

The Long Tail

Un breve approfondimento sul lavoro di Chris Anderson (e qualche critica)

Indice:

1 La nascita di un'idea	2
2 Quanti indizi per una prova?	3
3 Una pausa di riflessione	3
4 Una nuova economia basata sull'abbondanza	4
5 Tante gocce insieme fanno un mare	5
6 The Long Tail	6
7 Le formiche hanno il megafono	8
8 La saggezza delle folle	9
9 Non è mai detta l'ultima parola	11
References	15

1 La nascita di un'idea

Nel mese di Gennaio del 2004 Chris Anderson, il direttore del mensile *Wired*, intraprese una ricerca finalizzata alla preparazione di una serie di conferenze dedicate ai trend tecnologici.

Giova notare che Anderson, laureato in Fisica, ha prima svolto ricerche presso il Los Alamos National Laboratory (New Mexico) poi si è dedicato al giornalismo scientifico su testate quali *Nature*, *Science* e *The Economist* prima di approdare a *Wired*.

Si tratta quindi di un autore che, pur divenuto direttore di una pubblicazione rivolta a un largo pubblico e dal profilo prevalentemente divulgativo, dispone degli strumenti necessari a intraprendere un'attività di analisi di dati di taglio statistico/matematico.

La decisione presa fu di analizzare i dati relativi alle vendite generate da alcuni importanti marchi del commercio, sia fisico che online, cercando di ricavarne delle indicazioni sulle tendenze. Ovviamente un'indagine di questo tipo è possibile in un'era in cui, in tempo reale, le informazioni relative alle vendite sono disponibili sui server di queste aziende (da Wal-Mart ad Amazon).

Una delle prime aziende presso le quali si recò per raccogliere i dati e intervistarne il CEO fu Ecast (<http://www.ecastnetwork.com>), un'azienda che fornisce jukebox "digitali" a locali pubblici. Questi jukebox, anziché riprodurre i brani conservati in un insieme di CD ospitati localmente, li downloadano, tramite una connessione a banda larga, dai server dell'azienda e poi li conservano su un hard drive locale. Non essendo limitata dal numero di CD che si possono fisicamente ospitare in un "armadio" di quelle dimensioni, la scelta è particolarmente ampia (10.000 album ai tempi dell'indagine).

Prima ancora di poter disporre dei dati delle "vendite", a Anderson venne chiesto di indovinare il numero di brani che venivano riprodotti almeno una volta nell'arco di un trimestre. La sua impostazione di matematico lo avrebbe portato a rispondere il 20%, in accordo col principio formulato nel 1897 dal matematico italiano Pareto e dimostratosi valido nei campi più disparati (http://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Pareto).

Apprese, con un certo sgomento, che il 98% dei brani veniva venduto almeno una volta al trimestre. Questa era una deviazione troppo marcata dal dato atteso per poter essere ignorata. L'esperienza dei venditori di beni fisici in ambito retail era ben diversa. La tipica libreria con un catalogo di 10.000 testi disponibili poteva confermare che la metà di questi non vendeva una singola copia nel trimestre tipo così come Wal-Mart non proponeva sui suoi scaffali 10.000 CD musicali proprio perché almeno la metà non avrebbe generato vendite.

In cosa Ecast differiva da Wal-Mart, Tower Records e le altre grandi e consolidate catene commerciali? Non occorre certo tempo per realizzare che il business di Ecast consisteva nel vendere bit ospitati sui propri hard drive e trasferirli via Internet, al contrario dei negozi fisici che vendevano atomi trasportati sulle autostrade e esposti sugli scaffali dei negozi.

2 Quanti indizi per una prova?

Questa informazione rilasciata dal CEO di Ecast e supportata dai dati forniti, trovò presto conferma quando Anderson poté intervistare (e ricevere i dati delle vendite) i CEO di Netflix (<http://www.netflix.com>) e Apple relativamente al suo iTunes Music Store (<http://itunes.apple.com>). Amazon (<http://www.amazon.com>) non fu altrettanto disponibile nel fornire dati ma questi vennero inferiti, con una certa precisione, dai bilanci e da altri documenti ufficiali.

La "Regola del 98%" (98 Percent Rule) risultò avere una valenza quasi universale. Apple mostrò come ogni brano fosse stato venduto almeno una volta in un trimestre (il database ne conteneva 1.000.000 al tempo) mentre i dati di Netflix dimostravano che il 95% dei DVD disponibili era stato affittato almeno una volta. Alcuni lavori accademici pubblicati e le indagini su di essi compiute da Anderson suggerivano che il 98% dei primi 100.000 testi di Amazon avesse generato almeno una vendita per trimestre.

3 Una pausa di riflessione

Poco sopra si è ipotizzato che a rendere possibile questa voracità della domanda fosse l'illimitata disponibilità di spazio virtuale, sia sugli scaffali che nelle autostrade elettroniche (per usare un paradigma allora molto in voga). Ma se possiamo credere che ciò basti a spiegare il successo di Ecast o dell'iTunes Music Store certo non è così che si possono spiegare i risultati di Netflix (che sposta, per mezzo delle poste statunitensi, enormi quantitativi di DVD ogni mese), Amazon (probabilmente il migliore cliente dei corrieri espresso oltre che delle poste) e altre aziende della cosiddetta New Economy. La mancata eliminazione delle spese di stoccaggio e trasporto di Netflix e Amazon non ne aveva impedito il successo.

La vera differenza rispetto ai negozi fisici stava nel non essere sottoposti alle limitazioni sul cosiddetto shelf space (lo spazio sugli scaffali). Paradossalmente la produzione di massa (che premia le merci che possono essere prodotte in milioni di esemplari così da abbatterne i costi) e le catene di negozi tutti uguali tra loro (con la loro necessità di ruotare con la massima frequenza possibile le merci sugli scaffali) hanno prodotto quella che è stata descritta come un'economia di scarsità.

La scarsità di spazio e la necessità di lavorare su numeri enormi hanno portato a un'omologazione dell'offerta che si è appiattita sui "grandi successi" (le hits, in lingua inglese, che tra i vari significati ha anche quello di "colpi andati a segno").

Questa economia premiava e premia tuttora i colpi andati a segno, i campioni del box office mentre si sforza al massimo di prevenire i "miss", ossia i colpi andati a vuoto.

Questa necessità ha fatto sì che un'intera industria si sia specializzata nella creazione di hits (e poi mega hits, ecc.) sfruttando al massimo il marketing, l'omologazione, ecc. Peraltro, in un meccanismo "perverso" di retroazione, per promuovere le hits si sono affermati meccanismi, come le "top ten" alla radio o sulla stampa, le recensioni, ecc. che a loro volta sono sottoposte alla scarsità (di frequenze radio, di colonne di giornale, ecc.).

4 Una nuova economia basata sull'abbondanza

Disponendo di spazio illimitato sui propri scaffali, il nuovo "e-commerciante" non ha quindi bisogno di indovinare quali saranno le hits della stagione, non ha bisogno di esporre figure di cartone a grandezza naturale degli artisti né di sperare che i titoli su cui ha scommesso lui ("aiutato" in questo dalle case discografiche) siano quelli che passeranno più spesso per radio (per facilitare ciò le majors hanno fatto ricorso anche a mezzi illegali) o di cui si occuperanno i critici sull'edizione domenicale dei quotidiani.

Così come gli scaffali virtuali illimitati hanno risolto i problemi che affliggevano i negozi tradizionali, le radio su Internet hanno completamente aggirato le limitazioni di quelle tradizionali. Il mezzo di comunicazione broadcast dispone di risorse tanto preziose quanto finite (le frequenze, l'area di copertura e gli slot orari di programmazione); quello online è per sua natura point to point (o peer to peer) e permette una programmazione "alla carta" dei contenuti.

La preoccupazione degli imprenditori non è più, quindi, quella di individuare un prodotto di grandissimo successo (libro, canzone, film, ecc.), produrlo, distribuirlo, promuoverlo con tutti i mezzi possibili (incluso un certo sforzo di modificare e uniformare i gusti delle persone); la nuova preoccupazione è far trovare, col minore sforzo possibile, tutto ciò che è disponibile senza limitare la scelta né influenzare il gusto ma, piuttosto, imparando quale esso sia mediante un affinamento progressivo della conoscenza dei gusti dei clienti.

L'analisi di Anderson era "limitata" all'intrattenimento, ai nuovi media, a eBay (<http://www.ebay.com>) e a Google (per il programma AdWords) ma le sue conclusioni sono state estese ben oltre da altri studiosi.

La decisione di eBay di fungere da "facilitatore" nelle transazioni altrui è un'intuizione geniale. Pur trattando merci fisiche, che richiedono stoccaggio e spedizioni, eBay non se ne occupa e applica al meglio le nuove regole del commercio non limitandosi all'intrattenimento né alle merci virtuali, trasferibili via Internet e stoccabili su hard drive. eBay ha, per così dire, "virtualizzato" il commercio fisico (e le transazioni finanziarie) ricavandosi una nicchia invidiabile. I suoi scaffali virtuali sono, in realtà, le cantine, le soffitte e i garage degli utenti.

La stessa Amazon ha colto l'importanza di questo mercato e, oltre a vendere online le proprie merci, propone, sulle stesse pagine, anche quelle di aziende affiliate e privati cittadini, ottenendone una commissione quando la scelta del cliente cade su quanto offerto da essi.

Il mercato di massa, nato e affermatosi dopo la rivoluzione industriale quasi "imponendo" le proprie regole e limitazioni (l'abitudine alla "taglia unica" o "one size fits all") sta nuovamente lasciando spazio ai mercati di nicchia, come è sempre stato. Un tempo le nicchie erano un'espressione locale, un risultato della difficoltà a produrre in grandi volumi e a spedire a grandi distanze. Adesso le nicchie sono espressione di preferenza. I consumatori sono in rete, collegati tra loro e, anche se geograficamente distanti, possono essere approcciati come una nicchia economicamente interessante e finalmente visibile, non più nascosta tra le pieghe della massa. La Ford modello T non basta più.

I consumatori chiedono di scegliere.

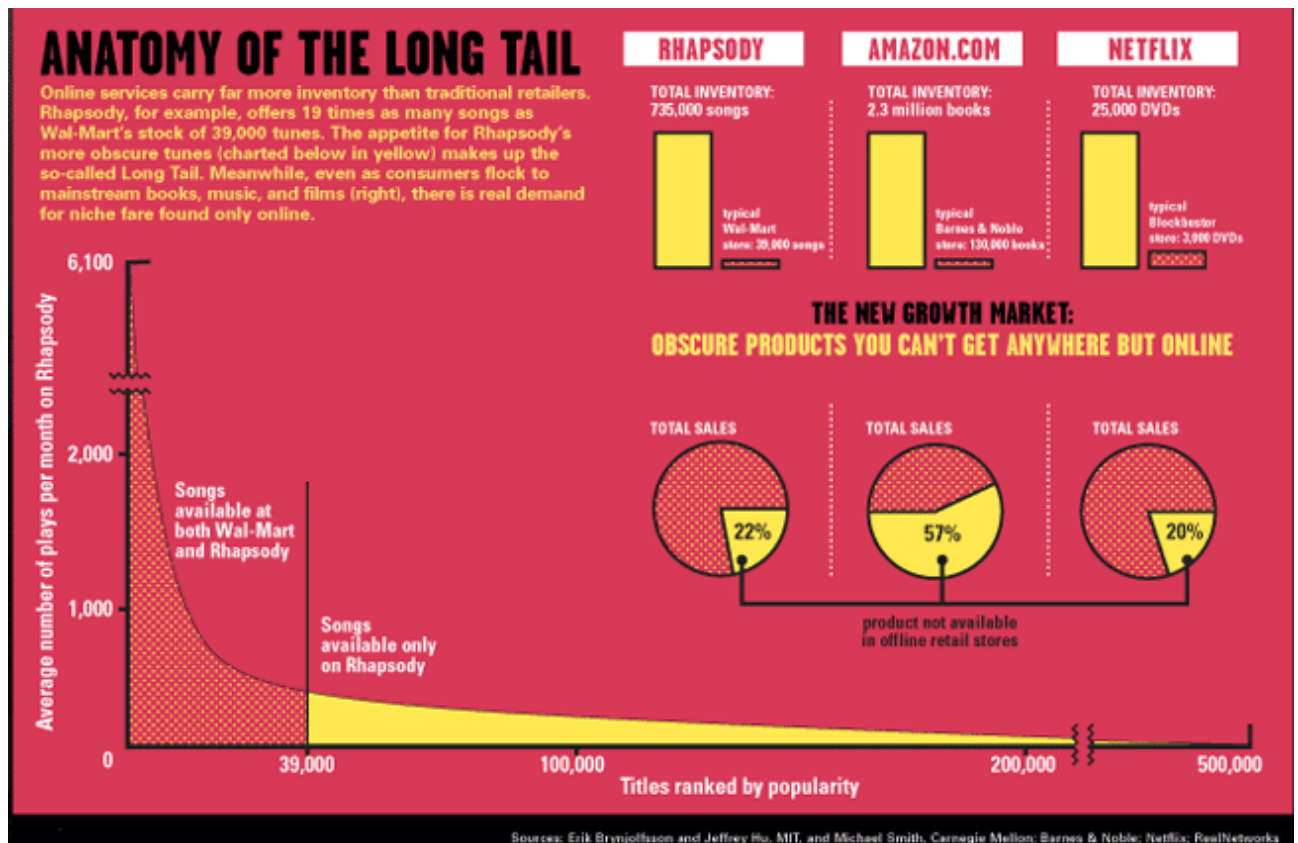
The Long Tail

5 Tante gocce insieme fanno un mare

A questo punto (siamo verso la metà del 2004) Anderson aveva presentato le proprie ricerche in occasione di diverse presentazioni pubbliche, prima col titolo di "La Regola del 98%" (The 98 Percent Rule) e poi di "Nuove Regole per la Nuova Economia dell'Intrattenimento" (New Rules for the New Entertainment Economy), un titolo che rimpiangerà, forse perché eccessivamente prescrittivo o forse perché non sufficientemente matematico per una persona della sua estrazione.

Tali presentazioni erano state accolte con un certo favore, avevano generato un po' di dibattito e interesse e diedero accesso ad Anderson a una nuova miniera d'oro ... un mese intero di dati delle vendite di Rhapsody (<http://www.rhapsody.com>) uno dei primi siti per l'acquisto di musica online, dal catalogo estremamente ricco (diverse centinaia di migliaia di brani disponibili). Quei dati erano grezzi, disaggregati, praticamente i log del sito. Proprio quello che desiderava.

Graficando le vendite (numero di copie vendute per ogni titolo disponibile a catalogo) vide subito una tipica curva di distribuzione di domanda, ordinata per popolarità.



[grafico riprodotto dall'articolo originale dell'autore] [1]

Apparentemente l'andamento di questa curva era assai simile a quanto facilmente prevedibile. Le sorprese vennero dall'analisi della parte destra del grafico dove si trovano i titoli meno venduti. Il buonsenso e l'esperienza dei negozi tradizionali suggerivano che, ad un certo punto, il numero di vendite arrivasse a zero e che una percentuale significativa dei titoli si trovasse in questa situazione.

The Long Tail

Per fare un esempio, i primi 39.000 titoli per popolarità avevano venduto almeno qualche centinaio di copie cadauno; questo valore corrispondeva al numero di canzoni mediamente disponibili in un mese in un negozio della catena Wal-Mart. Un assortimento più ricco non era economicamente conveniente per Wal-Mart in quanto le poche copie vendute al mese di ogni titolo aggiuntivo non avrebbero ripagato l'azienda del costo in termini di occupazione di scaffale a causa dello scarso turn-over dei CD.

Eppure su Rhapsody i brani compresi tra il 39.001 e il 100.000 vendevano centinaia di copie cadauno al mese. Oltre i 100.000 e fino al 200.000 i brani declinavano da poche centinaia a poche decine di vendite mensili cadauno. Oltre i 200.000 e fino ai 500.000 si calava da poche decine a poche unità ... ma non si arrivava mai a zero, il numero più basso era di quattro vendite al mese.

Nel catalogo di Rhapsody, insomma, non c'era un singolo brano che non fosse stato venduto almeno una volta nell'ultimo mese. Assolutamente inaspettato!

Questa informazione, così evidente se ricavata dai numeri, era già stata fornita a Anderson dal CEO di Ecast il quale gli aveva più o meno riferito che:

“In un mondo di costi di confezionamento tendenti a zero e di accesso pressoché istantaneo alla quasi totalità dei contenuti in questo formato, i consumatori esibiscono un comportamento coerente: guardano praticamente tutto. Ritengo che questo debba comportare cambiamenti radicali da parte dei produttori, solo non sono sicuro di quali questi debbano essere!”

Come detto, è la scarsità a richiedere una politica basata sulle hits perché è necessario occupare gli scaffali, le frequenze radio o le sale dei cinema coi titoli che sfruttano al meglio le risorse.

Con risorse e contenuti pressoché illimitati è conveniente anche gestire i miss perché anche loro vendono e il fatturato che generano, senza sensibili costi aggiuntivi, non verrebbe altrimenti realizzato.

In statistica curve come quella sono chiamate “long-tailed distributions” poiché caratterizzate da una coda estremamente lunga se paragonata alla testa.

Anderson ne fece quindi un nome proprio e cambiò, per l'ennesima volta, il titolo della presentazione.

6 The Long Tail

Con un nuovo titolo e nuovi dati a disposizione la presentazione meritava un palcoscenico più ampio di quello che avrebbe avuto se Anderson si fosse limitato a portarla a qualche conferenza all'anno. Decise quindi di pubblicarne un estratto sul numero di Ottobre del 2004 della rivista di cui era direttore e di ricavarne un libro, pubblicato nel 2006 e anticipato da una versione rivista e aggiornata dell'articolo, sempre sulla rivista *Wired* (Luglio 2006).

In breve, l'articolo del 2004 divenne il più citato della storia della rivista e diede origine a vivaci dibattiti e contributi più o meno originali. Il lavoro è tuttora in corso e Anderson gestisce un blog (<http://www.longtail.com>) tuttora molto attivo.

Ma quanto sono eterogenei i gusti dei consumatori? Quanto grande è la varianza se esaminiamo le scelte che compiono?

Parecchio, verrebbe da dire. Infatti sommando le vendite relative ai prodotti meno di successo (quelli che l'industria tradizionale avrebbe bollato come miss ed evitato di produrre, distribuire e promuovere adeguatamente quando non completamente) si scoprì che erano superiori a quelle delle hit sommate tra loro. I primi 10.000 brani di Rhapsody vendevano meno degli altri messi insieme. Le pochissime mega hits e le hits e buona parte dei brani che a mala pena valeva la pena tenere in un negozio, insomma, generavano meno fatturato della miriade di prodotti di scarsissimo successo, degli insuccessi insomma. Mentre era impossibile per i negozi "brick and mortar" cogliere questa opportunità, non lo era affatto per le nuove aziende nate, o perlomeno plasmate, da Internet.

Il catalogo dei negozi di libri Barnes & Noble, ad esempio, comprendeva 130.000 titoli; eppure più del 50% del fatturato di Amazon (il concorrente più temuto e nuovo leader del mercato) veniva dalla vendita dei titoli di cui disponeva oltre a quei 130.000. Il mercato, in sostanza, appariva essere all'incirca doppio di quello che era sempre sembrato.

Kevin Laws, un consulente dell'industria musicale, disse che "la maggior parte degli affari si sarebbe potuta fare con le vendite più piccole".

Mentre Blockbuster ha un catalogo di circa 3.000 DVD per negozio, Netflix ha costruito un successo noleggiando soprattutto gli altri titoli, quelli di minor successo quali documentari, vecchi film e serie televisive o film stranieri (ad esempio gli indiani, prodotti in grandi volumi a Bollywood e impossibili o quasi da vedere al cinema, generavano nel 2004 più di 100.000 noleggi al mese).

L'articolo faceva tre osservazioni: 1 - la coda della varietà disponibile era assai più lunga di quanto non fosse stato realizzato; 2 - era ormai sfruttabile commercialmente; 3 - l'insieme delle nicchie, quando aggregate, generava un mercato di dimensioni paragonabili a quelle del mercato dei titoli di successo.

Prodotti, clienti e mercati precedentemente non profittevoli sono stati trasformati in profittevoli dalle nuove efficienze ottenute in ambito produttivo, distributivo e promozionale. Sono venuti meno i colli di bottiglia tra la domanda e l'offerta e tutto è diventato accessibile a tutti.

A queste osservazioni, supportate da un robusto impianto teorico e numerico, Anderson faceva seguire tre indicazioni operative, delle prescrizioni di business: 1 - rendi tutto disponibile; 2 - taglia il prezzo a metà, poi applica uno sconto; 3 - aiuta i tuoi clienti a navigare in quel mare di offerte.

La tesi dell'autore è che tutto ciò che è stato prodotto in passato andrebbe "digitalizzato" e reso nuovamente disponibile, con il consueto lavoro di ri-edizione ecc. per i titoli di sicuro successo e senza tanti fronzoli né aggiunte per quelli di minor appeal. Non caricandoli di nuovi costi e rendendoli disponibili subito genererebbero abbastanza vendite da risultare profittevoli anch'essi. Questa sarebbe una svolta radicale per un'industria come quella dell'intrattenimento in cui uno dei campioni presi ad esempio da

tutti è la Disney che immette sul mercato i propri classici, in quantità limitate, una volta ogni 10 anni, dando tempo a ogni generazione di bambini di sperimentare una certa "scarsità". Non solo. Questa industria è abituata, a ogni nuova uscita anche se di materiale di archivio, ad arricchire il prodotto con nuovi contenuti, una migliore promozione e più capillare distribuzione, ecc. E quando il contenuto e magari anche l'artista sono nuovi, la quantità di lavoro è ancora superiore perché, a monte, è stato fatto altrettanto lavoro di selezione. Anderson raccomanda di tenere le spese al minimo, evitare le selezioni e "limitarsi" a produrre tutto e rendere tutto disponibile a tutti.

La riflessione sul prezzo è suggerita dalla concorrenza della pirateria e dagli effetti costi minori che si avrebbero evitando non solo le spese di packaging ma anche quelle di promozione, ecc. Forse questo è l'argomento un po' più debole in quanto, nonostante la pirateria non sia certo crollata negli ultimi anni (il 95% dei brani sarebbe tuttora scaricato illegalmente) né tantomeno lo abbia fatto il costo della musica, nel 2008 le vendite sono cresciute del 25% e hanno raggiunto i 3,7 miliardi di dollari (coi singoli stabilmente in testa a scapito degli album, tornando a una modalità di consumo simile a quella degli anni 60 che videro il successo dei 45 giri). Ormai la musica acquistata online genera il 20% dell'intero fatturato dell'industria musicale. [6]

Non è dato sapere quanti download illegali ci sarebbe stati nel 2008 se i prezzi fossero stati più bassi; è invece facilmente intuibile l'erosione del fatturato che avrebbero prodotto.

Rhapsody ha condotto dei test in proposito dimostrando che l'aumento dei volumi non compensa il calo dei profitti.

iTunes ha appena annunciato che, a partire dal 2009, la politica dei prezzi è stata cambiata introducendo, accanto alla tradizionale proposta di 99 centesimi a brano, una promozione per i brani "storici" a 69 centesimi e un prezzo alzato a 1,29 per le hits del momento. Contemporaneamente sono stati eliminati i controversi blocchi DRM.

Steve Jobs, il carismatico leader di Apple, è solito dire che il paragone con la musica pirata è irricevibile, non solo per questioni legali ma anche perché, a causa della scarsa affidabilità, sicurezza e integrazione delle reti peer to peer, la quantità di tempo che si perde finisce per far lavorare i "pirati" per meno della paga minima di legge.

7 Le formiche hanno il megafono

Dalla raccomandazione di mettere a disposizione i più opportuni strumenti per permettere ai clienti di trovare i contenuti di loro interesse nel mare dell'offerta resa possibile derivano alcune interessanti riflessioni "finali".

Nell'economia tradizionale il marketing, a causa della natura degli strumenti a propria disposizione e delle loro limitazioni, ha trattato gli utenti come una massa, cercando di uniformare tra loro, con un messaggio e dei modelli di valore universale, le persone, i loro gusti, le loro aspettative, ecc.

I business orientati alla Long Tail, al contrario, devono trattare i consumatori come singoli individui. Pur essendo proposte orientate a nicchie, il destinatario dei messaggi non è la nicchia ma la persona. A essa sono mirati i messaggi e lo sforzo continuo deve essere quello di sottoporle suggerimenti che ottimizzino al massimo il rapporto segnale-rumore fornendole solo segnalazioni altamente pertinenti che incoraggino la fruizione dei servizi, risvegliano interessi anche accantonati e ingrandiscano il mercato un cliente alla volta.

The Long Tail

In un mondo in cui i clienti effettuano le proprie ricerche di mercato su Google, l'immagine delle aziende non è quella che esse vorrebbero darsi con l'attività di *sense giving* messa in opera con la pubblicità ma quello che di loro si dice su Google. Quindi non abbiamo più un "grande fratello" che martella la gente con un messaggio ma miriadi di "formiche" dotate di un megafono, ognuna delle quali contribuisce a dare suggerimenti, raccomandazioni, recensioni, stroncature, ecc.

Nel suo libro, anche attraverso l'analisi della promozione di tre artisti/gruppi emergenti e dei risultati conseguiti, Anderson dimostra come un'ottima conoscenza della "demografia" dei propri clienti e la disponibilità di strumenti avanzati di analisi delle vendite non garantiscono necessariamente i risultati sperati se manca il consenso alla base della piramide. Più degli strumenti analitici, insomma, si è rivelato utile il passaparola, la raccomandazione.

Per una band esordiente conta molto di più avere un lungo elenco di fans su MySpace (<http://www.myspace.com>), qualche brano demo sui siti più frequentati e delle buone recensioni (utili per procurarsi anche qualche contratto per suonare dal vivo nei locali) di quanto non sia utile sapere quanti anni hanno e dove abitano gli ultimi 100 utenti ad avere ascoltato le loro demo online.

Gli studi di tipo Audiotel e Audioradio, così cari agli editori "broadcast", avrebbero scarsa utilità per le imprese orientate alla Long Tail nell'universo point to point di Internet. La cosiddetta Era dell'Informazione è finita, sepolta dalle macerie del crollo della troppa informazione. L'informazione è così facilmente reperibile che è difficile scansarla ... usando un paragone nel reale, nell'informazione ormai si inciampa. Quello di cui si sente il bisogno sono le scorciatoie per giungere, senza cadere, a tutta l'informazione utile e pertinente e solo a quella. Siamo entrati nell'Era della Raccomandazione.

Le tre forze della Long Tail sono: 1 - democratizzazione della produzione; 2 - democratizzazione della distribuzione; 3 - uso dell'opinione dei consumatori per unire la domanda all'offerta.

Sapere che il mio attore preferito ascolta un certo tipo di musica è probabile che mi incuriosisca a provarne l'ascolto almeno una volta. Ma accedere al mio sito preferito di acquisti di musica online e vedere quali altri brani hanno ascoltato coloro che, come me, hanno comperato un certo elenco di canzoni mi fornisce un'indicazione assai più personalizzata e, probabilmente, rilevante.

8 La saggezza delle folle

I siti quali Netflix, iTunes Music Store, Amazon hanno un approccio tassonomico in apertura. La musica, i libri, i film sono organizzati per genere o per artista. Nel caso di iTunes Music Store, ad esempio, la categorizzazione per artista si rivela essere un grosso limite in quanto funziona abbastanza bene per la musica pop ma molto meno, ad esempio, per la musica sinfonica. In questo caso chi è l'artista? È il compositore? O l'orchestra? O il Maestro che la dirige?

The Long Tail

L'organizzazione tassonomica dei contenuti potrebbe permettere di esplorare quasi tutta la lunga coda dell'offerta, lasciando esclusi solo quei contenuti troppo diversi da qualsiasi genere codificato e quelli troppo trasversali tra più generi. Ciò avverrebbe, però, a pena di una grande inefficienza.

Fortunatamente tutti questi siti offrono un portafoglio di strumenti alternativi, quali le liste dei brani preferiti (organizzate dagli utenti stessi e pubblicate secondo criteri da loro scelti ... alcuni di questi utenti, al pari dei blogger più famosi, hanno raccolto un certo seguito e sono diventati piccole autorità in materia), le raccomandazioni e il ranking (sempre frutto di un'azione volontaria) e i "filtri".

Se le prime sono paragonabili all'attività che potrebbero svolgere redazioni composte da migliaia o milioni di recensori, gli ultimi sono uno dei campi in cui si assiste alla competizione più accesa.

Nel mercato della Long Tail l'effetto principale dei filtri è di spingere i consumatori ad allontanarsi dal mondo col quale hanno maggiore familiarità (spesso quello delle hits) per avvicinarsi a quello delle infinite nicchie a loro sconosciute ma gradite.

Un buon filtro sposta il consumatore dalla testa della curva, dove si ammassano le preferenze accomunate dal minimo comune denominatore, alla coda laddove i gusti sono molto omogenei e di nicchia.

Un buon filtro evita anche di fornire suggerimenti non pertinenti.

Il funzionamento di questi filtri è familiare a chiunque abbia acceduto ad Amazon. Un software dispone di un profilo che rappresenta l'utente, dato dalla somma delle informazioni che questi ha fornito in fase di registrazione e da tutte le transazioni che ha compiuto nonché da tutti i titoli che ha visitato nel tempo. Con un processo di affinamento progressivo il sistema viene istruito a conoscere sempre meglio i gusti dell'utente e a proporre, proattivamente, dei titoli che è ragionevole credere gli interessino. Sulla base di quali di queste indicazioni seguirà si affina la precisione del profilo, in un meccanismo di costante retroazione tra l'uomo e il software.

Dall'efficacia di questi filtri dipende il business di queste aziende e gli investimenti in ricerca di nuovi algoritmi sono ingentissimi.

È famoso ad esempio il Netflix Prize (http://en.wikipedia.org/wiki/Netflix_Prize), un premio di un milione di dollari che verrà corrisposto a chi fornirà un algoritmo capace di migliorare del 10% i risultati prodotti dall'algoritmo usato da Netflix per predire le recensioni dei film fornite dagli utenti (espresse in termini di stelletto, da zero a cinque).

Un simile miglioramento permetterebbe di sottoporre agli utenti raccomandazioni ancora più pertinenti di quelle fornite adesso, in misura così significativa da riassorbire velocemente l'esborso grazie agli attesi incrementi nei volumi di noleggio.

Per ora sono stati distribuiti solo premi "minori" e non ce ne saranno altri perché l'avanzamento accumulato è tale per cui al primo miglioramento successivo degno di ricompensa si raggiungerà anche la soglia del 10%. L'azienda è seriamente impegnata a supportare i partecipanti ai quali rende disponibile un data set di prova da 100 milioni di tuple (e poi un data set di 2,8 milioni di vere recensioni per i confronti).

9 Non è mai detta l'ultima parola

Come detto sopra, l'analisi iniziale di Anderson, mai interrotta (anche se recentemente l'autore ha spostato la sua attenzione sulle tematiche relative al pricing), ha generato un vivace dibattito che ha visto molti autori portare esempi di Long Tail anche molto distanti dai modelli esaminati (ad esempio nei progetti di microcredito attivi nelle nazioni in via di sviluppo) e qualche critica. Vediamo un po' di queste ultime e le risposte di Anderson.

Page, Eggleton e Bud [8] hanno presentato a un convegno uno studio effettuato nel Regno Unito sulle royalty versate ai detentori dei diritti sulle canzoni vendute online da un non meglio identificato sito e da un provider di suonerie per telefonini. Incredibilmente, a fronte di 13.000.000 di brani disponibili, 52.000 (pari allo 0,4% del totale ed equivalenti, grosso modo, a 4.300 album) hanno generato l'80% dei download. Dando nuova linfa agli studi di Pareto e confermando la bontà della scelta di Wal-Mart di tenere disponibili, nei propri negozi, un numero paragonabile di CD.

La scarsità del mondo fisico, insomma, potrebbe essere un limite ma anche una fonte di disciplina e buon senso.

A questa osservazione Anderson risponde che, non volendo gli autori rivelare quale sia il sito in questione, è difficile rispondere. Il numero di canzoni disponibili porta a credere che si tratti della versione per il Regno Unito dell'iTunes Music Store. Se così fosse gli autori commettono la leggerezza di non voler rivelare quale periodo abbiamo preso in considerazione quando hanno annunciato che 10 milioni di brani non sono stati venduti nemmeno una volta (l'anno intero? Un trimestre? Un mese?). Nello studio originale di Anderson [1], risalente a 4 anni prima, il 60% dei download era concentrato nei primi 52.000 brani (a fronte di circa mezzo milione di brani disponibili). In questo caso l'80% si concentrerebbe nei primi 52.000, pur con un'offerta di circa 26 volte superiore. Questo dato in forte disaccordo con la casistica fin qui raccolta richiederebbe la disponibilità dei tre ricercatori a rivelare le proprie fonti e a mettere a disposizione il set di dati, cosa non ancora successa. Anderson deve quindi fermarsi qui nella sua risposta.

Ricorda invece, a proposito delle suonerie, di aver sempre scritto che quel mercato non risponde ai criteri della Long Tail a causa della mancanza di buoni filtri per la ricerca, efficaci sistemi di raccomandazione, ecc.

Bentley, Ormerod e Madsen [9] sostengono che non solo l'assortimento ideale dei venditori online non può essere infinito per ragioni fisiche ma che non è nemmeno economicamente conveniente che sia nell'ordine dei milioni di diversi oggetti (come già accade nel caso di Amazon, ad esempio). Il modello usato per le simulazioni è, per loro stessa ammissione, piuttosto semplice e imperfetto in quanto non considera, ad esempio, l'effetto derivante dal prestigio di "vendere tutto ciò che un cliente potrebbe voler comperare". Ciononostante ritengono che spingersi a ogni costo verso l'estremo limite della Long Tail non sia profittevole in quanto il fatturato aggiuntivo generato dalle vendite dei beni meno richiesti è annullato dai costi legati alla necessità di tracciare, anche su scala digitale, un simile inventario. La loro tesi è che il numero ottimale di oggetti sia inferiore ai milioni che sembrano essere il Sacro Graal del commercio elettronico e certamente tutto tranne che "illimitato". Fanno inoltre riferimento a studi che dimostrano come la natura umana, gregaria, porti comunque a preferire un oggetto che vende di più a uno che vende meno, in una sorta di omologazione auto inflitta.

Infine, occupandosi di mercati in rapida evoluzione dove i gusti dei consumatori sono difficili da soddisfare e influenzati dalle tendenze, sostengono che il numero ideale di prodotti da proporre è molto basso, in linea con quanto accade nelle librerie presenti all'interno degli aeroporti dove 10 o 20 titoli di moda occupano quasi tutto lo spazio disponibile.

A Bentley, Ormerod e Madsen, Anderson riconosce che, per i produttori, l'economia della Long Tail potrebbe non essere conveniente così come potrebbe non esserlo per molti venditori. D'altro canto non sono pochi i libri o i film che non fanno soldi e questo a prescindere dall'economia di riferimento. Però la Long Tail allarga la scelta per i consumatori e le opportunità per i venditori che, come Amazon o Netflix, vogliono coglierle.

Elberse [10], presenta un lavoro originale, supportato dai dati reali di vendita e noleggio di alcuni importanti fornitori di intrattenimento (tra cui Rhapsody), in cui riassume alcune conclusioni degne di nota e raccomandazioni per i produttori e i venditori. Presenta in sintesi il lavoro di Anderson e lo contrappone, ad esempio, a quanto proposto nel 1995 da R. Frank e P. Cook nel libro "*The Winner-Take-All Society*" (molto caro ad Eric Schmidt, CEO di Google) i quali sostengono che (a) un minor talento è un pessimo sostituto per un miglior talento (potendo scegliere tra due interpretazioni della *Carmen* di Bizet i consumatori preferiranno la migliore), (b) le persone hanno comportamenti sociali che le portano a consumare l'intrattenimento in gruppo e (c) quando i costi marginali di riproduzione e distribuzione di un lavoro sono molto bassi (ed è certamente questo il caso di prodotti distribuiti digitalmente) il vantaggio che deriva dal disporre di un successo di vendite è enorme. Dopo aver introdotto questi due modelli tra loro alternativi esamina i dati raccolti e conferma, ad esempio, che tra il 2000 e il 2005 il numero di DVD che hanno venduto almeno qualche copia è raddoppiato. D'altro canto, nello stesso periodo, è quadruplicato il numero di quelli che non ne hanno venduta alcuna. Si potrebbe obiettare che questo sia l'effetto immediato dell'allungamento della Long Tail dovuto all'immissione, a ritmi sostenutissimi, di un numero enorme di offerte in competizione tra loro. Elberse però contesta questa lettura e presenta un altro dato a favore della propria tesi: il successo individuale delle hits è aumentato nello stesso periodo. Meno titoli si possono definire hits ma quelli che lo sono diventati sono stati enormi successi.

A questo punto presenta le ricerche condotte nei primi anni '60 da W. McPhee e riassunte nel libro "*Formal Theories of Mass Behavior*". Due sono le conclusioni di McPhee che Elberse intende sottolineare come tuttora universalmente valide: (a) una percentuale rilevante delle vendite relative ai prodotti di successo sono generate da consumatori occasionali mentre i consumatori più forti generano la quasi totalità di vendite di prodotti di scarso successo e (b) i prodotti di scarso successo vengono apprezzati assai meno di quelli di largo successo. McPhee definisce i prodotti di nicchia come prodotti a "doppio rischio" (double jeopardy): sono poco conosciuti e quando qualcuno entra in contatto con loro, essendo un consumatore più informato della media (e quindi più intrinsecamente esigente) tende a esprimere opinioni critiche, paragonandoli tra l'altro ai prodotti di successo coi quali ha comunque dimestichezza.

Elberse, guardando ai dati in proprio possesso, rifiuta la tesi che ad acquistare prodotti nella parte lontana della Long Tail siano degli iconoclasti o delle persone che vogliono vivere al di fuori degli schemi della società; al contrario, si tratta di consumatori che, trasversalmente, esplorano tutta l'offerta e hanno una visione più ampia della media.

The Long Tail

Forse anche per questo le recensioni che scrivono sono più polarizzate di quelle scritte dai consumatori occasionali. Poche volte forniscono recensioni entusiaste mentre quasi sempre forniscono giudizi bassi. Quindi i loro giudizi sui titoli nella Long Tail sono piuttosto bassi nonché gli unici disponibili su quei prodotti (ignorati dai più) mentre possono essere molto alti relativamente alle hits. Le hits, insomma, sono hits anche su Internet.

L'autrice non sconsiglia, "tout court", di tentare di sfruttare la Long Tail. Fornisce però dei suggerimenti (da buona docente di una Business School) che ritiene possano essere validi sia per gli operatori del business online che per quelli del mercato "brick and mortar".

Raccomandazioni per i produttori: 1 - non modificare radicalmente le strategie in uso per l'allocazione delle risorse né per la costituzione del portafoglio prodotti in quanto pochi grandi vincitori continueranno, ancora per molto, a rappresentare il grosso degli affari;

2 - quando si producono beni di nicchia per la Long Tail mantenere i costi più bassi possibile in quanto le probabilità di successo sono ancora più basse del solito (si tratta dei prodotti meno apprezzati, oltre che meno venduti, e sarà quindi difficile riuscire a farsi corrispondere un prezzo che garantisca margini alti); 3 - per rafforzare la propria presenza nei canali di distribuzione digitali concentrare i propri investimenti sui prodotti più popolari tra quelli del proprio portafoglio (sfruttando eventualmente il traino generato da questi per promuovere gli altri, senza necessità di investire ulteriore danaro); 4 - fare leva sulla propria scala per migliorare la propria esposizione e la richiesta di prodotti dell'intero portafoglio considerando le vecchie hits (da re immettere sul mercato nella maniera più economica possibile) come dei veri elementi di traino più che nuovi oscuri prodotti per le nicchie.

Raccomandazioni per i rivenditori: 1 - se l'obiettivo è di servire i clienti più attivi, allargare il proprio assortimento così da offrire anche prodotti di nicchia; 2 - esercitare un controllo strettissimo sui costi dei prodotti di nicchia, idealmente raggiungendo degli accordi commerciali che prevedano che non si abbiano spese fino al momento in cui il cliente conclude una transazione (acquistare il venduto, in sostanza; non fare magazzino); 3 - usare i prodotti più popolari per acquisire e fidelizzare i clienti (si pensi ad Amazon che vende, sotto il prezzo di costo, i libri più richiesti - quali quelli della saga di Harry Potter - così da portare traffico sul proprio sito e poter proporre, col meccanismo della raccomandazione, altri titoli che offrano margini di profitto sufficientemente alti); 4 - anche se i prodotti di nicchia della Long Tail garantiscono margini di profitto superiori alla media, evitare la tentazione di indirizzare troppo spesso su di essi i propri clienti per non correre il rischio di deludere le loro aspettative.

Non contestando l'esistenza della Long Tail, Elberse ne ridimensiona insomma l'importanza e mette in guardia circa il pericolo di farne il centro della propria attenzione.

Anderson apprezza molto il lavoro di Elberse che giudica rigoroso, ben documentato e accurato. Osserva però che, usando solo i dati riferiti ai gradimenti espressi dai noleggiatori di DVD in Australia, Elberse sembra proporre un'analisi di valore universale, pur non dicendolo esplicitamente. Inoltre riconduce i dati numerici raccolti da questo nuovo studio al suo modello originale, dimostrando che si trovano in ottimo accordo. Il significato attribuito da Elberse a "head" e "tail" era ricavato dalle distribuzioni percentuali delle hits e delle miss; quello di Anderson era di head per quanto disponibile dai principali venditori "brick and mortar" e "tail" per quelli online. Traslando i linguaggi, il data set di Elberse sarebbe in accordo con la teoria di Anderson.

The Long Tail

Da Elberse arriva una risposta piuttosto piccata in quanto ritiene che gli studi di McPhee, validati da quasi 50 anni di dati sperimentali, la autorizzino a ritenere che dal “doppio rischio” non siano esenti i prodotti di nicchia commercializzati su Internet e che quindi la sua generalizzazione dei risultati derivanti dallo studio dei gradimenti in Australia abbia solide basi. Inoltre sottolinea come la definizione di “head” (e, conseguentemente, di “tail”) fornita da Anderson sia piuttosto labile in quanto passibile di cambiare continuamente nel tempo (è sufficiente che Wal-Mart intervenga sul proprio assortimento per modificare il sistema di riferimento, insomma).

I toni della discussione si sono quindi accesi e, benché gli autori si scambino apprezzamenti, di fatto gli argomenti che utilizzano fanno pensare che la “scientificità” dei metodi adottati venga messa un po’ in discussione... da ambo le parti.

Salganik, Dodds e Watts [11] hanno condotto uno studio nel quale hanno reso disponibili 48 brani di musica a una platea di 14.000 teen agers reclutati online e divisi in 8 gruppi. Gli appartenenti ad alcuni gruppi avevano accesso alle preferenze dei propri compagni mentre gli altri no. Si è notato come, pur senza meccanismi espliciti di raccomandazione o segnalazione, l’aver accesso alle preferenze altrui ha portato a una grande uniformità in quei gruppi, al contrario di quelli in cui gli appartenenti agivano “alla cieca”. Watts ritiene che questa scarsa propensione alla varietà sia dovuta al fatto che all’aumento esponenziale dell’offerta non è stato associato un aumento delle capacità cognitive degli uomini. Google può anche averci messo a disposizione 100.000.000 di pagine su un certo evento, contro le 20 usate dall’enciclopedia per narrarlo, ma il nostro cervello non è diventato né più veloce né più capiente.

Inoltre la musica che ascoltiamo e i film che guardiamo sono solo in parte espressione dei nostri gusti personali. Sono anche frutto del contesto in cui “consumiamo” quei contenuti. Preferiamo senz’altro un sabato sera speso con amici a vedere un film che ci piace abbastanza piuttosto che vedere un film che adoriamo in assoluta solitudine.

Alle critiche di Salganik, Dodds e Watts, Anderson risponde che i grandi successi esisteranno sempre sia perché verranno prodotti, di quando in quando, capolavori in grado di piacere a tutti, sia perché ci saranno banalità in grado di metterci d’accordo sul minimo comune denominatore.

Piuttosto l’effetto sarà sempre più quello di permettere che a diventare hits siano prodotti scelti dai consumatori e non quelli concepiti a tavolino dalle majors con quell’unico fine.

In sostanza la tesi di Anderson è che vedremo presto le prime hits nascere, quasi per caso, dal lavoro di qualche amatore che, con budget limitati a disposizione, otterrà fortuitamente un risultato in grado di piacere tanto a un numero abbastanza elevato di persone da scatenare quei meccanismi di promozione “dal basso” in grado di affermarlo globalmente e trasversalmente rispetto alla nicchia per cui era nato.

References

- [1] C. Anderson (2004). The Long Tail. *Wired* (October).
Disponibile online : <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>
- [2] C. Anderson (2004). The Long Tail Manifesto.
Disponibile online : <http://changethis.com/10.LongTail>
- [3] C. Anderson (2006). The Rise and Fall of the Hit. *Wired* (July).
Disponibile online : <http://www.wired.com/wired/archive/14.07/longtail.html>
- [4] C. Anderson (2006). *The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*. Hyperion, New York.
- [5] C. Anderson (2009). Chris Anderson's Blog.
Disponibile online : <http://www.longtail.com>
- [6] The International Federation of the Phonographic Industry's Digital Music Report 2009
Di questo studio, pubblicato da pochi giorni, è disponibile un riassunto online:
<http://www.fiercewireless.com/press-releases/ifpi-publishes-digital-music-report-2009>
- [7] J. Ellenberg (2008). This Psychologist Might Outsmart the Math Brains Competing for the Netflix Prize. *Wired* (March).
Disponibile online : http://www.wired.com/techbiz/media/magazine/16-03/mf_netflix
- [8] W. Page, G. Eggleton, A. Bud (2008). The Long Tail, Revisited. *Telco 2.0* (November)
- [9] R. A. Bentley, P. Ormerod, M. E. Madsen (2008). Shelf space strategy in long-tail markets. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications* (Volume 388, Issue 5).
Disponibile online : <http://arxiv.org/abs/0808.1655>
- [10] A. Elberse (2008). Should You Invest in the Long Tail? *Harvard Business Review* (July-August).
- [11] M. J. Salganik, P. S. Dodds, D. J. Watts (2006). Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market. *Science* (Volume 311, 10th February).