol SyncML, PIM Sync spingono verso una posta elettronica basata sugli standard aperti, supportano una varietà di sistemi dati di back-end e abilitano l'ecosistema mobile open source.

La piattaforma Funambol, rappresentata nella figura 1, offre quattro tipi di servizi che implementano la strategia "dual licence", cioè sia in versione libera scaricabile da Internet che in versione proprietaria a pagamento, arricchita da funzioni ulteriori e assistita. I servizi della piattaforma Funambol sono:

1. il push e-mail: costituisce il principale mezzo di comunicazione con il cliente finale per tutti gli operatori mobili; ha la caratteristica di poter essere inviato a milioni di utenti a costi trascurabili;
2. la sincronizzazione dei contatti e delle agende: è il servizio a valore aggiunto messo a disposizione sia della clientela consumer che degli addetti delle imprese con diverse modalità di offerta; rappresenta la soluzione più efficace per far sì che i server centrali dell'impresa e/o dell'Operatore mobile siano costantemente allineati rispetto agli ultimi aggiornamenti che ciascuno dei milioni di utenti sviluppa nell'ambito della propria attività remota;
3. la piattaforma di sviluppo delle applicazioni mobili: rappresenta la base di innovazione permanente della comunità degli specialisti di open source sia indipendenti che di quelli che lavorano nelle imprese. Questa è la soluzione che ha accreditato Funambol nell'area dell'open source e le ha permesso di ampliare la comunità dei contributori alla innovazione e all'uso dei suoi tool;
4. la gestione dei dispositivi, che garantisce la compatibilità delle applicazioni Funambol per tutti i dispositivi in commercio attuali e futuri. Questa è la principale leva che ha permesso a Funambol di penetrare rapidamente nel mercato dei dispositivi mobili del consumer e accreditarsi quindi anche presso gli operatori mobili e le imprese più innovative.

L'offerta che Funambol ha costruito intorno alla



FIGURA 1
La piattaforma dei servizi Funambol

propria piattaforma è articolata su quattro target diversi:

- edizione per la comunità degli specialisti in open source;
- edizione per reti, per le imprese: tale offerta rappresenta la versione commerciale di quella per la comunità e comprende supporti come la notificazione dell'aggiornamento di prodotto e il portale di supporto al cliente; il prezzo parte da una base di 930 \$ e viene venduta direttamente sul portale Funambol;
- edizione per operatori di telefonia mobile (carrier): questa offerta comprende un portale per dispositivi mobili, la scalabilità dell'offerta, l'alta disponibilità e la tolleranza ai guasti; supporta inoltre le infrastrutture commerciali dei carrier come i server applicativi, i database ecc.;
- edizione per i consumatori, attraverso un portale Funambol, che ospita le realizzazioni gratuite sviluppate nell'ambito della edizione per i carrier (in corso di lancio nel primo trimestre del 2007).

Il prodotto base Sync4j di Funambol, come indicato nella figura 2, è stato ormai prelevato in oltre 700.000 copie alla fine del 2006.

Illuminante diventa l'analisi condotta da Funambol sulle principali funzioni d'uso offerte con la propria piattaforma rispetto a quelle offerte dai principali concorrenti.

I risultati del confronto riguardano la disponibilità di 9 funzioni d'uso da parte di Funambol e di 8 suoi concorrenti, le cui offerte vengono focalizzate rispetto ai tre segmenti di clientela consumer, piccole e medie imprese e grandi imprese.

Le funzioni d'uso considerate sono:

- 1. compatibilità dei dispositivi:** RIM e Microsoft non forniscono alcuna compatibilità con dispositivi privi di sistema operativo proprietario; Critical Path, OZ, Seven, Visto, Nokia e Good hanno una compatibilità parziale; Funambol è l'unico operatore che offre una compatibilità totale con tutti i dispositivi;
- 2. utilizzo di standard:** di nuovo Funambol è l'unico operatore che si appoggia a standard, mentre tutti gli altri operatori li considerano parzialmente o per nulla;
- 3. open source:** nessun operatore, a parte Funambol, adotta l'open source come modalità di sviluppo delle applicazioni e di compatibilizzazione dei dispositivi;

4. contatti e agende: tutti gli operatori, salvo Critical Path e OZ, offrono la gestione dei contatti e l'aggiornamento delle agende;

5. supporto alle email WAP: Funambol, Seven, Visto e Nokia offrono questo supporto, mentre gli altri no;

6. push e-mail: questa funzione d'uso è disponibile per tutti i concorrenti;

7. gestione dei dispositivi: solo Funambol, Nokia e Good offrono la gestione completa dei dispositivi, mentre Microsoft e RIM la offrono parzialmente e gli altri per nulla;

8. applicazioni per il cliente: Funambol offre questo sviluppo parzialmente insieme a Visto, RIM, Microsoft e Nokia, mentre OZ e Good hanno una offerta completa;

9. soluzioni ospitate: offrono questa funzione Critical Path, Seven, RIM e Nokia, mentre Funambol con OZ, Visto e Good la offre parzialmente.

In sintesi, l'analisi della piattaforma Funambol rispetto ai concorrenti mette in evidenza alcuni aspetti di differenziazione molto importanti:

- Funambol è l'unico operatore ad offrire la sua piattaforma in ambiente open source;
- è inoltre l'operatore che più di tutti gli altri

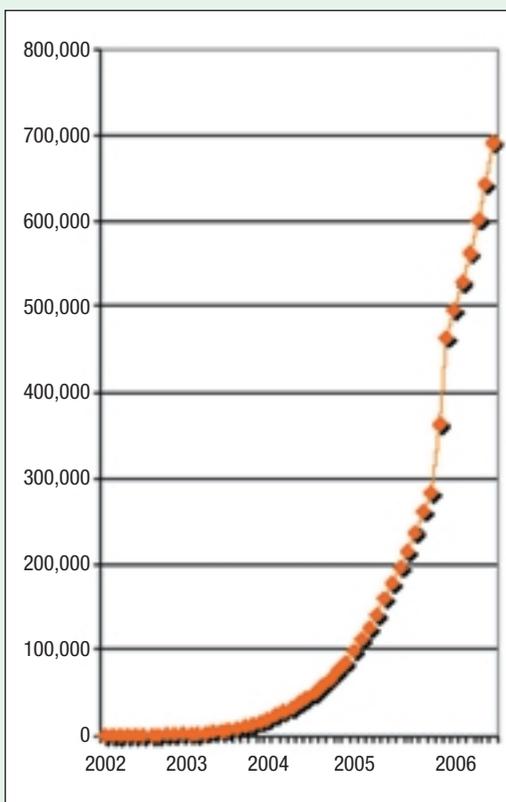


FIGURA 2

Copie prodotte Funambol scaricate

FIGURA 3
Funambol e la sua concorrenza

				Focus PMI		Focus Grandi Imprese			
	II	7-11	OZ	SEVEN	WET	FTW	Microsoft	NOKIA	Google
Device compatibility	●	●	●	●	●	○	○	●	●
Standards based	●	●	●	●	●	○	○	●	●
Open Source	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Contacts & Calendar	●	○	○	●	●	●	●	●	●
WAP Email Support	●	○	○	●	●	○	○	●	●
Push Email	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Device Management	●	○	○	○	○	●	●	●	●
Client Applications	●	○	●	○	●	●	●	●	●
Hosted Solutions	●	●	●	●	●	●	○	●	●

ha sviluppato un approccio sistematico alla compatibilizzazione dei dispositivi mobili con il proprio software e che gestisce il dispositivo in tutti i suoi aspetti; con questo approccio Funambol “vede” centinaia di milioni di dispositivi, mentre i suoi concorrenti possono lavorare solo con i dispositivi che hanno a bordo il proprio software.

Funambol si qualifica quindi come l'unico operatore in grado di servire sia il consumatore finale, sia la rete dei dipendenti di una grande, media o piccola impresa o organizzazione pubblica, sia un operatore di telefonia mobile.

La figura 3 rappresenta il risultato dell'analisi dei differenziali competitivi di Funambol rispetto ai principali concorrenti.

4. MODELLO DI BUSINESS DI FUNAMBOL

Inizialmente Funambol ha adottato un modello di business classico per le software house: offrire il proprio software direttamente ai potenziali clienti, selezionati fra grandi imprese e operatori di telefonia mobile. Il modello era basato sul fatto che una mobilità crescente, soprattutto in una grande impresa in cui lavorano sul campo numerosi operatori tecnici e commerciali, produce un bisogno crescente di sincronizzazione dei dati a cui accedono o aggiornano una molteplicità di strumenti di mo-

bilità e di server aziendali a livello corporate. Questo modello di business non produceva risultati adeguati, oltre che per il costo del ciclo di vendita B-to-B (necessità di intermediazione da parte di un system integrator, lunghezza del ciclo, costo delle risorse commerciali), anche per l'inadeguatezza del modello rispetto al mercato dell'open source.

Infatti, mentre le soluzioni proprietarie richiedono che il cliente venga individuato e raggiunto dal fornitore, le soluzioni open source sono generalmente scoperte e raggiunte dai clienti: adottare un approccio aggressivo sul mercato significa rinunciare ad uno dei maggiori punti di forza dell'open software.

Funambol si è trovata a sperimentare quanto segue: ogni volta che il numero degli scarichi di Sync4j aumentava, aumentavano anche le richieste da parte di imprese che chiedevano di poter utilizzare il prodotto dopo averne accuratamente testato il software; le imprese che si dichiaravano interessate erano comunque fra le più alte nella graduatoria di Fortune e comprendevano molti carrier di telefonia mobile.

Sulla base delle considerazioni indicate, Funambol ha deciso di distribuire il prodotto v3 con l'approccio dual license.

L'analisi delle fasi del ciclo di vendita rilevate da Funambol nel nuovo modello di business mostra che il suo approccio di vendita si è mo-

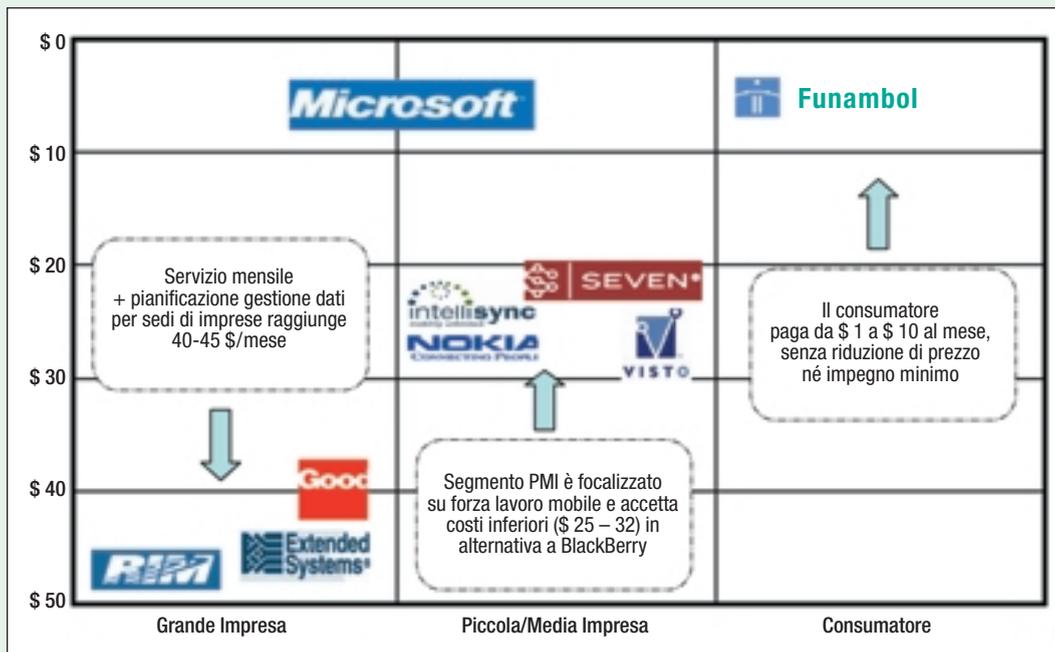


FIGURA 4
Segmentazione del mercato

dificato dall'iniziale "spinto dal venditore" a quello attuale "tirato dall'utente": le trattative commerciali non nascono da aggressivi sforzi commerciali, ma derivano dai contatti spontanei dei potenziali interessati; l'obiettivo di Funambol non è più quello di cercare nuovi clienti, ma quello di servire e supportare con la massima cura i potenziali nuovi clienti che si presentano. La strategia di prodotto e di marketing è diventata quella di alimentare la parte più vicina al mercato della catena del valore di Sync4j: sono gli scarichi del prodotto che devono essere seguiti. Complessivamente il ciclo di vendita è diventato molto più rapido (mediamente di tre mesi o meno) e si basa essenzialmente su una televendita accompagnata da qualche visita, per cui i costi di acquisizione del cliente sono molto ridotti.

L'applicazione del nuovo modello di business basato sul dual license ha portato ad una segmentazione del mercato in cui Funambol occupa la quota più ampia, relativa al mercato consumer, ma con la possibilità di andare a toccare anche il mercato delle imprese grandi, piccole e medie, come indicato nella figura 4.

5. ANALISI DELLA STRUTTURA DI FUNAMBOL

La proprietà delle quote di Funambol è dei fondatori, di investitori Americani ed Europei,

e della trentina di dipendenti. Non è possibile conoscere il fatturato dell'azienda, perché ancora non quotata in borsa, ma si può comunque constatare che si tratta di una società internazionale con clienti internazionali e una struttura operativa particolare rispetto alle start up italiane: l'azienda opera su due sedi, quella marketing e di direzione ha sede in California, mentre la sede della Ricerca & Sviluppo e della produzione è ancora a Pavia. Secondo Fabrizio Capobianco i ricercatori italiani sono preparati tanto quanto quelli americani o indiani, non sono estremamente costosi e sono sicuramente affidabili. Le ragioni di una scelta di questo genere dipendono da una parte dalla necessità di accedere ai capitali di rischio attraverso il venture capital americano, perché quello italiano è molto limitato, dall'altra dalla constatazione che il livello di preparazione degli ingegneri italiani nel campo del software per le applicazioni mobili non ha nulla da invidiare a quelli dei paesi considerati più avanzati.

6. CONCLUSIONI

Funambol introduce sul mercato delle applicazioni mobili un approccio radicalmente innovativo che riesce a combinare sia le opportunità offerte dall'approccio open source che quelle offerte dall'approccio di fornitore clas-

sico. Il successo di Funambol si basa sui seguenti fattori:

- mettere a disposizione del mass market la soluzione a costi più accessibili, perché realizzata in open software, accompagnata dalla più ampia compatibilità con i dispositivi attuali;
- fornire ai clienti una strategica libertà di scelta:
 - per gli operatori di telefonia mobile con soluzioni white label;
 - per gli utenti finali, con la soluzione open

source, sotto controllo dei clienti, lasciando la possibilità di connettere qualunque hardware o software;

- utilizzare il contributo dei prodotti delle terze parti e di una ampia base di talenti per abbattere i costi;
- rendere più veloce lo sviluppo e la disponibilità di nuove funzioni con un ciclo di innovazione più rapido sul mercato mobile e con qualità più elevata.

ROBERTO BELLINI è docente di Marketing e Gestione della Relazione con il cliente nell'ambito del MIP - Politecnico di Milano, con una focalizzazione sulla innovazione nelle reti di imprese. Presiede la Sezione AICA di Milano ed è responsabile per Aica del Cantiere dei Mestieri ICT.

E-mail: roberto.bellini@polimi.it

CHIARA FRANCALANCI è professore associato di Sistemi Informativi al Politecnico di Milano. Ha scritto numerosi articoli sulla progettazione e sul valore economico delle tecnologie informatiche, svolto attività di ricerca e consulenza nel settore finanziario e manifatturiero sia in Italia sia presso la Harvard Business School ed è editor del Journal of Information Technology.

E-mail: francala@elet.polimi.it