



Dipartimento di **Impresa e Management**

Cattedra di **Economia e gestione delle imprese**

**DA MOTORE DI RICERCA A SOCIAL NETWORK, PASSANDO PER LE  
ENERGIE RINNOVABILI: LA STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE DI  
GOOGLE INC.**

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Ugo Falcone

Matr. 154521

ANNO ACCADEMICO

**2011/2012**

# INDICE

## INTRODUZIONE

### CAPITOLO PRIMO: La strategia di diversificazione

#### 1.1 Tipologie di strategia di diversificazione

#### 1.2 Andamento storico

### CAPITOLO SECONDO: *Company overview*

#### 2.1 Storia

##### 2.1.1 Origini

##### 2.1.2 Crescita

### CAPITOLO TERZO: Analisi di settore

#### 3.1 Il modello delle cinque forze competitive di Porter:

##### 3.1.1 Fornitori

##### 3.1.2 Clienti

##### 3.1.3 Potenziali entranti

##### 3.1.4 Prodotti sostitutivi

##### 3.1.5 Concorrenti

#### 3.2 Key competitors

### CAPITOLO QUARTO: *Business model* di Google Inc.

#### 4.1 *E-business model*

#### 4.2 *Canvas model*

##### 4.2.1 Segmento di riferimento

##### 4.2.2 Relazioni con i clienti

#### 4.2.3 Canali di distribuzione

#### 4.2.4 *Value proposition*

#### 4.2.5 *Key activities*

#### 4.2.6 *Key resources*

#### 4.2.7 *Key partnership*

#### 4.2.8 Valutazione dei costi e dei ricavi

### CAPITOLO QUINTO: La strategia di diversificazione di Google Inc.

#### 5.1 La strategia per ogni settore

##### 5.1.1 *Search engine*

##### 5.1.2 *Social*

##### 5.1.3 Comunicazione

##### 5.1.4 Gestione/organizzazione

##### 5.1.5 *Business*

#### 5.2 Sviluppo interno o esterno?

#### 5.3 Strategia aziendale

### CONCLUSIONI

### BIBLIOGRAFIA E ARTICOLO GIORNALISTICI

### SITOGRAFIA

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

*Alla mia famiglia  
e a coloro che hanno creduto in me.*

## Introduzione:

Negli ultimi decenni si è assistito ad una nascita e rapidissima crescita di un mercato che più di ogni altro è entrato nella vita di ogni persona cambiandola radicalmente: un tempo le tesi universitarie, come questa, si scrivevano a mano o al massimo alla macchina da scrivere, con tutte le imperfezioni del caso; la posta si inviava in una busta di carta; il lavoro non lo si trovava facilmente lontano dal proprio paese; gli amici distanti si potevano vedere e sentire pochissime volte l'anno; il proprio prodotto artigianale difficilmente poteva essere conosciuto dall'altra parte del mondo. Tanti altri sarebbero gli esempi caratterizzanti un mondo al quale mancava qualcosa. Oggi è in atto un significativo cambiamento in ognuna delle situazioni sopra elencate: le tesi universitarie, come questa, vengono scritte su di un foglio virtuale tramite un iPad, dove ogni imperfezione può essere eliminata; la posta, come una bolletta della luce, arriva a destinazione tramite un semplice clic e senza busta di carta; il lavoro lo si trova quasi più facilmente all'estero che in Italia, basta fare *application* sul sito dell'azienda comodamente dal pc di casa; tramite semplici programmi e una mini telecamera è possibile sentire più vicine le persone care che vivono altrove; un prodotto può essere venduto tramite un sito e il pagamento effettuato *on line* da ogni parte del mondo. Questo è frutto dell'avvento di due nuove tecnologie che hanno creato un mercato enorme: il Personal Computer ed Internet. Molte sono le imprese che hanno dato vita a questo mercato e che continuano ad alimentarlo grazie a sempre più innovative tecnologie: dagli inventori dei primi calcolatori e dei relativi *software*, IBM, Microsoft, Apple, fino ad arrivare agli ultimi innovatori che grazie alle precedenti invenzioni hanno potuto creare imprese oggi sparse in tutto il mondo, Facebook, Yahoo! ed altri. Questo elaborato si concentra sull'analisi di una delle imprese facenti parte dell'ultimo gruppo sopra menzionato, forse la più importante, tradizionalmente la più conosciuta con 15 anni di esperienza: Google Inc. . Perché proprio Google? la risposta è semplice: probabilmente è

l'azienda che più di ogni altra ha saputo sfruttare a pieno le risorse che in quegli anni andavano formandosi, portando innovazione, che è propria di ogni scoperta, e che quindi lo era anche per l'algoritmo Pagerank, in un settore che di innovativo aveva già abbastanza. Questa è stata la fortuna di Google: cavalcare l'onda di Internet non solo sfruttando ciò che di nuovo si poteva fare (siti internet, comunicazione via web etc...), bensì apportando ulteriori componenti innovative così da migliorare la navigazione dell'utente. Oltre allo sviluppo del Pagerank e alla volontà di portare ordine sul World Wide Web, l'azienda di Mountain View porta avanti fin dal principio uno spirito innovatore che è proprio di ogni dipendente, come dimostrano le diverse sedi "a prova di ispirazione" sparse in tutto il mondo: sono composte da sale relax, palestre, punti di ritrovo, e di qualsiasi ambiente che possa stimolare la creazione di idee e l'aggregazione. A differenza dei *competitors* più giovani, come Facebook, e invece a somiglianza degli altri, come Microsoft ed Apple, la strategia di Google si è basata negli ultimi anni sulla creazione di nuovi *business*, affini e non al principale, con un successivo aumento del portafoglio delle attività. In questo elaborato si andrà a riscoprire ogni dettaglio della strategia di diversificazione, riscontrando quali siano stati e tuttora siano gli obiettivi del management aziendale, con una particolare focalizzazione sul "come" è stata portata avanti l'attività (sviluppo interno ed esterno).

Nel primo capitolo verrà esposta la strategia di diversificazione in quanto tale, studiando e dimostrando le teorie di Ansoff, Abell e Rumelt, con un focus sull'andamento storico della propensione a diversificare delle imprese, così da inquadrare l'ambito di discussione.

Nel secondo capitolo l'attenzione si sposta sull'azienda al quale si fa riferimento, con una *Company Overview* che non può prescindere dalla storia della società, passando per le origini e le prime innovazioni in ambito universitario per arrivare alla quotazione in borsa e alla crescita degli anni successivi fino ad oggi.

Nel terzo capitolo, dopo aver fotografato l'impresa, si passa a configurare l'ambiente in cui opera con un'analisi del settore attraverso il modello delle cinque forze competitive di Porter, ponendo particolare attenzione alla

concorrenza interna e apportando un focus sui quattro principali *competitors*, Yahoo!, Microsoft, Apple e Facebook.

Nel quarto capitolo si discute il *business model*, tramite lo studio delle moderne concezioni dell'*e-business* e la successiva scomposizione degli *asset* che ne fanno parte attraverso il modello di Canvas.

Nel quinto capitolo vi è il risvolto pratico del primo capitolo, l'applicazione della diversificazione in ambito aziendale attraverso i modelli teorici precedentemente esposti: si avrà uno studio accentuato del modello di Abell in Google che riguarderà ogni singolo segmento in cui l'impresa opera; con i modelli di Ansoff e Rumelt invece si dimostra la posizione in ambito generale nei confronti della diversificazione, la propensione a questa. Infine viene riportato uno studio dettagliato dei diversi *business*, in modo particolare sullo sviluppo interno o esterno, per individuare se la diversificazione viene dall'esterno, tramite acquisizione, oppure dall'interno.

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

## **Capitolo primo:**

# **DIVERSIFICAZIONE**

## 1.1 Tipologia di diversificazione

Prima di parlare della diversificazione di Google e analizzarne gli sviluppi e i motivi, riporto in questo capitolo una sintesi di cosa è la strategia di diversificazione e i suoi sviluppi. Tramite la diversificazione si pone una espansione orizzontale dell'azienda, intesa come acquisto di quote di mercato della concorrenza e non come integrazione a monte o a valle della propria *supply chain*. Negli anni sono stati molti gli studiosi della materia, ma rilevanti sono stati due in particolare: Rumelt<sup>1</sup> e Ansoff<sup>2</sup>.

		Products	
		Existing	New
Markets	Existing	Market Penetration	Product Development
	New	Market Development	Diversification

<sup>1</sup> Richard P. Rumelt, Corporate diversification strategies and financial performance, Managerial studies center UCLA university, 1977

<sup>2</sup> Igor Ansoff, strategies of diversification, HBR, Ansoff I. , Strategy of diversification, Harvard Business Review, Vol 35 Issue 5, settembre-ottobre 1957, p 113-124

Partendo da quest'ultimo, matematico e professore nelle migliori università americane e russo di origini, si è dedicato allo studio delle strategie aziendali nel corso dei suoi studi oltre che alle materie più strettamente matematiche, arrivando alla formulazione della matrice che oggi porta il suo nome: la matrice di Ansoff. Questa è composta sulla correlazione tra due fattori: Prodotto e Mercato. Questa correlazione crea quattro quadranti, generati dalla unione delle variabili, a seconda che si tratti di nuovo o esistente prodotto/mercato. Ognuna di queste combinazioni è titolare di una strategia aziendale:

Prodotto esistente e Mercato esistente: Penetrazione del mercato

Prodotto esistente e Mercato nuovo: Sviluppo del mercato

Prodotto nuovo e Mercato esistente: Sviluppo del prodotto

Prodotto nuovo e Mercato nuovo: Diversificazione

In base alla posizione che si occupa e che si vorrebbe raggiungere nello schema di Ansoff, si possono rilevare quattro modalità di spostamento nella matrice che comportano la diversificazione per l'azienda:

Orizzontale: è la modalità meno rischiosa tra quelle proposte, consiste nello spostamento orizzontale attraverso i quadranti, il che comporta una semplice produzione nuova, ma per gli stessi clienti, quindi senza cambiare mercato in cui si opera.

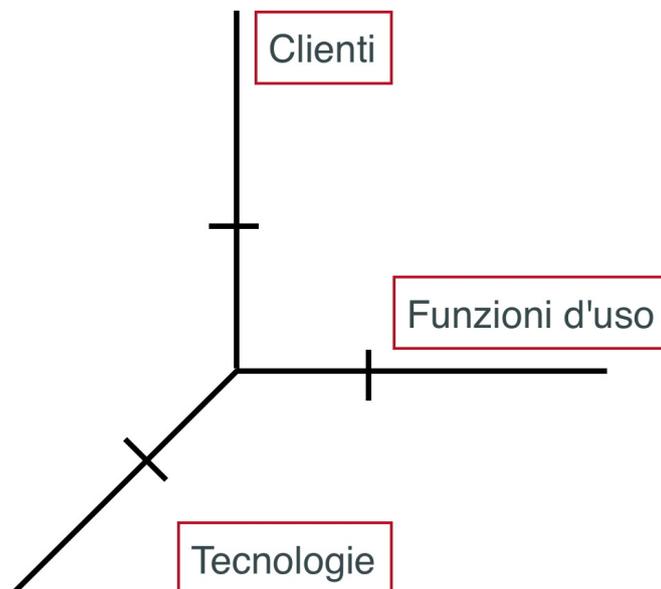
Correlata: Si potrebbero creare interdipendenze tra i *business* già esistenti e quelli di possibile nascita, quindi si sfruttano le eventuali sinergie, spingendosi verso prodotti o attività correlate, appunto, alle altre già presenti.

Conglomerata: è certamente la strategia più rischiosa delle quattro, in quanto pone un cambiamento radicale delle attività aziendali. Comporta uno spostamento verso prodotti nuovi, una diversificazione pura del *business* che non sfrutta alcun legame con i prodotti esistenti e anzi non ne ricava neanche il bacino di clienti già conquistati, riferendosi non al mercato esistente, ma ad un mercato nuovo.

Verticale: L'impresa può destinare per le proprie attività la produzione nuova che si va' a realizzare.

Le modalità di diversificazione vere e proprie sono la correlata e la conglomerata, che si occupano dell'ampliamento del *core business* a favore di nuovi clienti, in un caso non allontanandosi molto da quelle che sono le tecnologie già in opera, per quanto riguarda la correlata, e nell'altro ponendo in essere un allontanamento radicale dalle attività principali nel realizzare un nuovo prodotto per un nuovo mercato, per quanto riguarda la modalità conglomerata. Unica critica mossa negli anni alla matrice Ansoff è la poca chiarezza dei confini delle attività, per cui si è arrivati ad introdurre nuovi concetti come le *strategic business units* e le *strategic business area*, queste ultime intese come ben precisi insiemi di prodotti oppure servizi destinati ad un ben preciso numero di clienti e che compete con un insieme definito di concorrenti. Tale definizione è stata introdotta da Derek Abell<sup>3</sup>, che assumeva il *business* come "combinazione significativa" di tre variabili indipendenti quali:

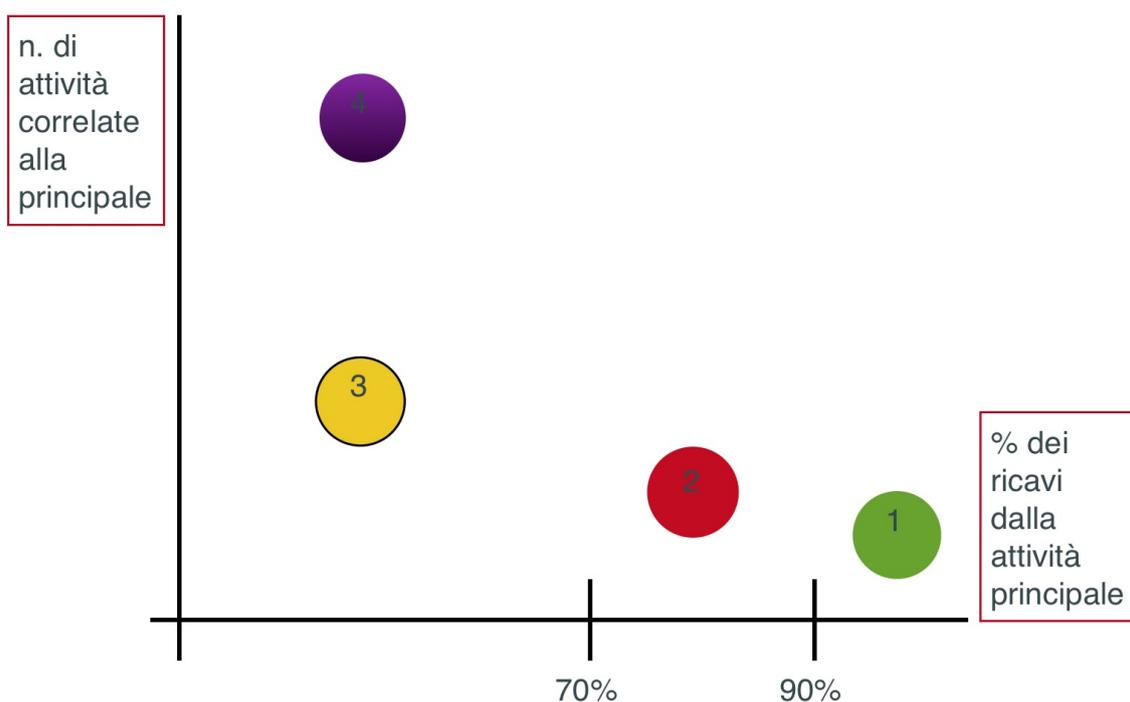
funzione d'uso del prodotto, gruppo di clienti e tecnologia.



<sup>3</sup> Derek Abell, *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice hall, 1980

Così si definiva chiaramente un *business* dell'azienda, una *strategic business unit* a livello organizzativo, e quale parte di settore l'impresa andava a servire, la *strategic business area*. Dunque la diversificazione sarà semplicemente vista come un ampliamento dell'*area* strategica di affari in seguito all'adozione di nuove tecnologie e di nuovi prodotti che hanno conquistato un nuovo bacino di clienti, un nuovo mercato. Tale tecnica comporta quindi una macro segmentazione del settore di riferimento, attuata in modo diverso per ognuna delle variabili determinanti il *business*: per il gruppo di clienti avremo una segmentazione in base a criteri geografici, demografici, per attività svolta, e altri; la funzione d'uso rappresenta il bisogno e si distingue in base al diverso cliente al quale si riferisce; la tecnologia si classifica sulla base di come si va a soddisfare il bisogno oggetto della funzione d'uso.

L'altro studioso, Richard Rumelt, professore della School of Management della Università della California a Los Angeles, ha realizzato, venti anni dopo Ansoff, un modello per definire il grado di diversificazione dell'azienda. Questo fa riferimento alla correlazione tra i *business* sul piano della tecnologia, della produzione, dei canali di distribuzione, e di tutte le altre attività, e va' a individuare quale sia la percentuale dei ricavi totali dell'azienda riferibile ad un solo *business* definito principale:



La combinazione di queste due variabili ci riporta alla definizione di impresa conglomerata, che così sarà rilevata come fortemente diversificata, oppure correlata, con un grado di diversificazione inferiore. Si possono individuare quattro gradi di diversificazione diversi: il primo riguarda un'azienda che non ha diversificato e che gode di un *business* che ricopre quasi la totalità del fatturato e di pochi prodotti correlati all'attività principale; il secondo si pone come via intermedia tra la diversificazione e l'impresa mono *business*, avendo comunque un prodotto dominante il fatturato (tra 70% e 95%), ma con qualche attività simile alla prima; il terzo è la diversificazione di grado superiore, quindi riguardante la modalità più forte della matrice di Ansoff, avendo un *business* principale che ricopre una parte significativa del fatturato, ma meno del 50% e pochissime attività correlate, il che comporta l'esistenza di altre attività molto diverse dal *core business* e che generano circa il 70% del fatturato; il quarto grado è la diversificazione lieve, relativa alla modalità correlata della matrice di Ansoff, che si avvicina molto al grado precedentemente illustrato per quanto riguarda la quantità di fatturato relativo al *core business*, ma rileva molte più attività connesse alla principale e che generano la restante parte del fatturato sfruttando le interdipendenze tra tecnologie, canali distributivi, e le altre attività. Quest'ultima strategia, correlata, può essere frutto di vari fattori, come la necessità di focalizzarsi sulle attività chiave del *business* così da migliorarne la produttività oppure in vista di un miglioramento tecnologico che potrebbe favorire la concorrenza, così anche un livello alto di competizione potrebbe spingere verso questa soluzione.

La diversificazione può essere determinata da vari fattori, interni o esterni, che mirano a realizzare obiettivi di crescita, riduzione del rischio oppure aumento della profittabilità. I fattori interni possono vedersi come propri dell'azienda, relativi ai fattori produttivi e non al mercato. Sono, ad esempio, un eccesso di capacità produttiva che comporta dell'invenduto e quindi la necessità di trovare una soluzione per garantire la produzione necessaria all'impianto trovando nuovi clienti e nuovi mercati, oppure si potrebbe avere l'esigenza di suddividere

il rischio tra più affari, come se si diversificasse in un portafoglio azionario, oppure ancora si potrebbe avere la possibilità o l'esigenza di realizzare economie di scala o di scopo, che per definizione necessitano di un aumento della produzione per generare una diminuzione del costo medio unitario e quindi aumento del numero dei clienti oppure delle produzioni. Altri possono essere fattori interni dettati da esigenze o opportunità interne all'azienda, diversi sono i fattori esterni, derivanti dal mercato e dall'ambiente esterno: possono essere politiche pubbliche migliorative della concorrenza, oppure variazioni della domanda che portano una significativa variazione delle quantità domandate del bene in produzione e magari l'aumento della domanda di altri beni che, probabilmente, saranno oggetto della diversificazione, e tanti altri fattori simili. Tutti i fattori indistintamente, realizzano uno degli obiettivi della diversificazione. Il primo obiettivo, la crescita dell'impresa, legato all'aumento della quantità di fatturato, e quindi della dimensione così intesa, è un obiettivo relativamente facile da realizzare con l'aumento della produzione o del numero di clienti, ma, nel caso in cui non sia correlato al profitto, non va' a vantaggio dell'azienda. Il frazionamento del rischio aziendale è il secondo obiettivo e permette di ovviare ai rischi esogeni all'azienda come le oscillazioni della domanda, la stagionalità ad esempio. Il terzo obiettivo è l'aumento della profittabilità, perseguibile diversificando nei confronti dei settori più attrattivi, definibile attraverso una valutazione di settore. È proprio dalla valutazione dell'attrattività del settore che parte l'implementazione della strategia, continuando poi con una stima del vantaggio competitivo assimilabile con l'eventuale entrata nel settore, poi con una valutazione delle risorse disponibili e di quelle richieste dal nuovo *business* e infine la definizione dei vantaggi relativi alla diversificazione per quanto riguarda la creazione di interdipendenze strategiche. Una volta implementata la strategia si valuta la performance, cioè la creazione di valore generata, attraverso tre test che rilevano se il settore è effettivamente attrattivo, se il costo di entrata va' a coprire tutti i potenziali ricavi, se la nuova attività riceve dalle altre già esistenti un vantaggio competitivo.

## 1.2 Andamento storico della diversificazione

Nel corso degli anni le imprese hanno adottato la strategia di diversificazione in modo diverso in base al contesto storico, creando delle differenze in base al decennio di riferimento: Negli anni 50-60 abbiamo una diversificazione contenuta, 70-80 abbiamo una forte spinta alla diversificazione, negli anni 80, al contrario, una focalizzazione nel *core business*, negli anni 90-2000 invece vi è il ritorno al diversificare<sup>4</sup>. I primi anni oggetto di studio sono dettati da una forte esigenza di aumento della dimensione degli impianti, dato dall'esempio della Ford in America, che faceva dell'aumento della produzione, per una diminuzione del costo unitario, il punto chiave del *business*. Negli Stati Uniti meno del 40% delle maggiori imprese realizzava col *business* principale meno del 75% dei ricavi totali, delineando l'esistenza della restante parte che faceva dell'attività base la forza dell'impresa<sup>5</sup>. Gli anni successivi vedono un'inversione di rotta caratterizzata dalla sopravvenuta difficoltà del mondo del lavoro (causata principalmente dalle crisi petrolifere degli anni 70 e dalla significativa spinta dei sindacati sui dipendenti) nei paesi industrializzati, che ha comportato l'aumento degli investimenti verso quei paesi con minor costo del lavoro per le multinazionali. I dati rispecchiano questo andamento rovesciando il precedente, infatti adesso è il 73% delle imprese americane ad essere fortemente

---

<sup>4</sup> Donna G. " L'impresa multi business: la diversificazione crea o distrugge valore? " EGEA 2003

<sup>5</sup> Donna G. " L'impresa multi business: la diversificazione crea o distrugge valore? " EGEA 2003

diversificato<sup>6</sup>. Dall'avvento degli anni 80 si ha un'ulteriore inversione di tendenza verso la focalizzazione del *business*, portando al 53% le imprese focalizzate tra le più rilevanti negli Stati Uniti, segno probabilmente di una minore propensione al rischio degli imprenditori di quegli anni. Negli anni 90 abbiamo, invece, la creazione di numerosi importanti gruppi di imprese dati da acquisizioni importanti tra diverse società. Così le imprese negli anni hanno assunto atteggiamenti diversi, portati da esigenze diverse.

---

<sup>6</sup> elaborazione dati da D'antonio M. "Economia e politica dello sviluppo" Giappichelli 2006; Baculo, Gaudino: "Globalizzazione e distretti industriali" edizioni scientifiche italiane 2010

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

## **Capitolo secondo:**

### **COMPANY OVERVIEW**

## 2.1 Storia

### 2.1.1 Origini

Larry Page e Sergey Brin erano due semplici studenti alla Stanford University in California, quando un giorno decisero di collaborare per creare ciò che oggi è diventato il sito più visitato al mondo: Google. Mai avrebbero immaginato che la loro creazione diventasse anche un verbo di uso comune per indicare una ricerca sul web, il che dimostra quanto si sia diffusa negli anni. Sono molte le pubblicazioni che si sono concentrate nel raccontare uno dei maggiori successi imprenditoriali degli ultimi 20 anni<sup>7</sup>, e tutte iniziano dal 1996 quando i due brillanti studenti iniziarono a lavorare su un progetto chiamato Backrub, che voleva essere uno studio del funzionamento di internet e della possibilità di classificare le pagine web in base ad un criterio fino a quel momento non bene definito. Page e Brin erano entrambi dottorandi di Informatica alla Stanford University, dove l'ambiente era, ed è ancora oggi, molto favorevole alla nascita di nuove idee e di nuove imprese. Lì ebbero la chiara opportunità di inventare qualcosa utilizzando le tecnologie del campus che, ironia della sorte, erano composte anche di un edificio del dipartimento d'informatica intitolato e ampiamente finanziato da Bill Gates, CEO e fondatore della Microsoft, oggi acerrimo concorrente dell'azienda di Mountain View: una sfortunata coincidenza. Nello stesso campus pochi mesi prima nacque Yahoo!, che inizialmente si poneva lo stesso obiettivo di Google, per poi aumentare l'offerta

---

<sup>7</sup> Principalmente usate da questo elaborato sono: Battelle J. , The search. How Google and its rivals rewrote the rules of business and transformed our culture, Nicholas Brealey publishing, 2005 ; Corporate information: Google Milestone, tratte da google.com; Vise D.A. & Malseed M. , The Google Story, Macmillian, 2005.

con i canali tematici e la posta elettronica data la diminuzione del traffico generato dal *search engine*. Il progetto iniziale era chiamato Backrub poiché si riferiva ai link in ingresso di un sito, cioè alle volte in cui era stato linkato per poi poterlo classificare durante la ricerca. È da questa ultima intuizione che nasce il cuore dell'azienda, l'*asset* sul quale si basa l'intero portafoglio di business che oggi Google possiede: l'algoritmo del Pagerank<sup>8</sup> in onore di Larry Page.

$$R(u) = c \sum_{v \in B_u} \frac{R(v)}{N_v}$$

Semplice da leggere ma non altrettanto da decifrare, queste poche lettere costituiscono una delle più importanti scoperte degli ultimi anni, una sorta di rivoluzione che, cavalcando l'onda di internet, ha cambiato il modo di ricercare informazioni ad ogni tipologia di consumatore, dalla casalinga al ricercatore universitario. Si avviò una fase sempre più complessa di studio dei metodi di classificazione delle pagine web, capendo che il metodo migliore per individuare il sito corrispondente perfettamente alla propria ricerca, era vedere quanti link portavano allo stesso e, in base a questi, assegnarne una priorità su una scala riguardante tutto il *World Wide Web*. Divenne un metodo di classificazione della popolarità delle pagine, che rischiava di essere poco veritiero senza considerare l'autorevolezza del sito che riporta il link alla pagine: questo problema fu risolto tramite lo studio di nuove formule matematiche, in modo da discriminare tra i diversi siti in termini di credibilità (il sito del New York Times verrà considerato diversamente rispetto al blog di un ragazzino). È proprio superando quest'ultimo problema che nasce la versione definitiva del Pagerank, anche se in continuo cambiamento.

---

<sup>8</sup> Page L. & Brin S. , The pagerank citation ranking: bringing order to the web, 1999

## 2.1.2 Crescita

Il nome Google deriva da un errore in sede di registrazione del dominio, confuso con Googol, termine coniato dal nipote del matematico Milton Sirota nel 1938<sup>9</sup>, ed indica non un numero ben preciso, anche se molti lo riferiscono alla unità seguita da un centinaio di zeri, bensì un'idea di un numero molto, molto grande, quasi inscrivibile. Dal nome del motore di ricerca sono chiari gli intenti futuri dell'azienda, cioè immagazzinare una mole di dati consistente, con la presunzione di voler arrivare a classificare tutto il web e rendere tali classifiche disponibili al ricercatore. Solo nel 1998 erano memorizzate circa 60 milioni di pagine. La concorrenza iniziava a subire l'entrata del nuovo metodo di ricerca Made in Stanford, Altavista ed Excite spesso non fornivano risultati attendibili limitandosi solo ad associare le parole ricercate con i testi inseriti nelle pagine web, ma un problema si andava delineando: come far fruttare la nuova macchina costruita. In un articolo diventato famoso in quegli anni<sup>10</sup> Page e Brin, oltre a spiegare il funzionamento del loro *search engine*, spiegarono come fossero contrari alla monetizzazione tramite *advertising* del proprio traffico utenti: la ritenevano portatrice di spiacevoli compromessi e non adatta a un business in piena crescita. Furono parole inizialmente forti, ma probabilmente dettate dalla giovane età di entrambi. La concorrenza aveva già aperto le proprie porte alle aziende sponsor, adattando anche il loro servizio in modo tale da trattenere per un tempo più lungo il consumatore e aumentare la visibilità del banner, diventando dei canali di intrattenimento oltre che dei motori di ricerca. In seguito si provò a vendere Google, così da non cedere ai metodi di monetizzazione e vivere vita felice, ma allora nessuno era interessato a comprare, bensì qualcuno propose il finanziamento dell'impresa, partendo da

---

<sup>9</sup> Smith R., Google Means every, Industrial Research Institute, Gennaio-Febbraio 2010

<sup>10</sup> The anatomy of a large-scale Hypertextual web search engine, Computer Science Department, Stanford University, 1998

Andy Bechtolsheim della Sun con i primi 100 mila dollari per poi arrivare a Sequoia Capital e Kleiner Perkins Caufield & Byers per cifre molto più alte: 25 milioni di dollari. Nel 2000 la società cede alle lusinghe dell'*advertising* inserendo degli annunci pubblicitari che però differivano dai già noti banner: erano composti da solo testo e apparivano della pagina successiva alla ricerca, così da non ritardare il tempo di ricerca e mantenere la "purezza" della pagina iniziale. Nel 2001 venne nominato il primo ed unico CEO, Eric Schmidt, che pochi anni dopo, nel 2004, annunciò l'entrata in borsa dell'azienda, che partì da un prezzo per azione di 85 dollari e arrivò, nel 2010, a 581 dollari<sup>11</sup>. Negli anni 2000 si concentra il vero sviluppo dei business alternativi e complementari al motore di ricerca, oltre che delle iniziative benefiche di [google.org](http://google.org) per l'energia pulita e la lotta contro la povertà. Nel campo business, invece, viene aumentata la dimensione del portafoglio inizialmente composto da sole attività complementari alla ricerca delle *keywords* (come Google image e Google news) con nuovi servizi di produttività come Gmail, Docs, Caledars, Site, Finance ed altri, che si occupano prevalentemente della gestione di documenti e di attività produttive e non ricreative, ed anche con un interessamento al *social* con Blogger, Picasa, Orkut, tutti *social network*, e, non da ultima, l'acquisizione di Youtube, il più importante sito di *video sharing*. La strategia di sviluppo si è anche affacciata in settori come *mobile device* con gli Android Phone, nel 2007, e *laptop* con i Chromebook e il sistema operativo Chrome OS, oltre che con applicativi come il browser Google Chrome. Il tutto è stato sviluppato con metodi diversi (internamente o esternamente come si vedrà nel capitolo V), ed in alcuni attraverso *l'opensource*, innovativo metodo ampiamente discusso negli ultimi anni<sup>12</sup> che apre lo sviluppo del *software* a chiunque ne voglia far parte, come fa con la versione per programmatori di Chrome, Chromium, e con la possibilità di inviare *feedback* di qualsiasi servizio erogato, sfruttando quella che è la collaborazione di massa, anche se non al livello del massimo esempio

---

<sup>11</sup> Schmidt E. , Google's CEO on the enduring lessons of a Quirky IPO, Harvard Business Review, maggio 2010

<sup>12</sup> Tapscott D. & Williams A.D. , Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo, Rizzoli ETAS 2007

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di 

Linux, ma neanche minimamente vicini all'esatto contrario Microsoft dove vige  
una struttura chiusa.

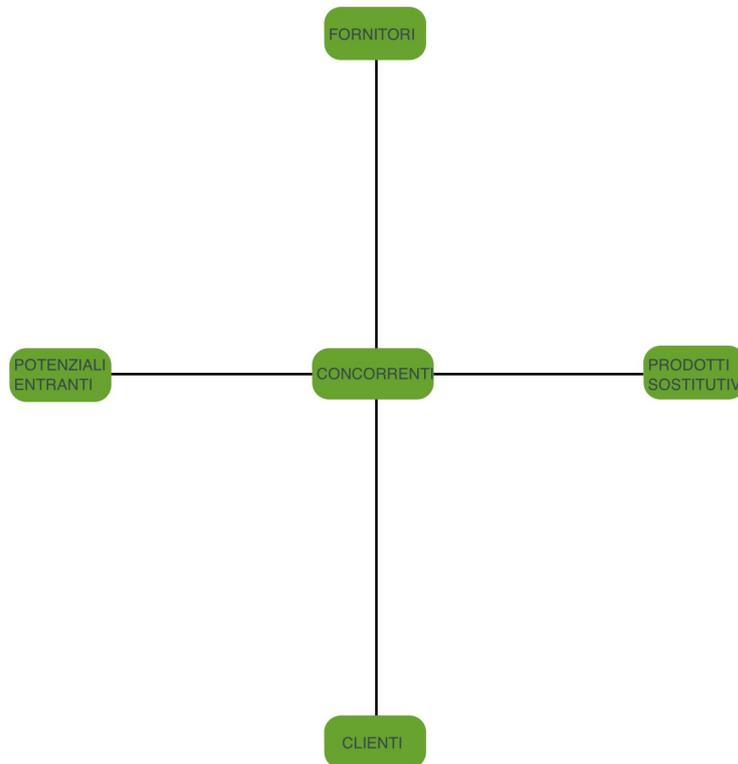
Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

## **Capitolo terzo:**

# **ANALISI DI SETTORE**

## 3.1 Il modello delle cinque forze competitive

Dopo aver illustrato la storia e l'assetto organizzativo dell'azienda, passiamo a valutarne il settore attraverso il modello delle cinque forze competitive di Porter<sup>13</sup>.

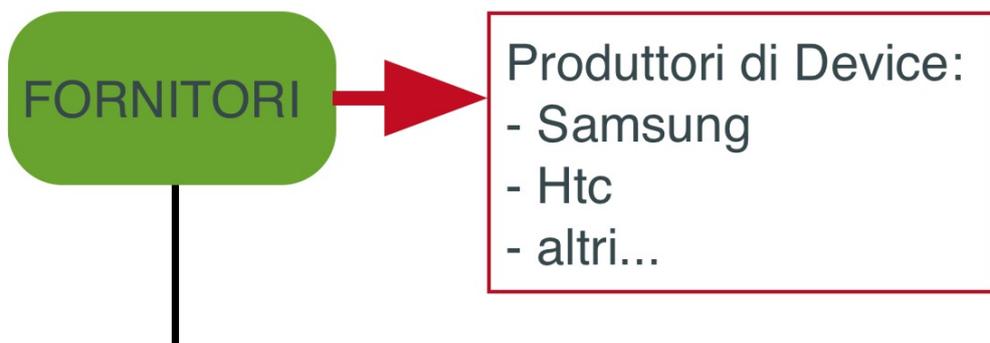


---

<sup>13</sup> Porter M.E. , How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, marzo-aprile 1979

Prendiamo quindi in considerazione cinque variabili fondamentali del modello: fornitori, concorrenti, acquirenti, potenziali entranti ed eventuali prodotti sostitutivi, considerando questi ultimi in relazione alla minaccia che rappresentano per Google e, acquirenti e fornitori in relazione al potere contrattuale che detengono.

### 3.1.1 Fornitori



Nel settore di riferimento è molto alta l'incidenza dello sviluppo dei *software* necessari ad offrire i servizi oggetto dell'attività d'impresa, come i vari programmi di navigazione internet di scrittura e di gestione dei servizi di posta elettronica. Ciò di cui non si occupano le aziende di sviluppo *software* è la fabbricazione dei dispositivi atti ad adottare i programmi sviluppati: Apple non costruisce fisicamente i suoi iPhone. I costruttori dei dispositivi possono talvolta essere considerati come clienti, come nel caso di Microsoft che è fornitore del sistema operativo Windows Phone per produttori come Dell e Htc, oppure come fornitori della struttura del dispositivo per quelle aziende che vogliono produrre un proprio prodotto completo anche se in possesso del solo sistema operativo. Quando succede questo? Quando il valore del sistema operativo supera di gran lunga quello del semplice dispositivo materiale in continua evoluzione. Così è successo per Apple, forte di un sistema operativo imparagonabile agli altri sul mercato, nel caso di iPhone e iPad, e così accade, in parte, anche per Google

con la serie Nexus, comprensiva di telefoni cellulari e *tablet* di prossima uscita. Il primo esemplare della serie Nexus per telefonini uscì ad inizio 2010 e si chiamava Nexus One, venduto al prezzo di 500€, e costruito da HTC che aveva avviato una *partnership* da tempo con l'azienda di Mountain View per la fornitura dei dispositivi. Fu un modesto successo per la "prima volta" di Google nel mercato della telefonia: nel primo mese furono venduti 80000 dispositivi contro le 500000 circa di iPhone nello stesso periodo. Nel corso dell'anno successivo furono lanciati gli altri due esperimenti chiamati Nexus S e Galaxy Nexus entrambi prodotti da Samsung per Google e non più da HTC. Le vendite migliorarono, probabilmente per il più alto livello di qualità degli *smartphone* Samsung, ma non decollarono. Per quanto riguarda invece il settore *tablet*, Larry Page dovrebbe esordire con la sua tavoletta, che si chiamerà Google Nexus Tab, completamente progettata internamente e prodotta da Asus, nel prossimo Luglio in occasione della conferenza annuale della società che si terrà a San Francisco. Perciò i fornitori ai quali Google fa riferimento sono quelli finora elencati: Samsung in primis, HTC e prossimamente Asus. Il potere contrattuale di questi dipende dalla relazione che si crea tra il dispositivo realizzato e il sistema operativo annesso: più è importante il sistema operativo per la buona riuscita commerciale del prodotto e meno è il potere contrattuale del fornitore della struttura fisica essenziale. Finora, nel mercato generale, si è potuta riscontrare un'importanza forte del *device* fabbricato rispetto al sistema operativo, altrimenti non si spiegherebbe il successo di iPhone (caso particolare in quanto integra entrambi i fattori) che fa del design del prodotto un suo punto di forza e l'insuccesso di Nokia che, da leader del mercato, non è riuscita ad adeguare la struttura fisica dei propri prodotti anche se con un sistema operativo probabilmente efficace quasi quanto iOS. Certamente però Samsung o HTC non possono pensare di produrre internamente i sistemi operativi, non avendo il *know-how* necessario, e di conseguenza non sussiste la minaccia di integrazione a valle. Per quanto riguarda Google il sistema operativo Android è venduto anche su *device* completamente progettati e marchiati Samsung, HTC, LG, Sony, Acer che non si avvalgono di altri sistemi operativi, e ciò denota un certo potere contrattuale di Google nei confronti di queste aziende che, in

questo caso, fungono da clienti (vedi clienti). Tale potere contrattuale può rivalersi, probabilmente, anche nell'eventualità in cui questi fungano da fornitori, come nel caso Nexus. Nella produzione di tali dispositivi il marchio Google e il proprio sistema operativo fungono da garanzia del prodotto, portando via, al fornitore del *device*, parte del valore percepito dal cliente. A favore del fornitore vi sono le quote di mercato, e ovviamente un fornitore come Samsung, insieme a Nokia primo produttore mondiale di *smartphone*, può contare su una quota superiore e quindi ad un potere contrattuale relativamente più alto delle altre aziende. Ma a favore del fornitore vi è soprattutto il *know-how*, che però deve essere comparato col fatto che di società che hanno sviluppato nel tempo capacità atte a produrre *device* ne esistono molte, mentre di società come Google, con un sistema operativo alle spalle, ve ne sono certamente meno essendo una produzione più *labour intensive* che *capital intensive*. Dunque il potere contrattuale dei fornitori si può delineare come poco influente, dato in parte dalla grande importanza di Android e del marchio Google, così che la minaccia di integrazione, in questo caso a monte, da parte di Google è reale, come lo dimostra l'acquisizione recente da 12,5 miliardi della casa produttrice Motorola.

### 3.1.2 Clienti



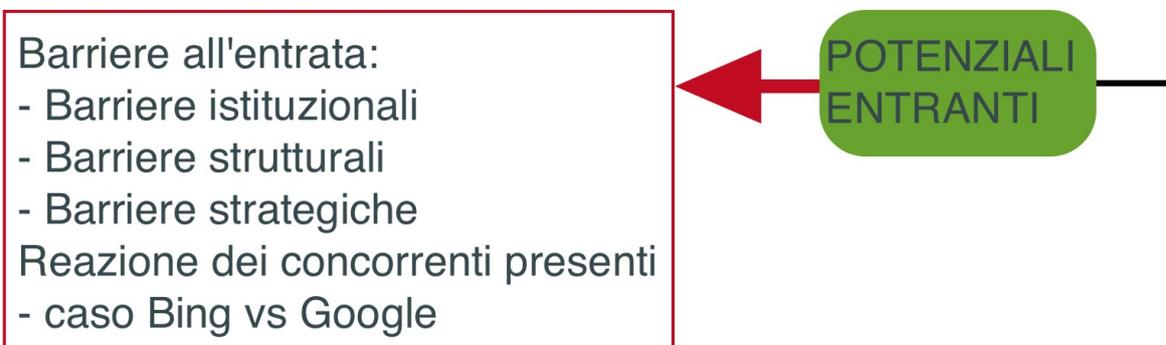
Come clienti possiamo distinguere due categorie: *business* e *consumer*. I clienti *business* possono suddividersi in: aziende sponsor e aziende produttrici di *device* e *laptop*. Le aziende medio-grandi con intenti di *marketing* sono quelle che vogliono pubblicizzarsi sfruttando la mole di dati che ogni giorno viene scambiata tramite il dominio di Google. Le aziende produttrici di *device* o di *laptop* sono quelle che necessitano di un sistema operativo o di un *browser* che completi il loro prodotto. I clienti *consumer* possono essere suddivisi in: clienti dei servizi internet e clienti dei servizi mobile. I clienti dei servizi internet sono tutti coloro che usano il motore di ricerca, il servizio di posta elettronica, e tutte quelle altre funzionalità che [google.com](http://google.com) offre attraverso il proprio dominio, compresi i *social network*. I clienti dei servizi mobile sono coloro che usano il sistema operativo Android e per questo comprano quel determinato *device*. Per quanto riguarda quest'ultimo tipo di clienti il cerchio si restringe essenzialmente all'azienda sudcoreana Samsung: il sistema operativo Android è venduto su *device* Samsung per circa il 40% del totale, quindi l'accoppiata con Google funziona finché Samsung funge da cliente e non da fornitore. Però il restante 60% è prodotto da altri come HTC, Sony, LG e Acer, con quote ovviamente più piccole, e questo è un punto di forza nella contrattazione, dato che Samsung, come gli altri, vende dispositivi esclusivamente Google dotati (senza

considerare i nuovi Windows Phone che rappresentano una piccolissima quota). In questi casi quindi il potere contrattuale è relativamente basso essendo Android un sistema operativo di molto migliorato e rimasto unico concorrente di iOS di Apple, oltre al neonato Windows Phone di Microsoft. Il potere contrattuale si abbassa ancora notevolmente considerando la minaccia di integrazione, in questo caso a valle, di Google, data dalla recente acquisizione di Motorola, come espresso in precedenza, anche se questa vale soprattutto per quanto riguarda la funzione "da fornitori" di queste aziende, che però inevitabilmente potrebbe nel tempo ricadere anche su questi come clienti se si decidesse di produrre Android solo internamente a marchio Google e sfruttando il *know-how* di Motorola. La fornitura dei *device* si è allargata in ultimo anche a moderni *laptop* destinati essenzialmente alla veloce navigazione su internet, i Chromebook, prodotti da Samsung e Acer e riportanti il marchio distintivo di Google e del suo *browser*. In questo caso è importante rilevare come, simili oggetti nel mercato senza il marchio google, probabilmente non sarebbero neanche presi in considerazione, data la reputazione che ormai da anni ha il *browser* per eccellenza Internet Explorer, chi mai comprerebbe un *laptop* solo per navigare su internet ma tramite il *browser* più lento in circolazione? Allora qui è evidente come il potere contrattuale dei clienti, Samsung e Acer, sia praticamente nullo e che il Chromebook non si sarebbe realizzato se non sfruttando l'immagine e il *know-how* del *browser* di Mountain View. Per quanto riguarda invece le aziende che vogliono raggiungere un vasto pubblico vi è per queste un problema sostanziale: se l'intento è pubblicizzare l'azienda riferendosi ad un target che naviga su internet, allora non esiste miglior soluzione che i servizi offerti da Google per l'*advertising* in quanto a traffico generato. Ciò, da un lato, annulla quasi il potere contrattuale dei clienti, che hanno ovviamente la possibilità di recarsi da altri che offrono simili servizi, trattasi di prodotti sostitutivi (dei quali se ne parlerà in seguito), anche se il numero potenziale è così alto da non poter dare valore al singolo. Dall'altro lato, questa tipologia di clienti assume potere contrattuale quando si va a considerare il valore generato in termini di fatturato: l'*advertising* è il maggiore introito dell'azienda. Quindi flessioni in questo settore possono causare gravi

danni, così si dà molta attenzione al cliente, in modo da fidelizzarlo e non deluderlo nei risultati delle campagne di *marketing* basate sul *web-advertising* attraverso google.com. Dunque si può rilevare come la forza contrattuale di questa categoria derivi, prevalentemente, dall'attenzione che vi si pone guardando al fatturato. Il potere contrattuale delle restanti categorie di clienti è relativamente difficile da determinare per quanto riguarda il lato *consumer*. È certo, però, che ogni ricerca effettuata assume un valore per Google, dato che questa è ciò che spinge le *revenues* pubblicitarie. Ogni utente della posta elettronica, come ogni utente del *social network*, assume un valore per l'azienda. Ciò comporta un aumento del loro potere contrattuale poiché, delusi o eventualmente non soddisfatti, potrebbero decidere di non avvalersi più dei prodotti offerti, così da diminuire le *revenues* pubblicitarie che vanno di pari passo. Infatti, l'aumento del traffico di dati gestito ha comportato negli anni un aumento proporzionale dei ricavi, visto che si poteva andare a richiedere un maggiore compenso per la maggiore visibilità del richiamo pubblicitario. Se youtube non accogliesse video di un certo tipo, coloro che guardano quel tipo di video resterebbero delusi, e non genererebbero più alcun traffico internet, con conseguente diminuzione del fatturato. Questa tipologia di utente è quella col più alto potere contrattuale poiché genera il traffico dati, ovvero la base dell'intero *business* di Google. L'ultima tipologia di utente riguarda coloro che usano *smartphone* dotati di sistema android, e quindi chi, al momento dell'acquisto, preferisce un Android ad un iPhone o ad un Windows Phone. Questi sono clienti un po' più particolari, anche, in un certo senso, mirati per quanto riguarda la fascia di prezzo. Il loro potere contrattuale è relativo all'insoddisfazione dal prodotto, anche se il numero di utilizzatori di *smartphone* è elevato, e può causare un allontanamento dopo la prima esperienza. La tipologia si differenzia dalle altre essendo un prodotto di più lunga durata e di diverso prezzo, non una semplice ricerca su internet: questo consiste nell'aumento del rischio di insoddisfazione dato anche solo da una singola esperienza d'acquisto a differenza di una singola ricerca. La soddisfazione di questi clienti è comunque mediata attraverso lo *smartphone* in quanto tale, quindi in quanto a design, resistenza e tutte quelle variabili che fanno capo

essenzialmente alla struttura fisica del prodotto, realizzata in questi casi da Google in collaborazione con uno dei fornitori dei dispositivi (per quanto riguarda i prodotti completamente a marchio Google come Nexus) oppure solo dalle aziende che producono dispositivi (per quanto riguarda tutti queglii *smartphone* che necessitano del sistema operativo Android, ma a marchio della casa madre del *device*).

### **3.1.3 Potenziali entranti**

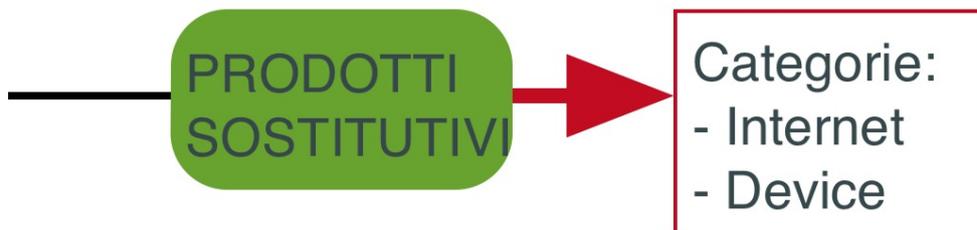


Questa variabile prende in considerazione la possibilità che vi siano nuovi concorrenti sul mercato. Si esprime nel rischio che l'impresa debba veder diminuita la propria quota di mercato, in seguito all'entrata di nuovi attori nel settore. Tale variabile dipende da due fattori: le barriere all'entrata del settore e le eventuali reazioni dei concorrenti attuali. Le barriere all'entrata costituiscono il fattore più significativo, in quanto riguardano principalmente barriere di tipo strutturale relative al *know-how* raggiunto dalle imprese esistenti e quello che dovrebbe assumere l'impresa entrante. In un settore così altamente ingegnerizzato è molto difficile offrire uguali livelli di servizio per una nuova impresa, dato che ciò a cui si è arrivati oggi è frutto di una concorrenza agguerrita che negli anni ha portato a sviluppi tecnologici enormi come lo sviluppo del pagerank odierno. Ma c'è chi può entrare nel mercato anche fronteggiando il *know-how* iniziale di google, come ad esempio ha già fatto

Microsoft creando il suo motore di ricerca, Bing, nato dalla notevole esperienza di Microsoft e con la potenzialità di sfruttare il pacchetto Office e Windows per accedere ai computer di tutto il mondo con più facilità. I potenziali entranti, storicamente, si chiudono qui, nella stretta cerchia delle società affini come modello di *business* e tecnologia, o che comunque hanno a che fare con il mondo di internet e della programmazione (Microsoft, Apple, Firefox etc...). Altra importante barriera è il marchio: la scritta multicolore Google rappresenta oggi affidabilità e riconoscimento in ogni parte del mondo ed è frutto di anni di esperienza e visibilità imparagonabili a qualsiasi altro marchio nascente (Bing). Non è un caso che ogni nuovo servizio offerto e ogni nuova divisione nascente porti prima il marchio storico e poi la funzione svolta (google play, google scholar etc...), è proprio ciò che costituisce la barriera strategica per eccellenza dell'azienda. Altro fattore caratterizzante il livello di minaccia all'entrata è la reazione prevedibile ed eventuale che avrebbero gli attori, attualmente concorrenti nel mercato di riferimento, all'entrata di una nuova impresa. Si può ricordare qui la reazione che ha avuto Google nel momento del lancio del motore di ricerca targato Microsoft: fu una contro offensiva molto aggressiva e veramente curata quella di Mountain View, che realizzò il *browser* che ha rivoluzionato il modo di navigare in internet, Google Chrome, a diretta concorrenza di quello che ormai da anni fa parte dei computer di ogni scrivania al mondo in dotazione insieme a Windows, Internet Explorer. Una risposta concreta e decisa, che andava a sfruttare anche molte lacune nel motore di ricerca concorrente, il quale non impaginava i link in modo ottimale quanto il Pagerank, e andava a fare diretta concorrenza ad un colosso dell'informatica sempre presente nel settore. Questa reazione fa intuire che, in quel determinato caso, Google, di fronte ad un attacco ad un *asset* di fondamentale importanza, trovò le risorse necessarie per reagire con un'azione non solo protezionistica, ma addirittura aggressiva e concorrenziale. L'alto livello di risorse disponibili e l'impegno nello sviluppo continuo dei fattori tecnologici costituiscono così un'alta barriera per chi, pur avendo la struttura necessaria ad entrare nel mercato (il *know-how* di Microsoft), potrebbe ritrovarsi di fronte a una reazione delle imprese già esistenti, che elimina qualsiasi sforzo prima sostenuto. In

conclusione, il livello di barriere all'entrata si determina su un livello molto alto e non lascia la possibilità, a chi volesse tentare, di entrare nel mercato aumentando il livello di concorrenza. Solo per quanto riguarda quei prodotti che non fanno direttamente riferimento al *core business* di Google, come *tablet* e *smartphone*, il livello di minaccia può rivelarsi non nullo, ma comunque esistente, dato da alcuni precedenti come Acer e Sony che si sono introdotti nel mercato dei dispositivi mobili, anche se, più che minaccia per Google singolarmente, lo sono per le *partnership* che ad oggi si sono create, prima di tutto con Samsung. Il settore della telefonia e dei *tablet* è penetrabile da alcuni attori esistenti e con tecnologie affini, ma che in ogni caso non sono in grado di sviluppare sistemi operativi internamente, per i motivi sopra elencati, per cui non sussiste una minaccia concreta per Google bensì lo è per le *partnership* esistenti e per i *partner* in particolare.

### 3.1.4 Prodotti sostitutivi

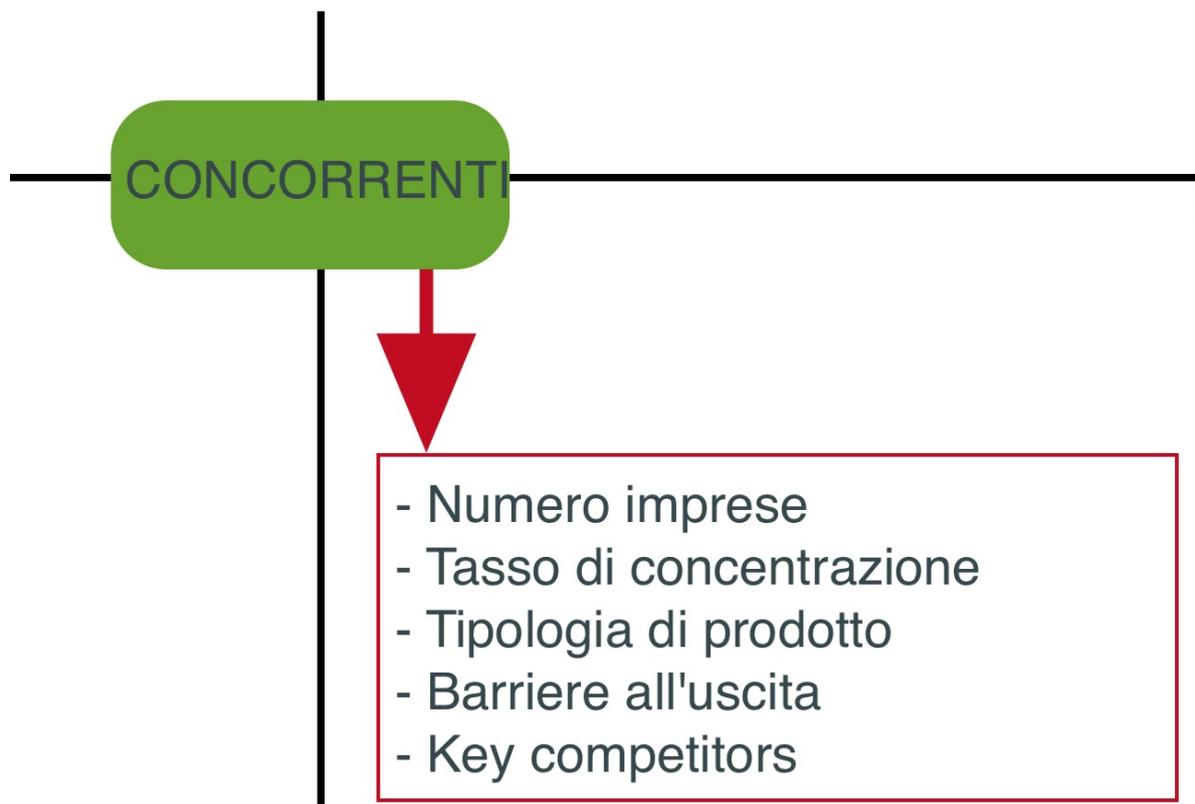


Questa variabile analizza quale sia il livello di rischio di perdite associato all'adozione di prodotti sostitutivi da parte dei clienti esistenti: clienti che usufruiscono già di servizi offerti da Google e che però possono essere attratti da diverse aziende che offrono uguali servizi o lievemente differenti. Da cosa dipende la possibilità che i clienti abbiano voglia di cambiare? Dalla soddisfazione che questi traggono dal servizio offerto da Google che, se alta, porta a fidelizzarli ed elimina il rischio. Altro fattore determinante risulta il livello

dei costi di transizione dai servizi finora utilizzati verso nuove opportunità. Questo ha subito, negli anni, notevoli cambiamenti voluti dall'azienda, che ne hanno aumentato notevolmente la consistenza e ne hanno fatto un *asset* su cui puntare. Google, inizialmente semplice motore di ricerca, con l'aumentare della concorrenza nel mercato ha rilevato quanto fosse critico il livello degli *switching cost* nel settore, dato dalla facilità che il cliente poteva riscontrare nel cambiare motore di ricerca non spendendo nulla in termini di tempo e difficoltà. Così l'utente di Google, ma con un indirizzo di posta offerto da un altro gestore, poteva giudicare più pratico effettuare le proprie ricerche mentre controllava la posta, e quindi abbandonando i servizi di Mountain View verso altri più integrati: perché è proprio l'integrazione il punto chiave della partita. Aumentare gli *switching cost* per Google voleva dire non solo aumentare il livello di servizi offerti, bensì riuscire a integrarli perfettamente tra loro. Così successe negli anni a venire e nacquero Gmail, Google Maps, Google Calendars, Google App per le imprese, un servizio di creazione di siti tramite domini esistenti, e tanti altri servizi che vengono ora gestiti tramite il proprio unico account sul sito. Così cambiare il proprio motore di ricerca diventa molto difficile, specialmente quando vi è collegato un indirizzo di posta elettronica, servizio che tipicamente risulta molto difficile da modificare. L'andamento dei costi di transizione è adesso di fondamentale importanza perché gli utenti si trovano, nel momento del cambio, un problema di *lock-in* non trascurabile, frutto dello sviluppo del *business*. La propensione degli acquirenti alla sostituzione del servizio offerto è quindi bassa per il settore internet, anche dato il notevole miglioramento del sistema di ricerca, diventato quasi imbattibile dal punto di vista della velocità e dell'accuratezza dei risultati. Per quanto riguarda, invece, il settore dei *device* equipaggiati Android, l'effetto è pressoché uguale, dato, in questo caso, dalla notevole differenza tra il sistema operativo e gli altri presenti nel mercato: è una questione di abitudine, ma anche di costo di transizione da un telefono Android ad un iPhone, considerata la notevole disparità di prezzo. La tecnologia richiesta nella produzione di tali servizi, sia dal lato internet che dal lato *device*, è un altro fattore che determina il basso livello dei prodotti sostitutivi, i quali non possono contare sulle competenze raggiunte da Google, se non assumendo

ingegneri e dipendenti provenienti dal Google Plex. Proprio questo è un altro punto critico: la perdita di competenze che potrebbe aversi a causa dell'andar via di uno o più dipendenti, affrontato costruendo un ambiente lavorativo adatto a fidelizzare anche il dipendente stesso. Prodotti sostitutivi sono pervenuti, nel tempo, sia dal lato internet che dal lato *device*. Alcuni prodotti sostitutivi come *wikia search* e *cozilla* hanno introdotto nuovi aspetti nella ricerca, come la valutazione delle ricerche effettuate e così la catalogazione, non solo tramite l'importanza dei link, ma anche tramite i feedback ricevuti dagli utenti. Molti motori di ricerca nati per apportare qualche novità nel sistema adottato da Google, Yahoo e Bing sono ora falliti o senza grande successo, ma, in ogni caso, hanno anzi contribuito allo sviluppo di questi che hanno apportato modifiche semplicemente prendendo spunto dai nuovi arrivati, declassati perché imparagonabili come mole di dati scambiati. Dal lato Mobile finora abbiamo avuto pochi esempi di prodotti sostitutivi, considerata la differenza di servizio richiesta, e solo ultimamente l'entrata nel settore di Microsoft con i suoi Windows Phone e la *partnership* con Nokia ha avvicinato il livello prezzo-qualità e costo-beneficio dei telefoni Android in *partnership* con Samsung. Ciò comporta che, se finora non era sostituibile un iPhone con un Android o viceversa data la notevole discrepanza di servizio e di prezzo, ora è possibile che un Android sia sostituito da un Windows Phone data l'importanza che assume il prezzo in questa particolare tipologia di acquisto. In generale la minaccia di prodotti sostitutivi si attesta a livelli bassi, specialmente per il settore internet che, dopo l'integrazione avvenuta nel corso degli anni, fidelizza quasi completamente i propri utenti. Per il fronte telefonini, invece, la minaccia è reale essendo un mercato più vasto e competitivo e soprattutto perché, a differenza del settore sopra citato, il prezzo dei dispositivi gioca un ruolo molto importante.

### 3.1.5 Concorrenti



Senza dubbio la variabile più significativa del modello di Porter è rappresentata dal livello di rivalità tra le imprese già operanti nello stesso mercato. Alcuni fattori incidono in modo rilevante: anzitutto la tipologia di bene oggetto della competizione, verificando poi le quote di mercato detenute dalle imprese, passando per il tasso di concentrazione, fino ad arrivare al livello dei costi fissi e delle barriere all'uscita.

La tipologia di bene riguarda direttamente il prodotto o servizio offerto, che in questo caso è diverso a seconda che si tratti di cliente *business* o *consumer*;

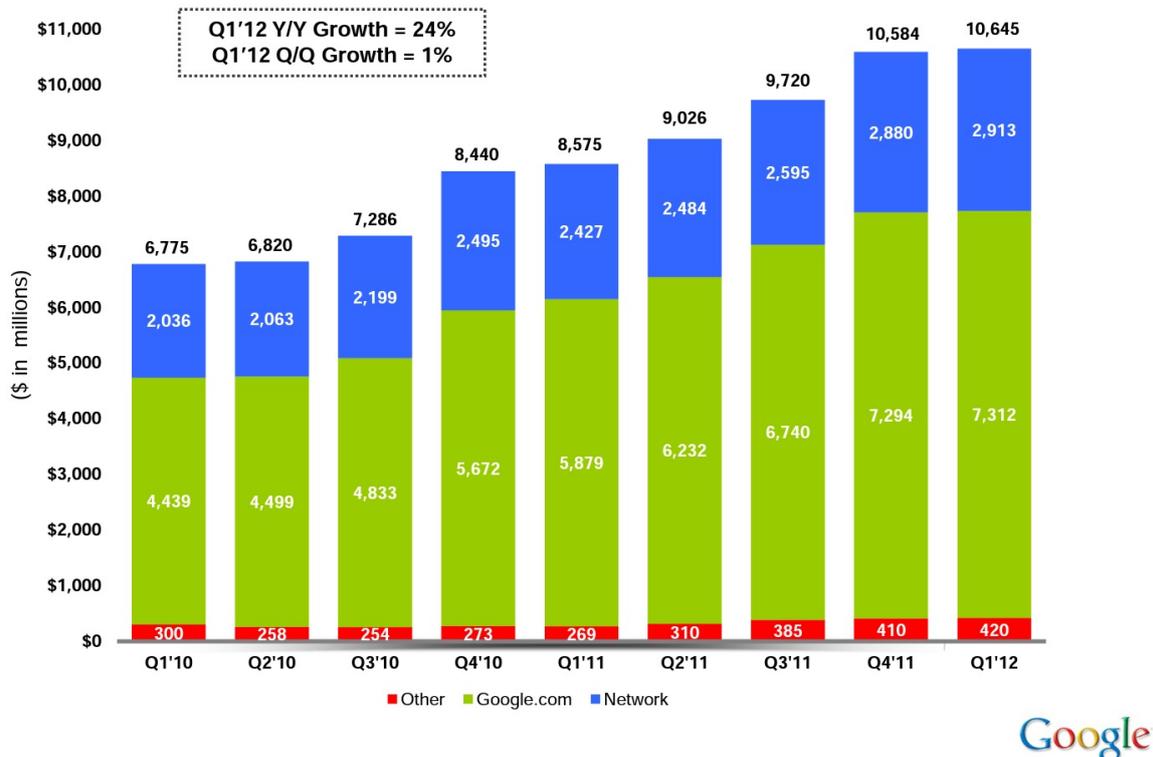
unico punto d'incontro è l'alto livello tecnologico che fa parte di ognuna delle due tipologie. Già solo quest'ultimo dato porta a delineare un settore abbastanza concorrenziale, visto il continuo evolversi delle tecnologie apportate da nuove ricerche o nuovi componenti nelle aziende. La prima tipologia si riferisce a imprese che pagano per usufruire di servizi mirati verso le imprese, come Google Apps o, in parte, il servizio di creazione siti internet e gestione account *mail* relativi, oltre che dell'ormai noto *advertising* utilizzando la mole di dati scambiati. È proprio quest'ultima la tipologia di bene più attaccata dalla concorrenza, poiché è quella che genera maggiori ricavi. Come tipologia è un servizio che lascia poco spazio alla variabilità, essendo la quantità di dati scambiati l'unico grande interesse delle aziende clienti: Adwords e Adsense completano e migliorano il tutto, offrendo vantaggi in termini di costo ed efficienza (paghi solo al clic) oltre che di gestione integrata degli annunci e di praticità d'uso. *Software* come questo sono facilmente sviluppabili da altre aziende come Microsoft, quindi con alto livello di *know-how*, ma difficilmente arriveranno al livello di dettaglio gestito da Google data l'esperienza ormai maturata negli anni, come dimostra l'insuccesso di Bing. L'altra tipologia di beni comprende tutti i servizi offerti su internet al singolo cittadino che soddisfa un proprio bisogno quotidiano, come controllare la posta su Gmail oppure effettuare una ricerca, che non genera un immediato profitto all'azienda, ma genera valore potenziale, oltre agli altri che utilizzano il sistema operativo che equipaggia i telefonini di diversi produttori nel mercato degli *smartphone*. Il livello di ingegnerizzazione proprio del motore di ricerca è il punto forte dell'azienda, e rappresenta un prodotto facile da copiare nei suoi aspetti basilari, ma molto difficile nell'ottimizzazione, cioè nella catalogazione giusta delle pagine ricercate. Il Pagerank iniziale è ormai la base anche dei motori di ricerca della concorrenza, anche se inizialmente coperto da segreto, ma tutte le tecniche di catalogazione e memorizzazione delle preferenze dell'utente sono ancora sconosciute anche ai più forti concorrenti. Questo denota gli sforzi di ricerca sempre effettuati negli anni dall'azienda e una caratteristica del prodotto: in continua evoluzione, così da determinare un livello concorrenziale più alto per aggiudicarsi la prossima innovazione, fermo restando l'importanza del

bacino di utenti fidelizzati. Il sistema operativo Android si compone delle stesse caratteristiche del precedente prodotto, con una minore riuscita per quanto riguarda la fidelizzazione, data dalla diversità del servizio offerto: qui parliamo di un accessorio, mentre il motore di ricerca è accessibile da qualsiasi dispositivo collegato alla rete. Come accessorio è, per definizione, collegato alla sua struttura portante: lo *smartphone*. Quindi si tratta di un bene molto più complesso perché composto, e la sua riuscita dipenderà anche dalla riuscita della struttura fisica del bene e viceversa. Un'ottima sincronizzazione delle due fonti è proprio ciò che stimola le vendite, generando un buon rapporto qualità-prezzo rispetto alla concorrenza. È l'unico prodotto a pagamento per i clienti *consumer*, il che limita ancora di più la propensione al cambiamento. Si denota, perciò, la difficoltà della concorrenza di sviluppo *ex novo* di un sistema operativo, dovuta al *know how* indisponibile, oltre che della *partnership* con i clienti/fornitori costruttori di *device*.

Le quote di mercato sono un ottimo indice di quanto la concorrenza abbia, negli anni, inciso tramite le proprie azioni e di quanto, oggi, siano possibili ulteriori pericoli causati dal bacino di utenti disponibile per ogni concorrente. Google è interessata soprattutto a ciò che riguarda le quote di mercato del *search engine*, che presenta un numero altissimo di clienti, e le attività ad esso attinenti rappresentano il 70% dei profitti totali. La restante parte è rappresentata per lo più dal *network*, che sarebbero tutti i siti di proprietà di Google, ma non direttamente ricollegabili (principalmente l'*advertising* di Youtube e una piccolissima parte da licenze e altri ricavi meno importanti. ( vd figura 3.1 )

Figura 3.1

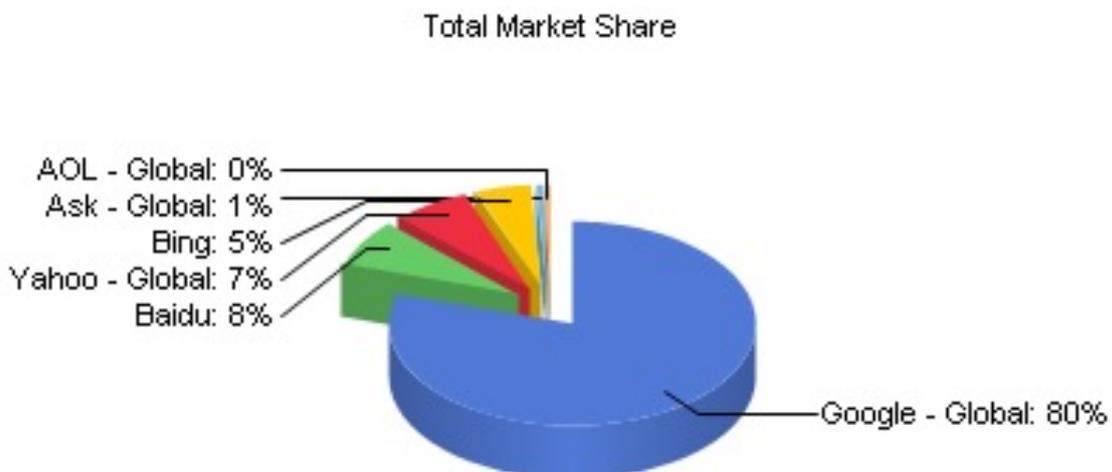
## Quarterly Revenues



**FONTE:** Tratta dal sito [www.investor.google.com](http://www.investor.google.com) nella sezione financial information relativa al 2012 quarterly earnings annunciato il 12 aprile 2012 in occasione della Q1 earning conference

Si possono così determinare i principali *competitors*: quelle imprese che negli anni hanno sviluppato un loro motore di ricerca (Microsoft, Baidu, AOL) oppure coloro che ne erano dotati ancor prima di Google (yahoo! , Ask e i motori di ricerca locali) . Di seguito riportate le quote di mercato (FIG. 3.2)

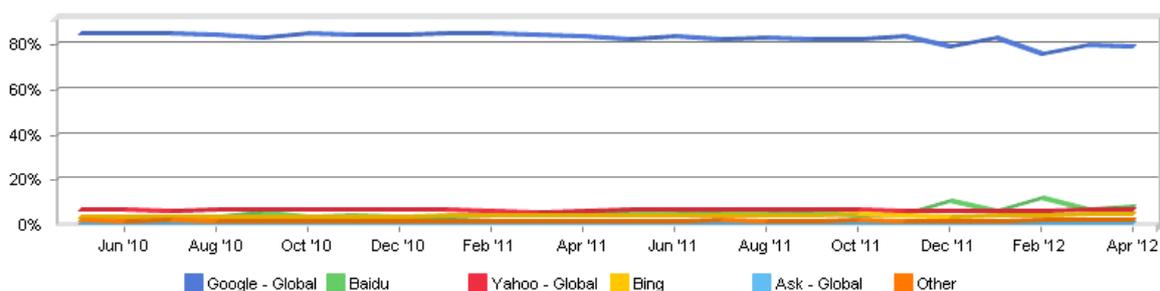
Figure 3.2



**FONTE:** Dati relativi ad Aprile 2012 e rilevati attraverso la "netmarketshare internet market share data" società del gruppo "Net application".

Con un andamento che si presenta costante da molti anni a questa parte (FIG 3.3):

Figure 3.3



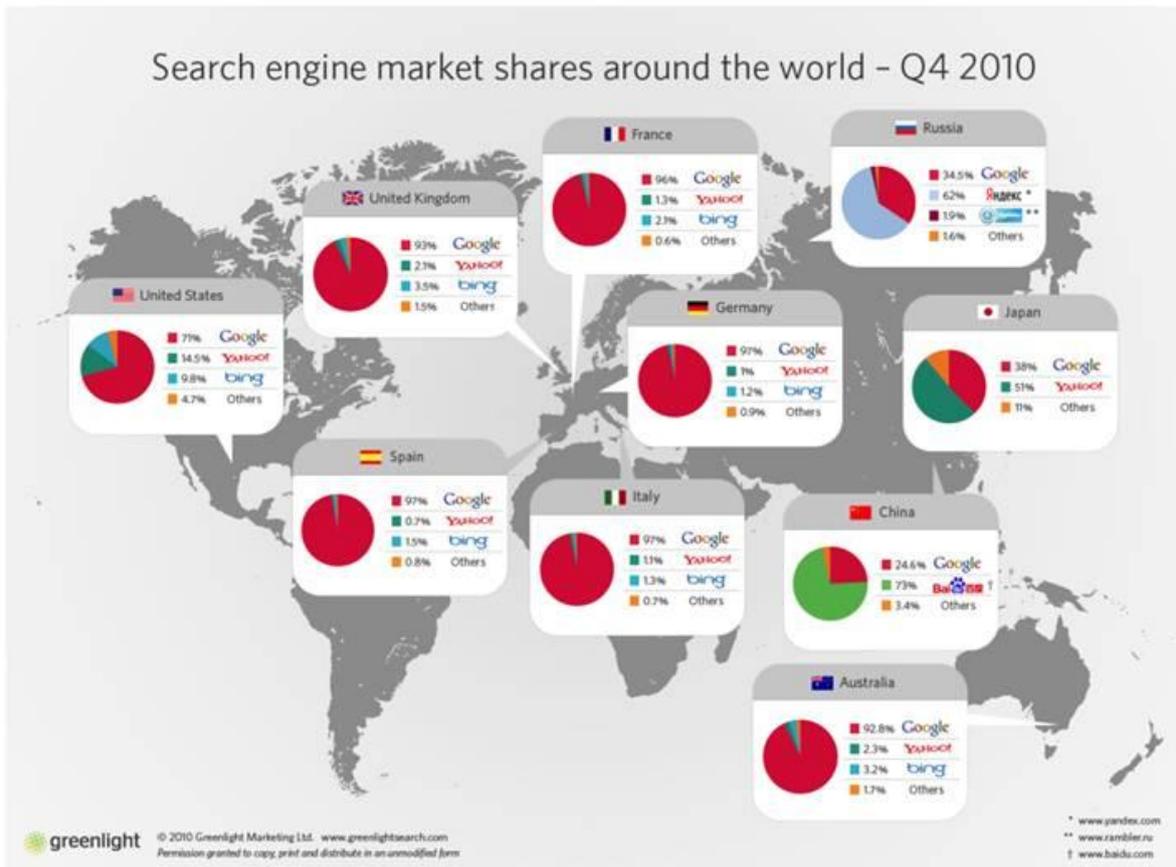
**FONTE:** Dati relativi ad Aprile 2012 e rilevati attraverso la "netmarketshare internet market share data" società del gruppo "Net application".

Solo negli ultimi mesi del 2011 e con l'inizio del 2012 vi è stato un aumento di quota da parte del più popolare motore di ricerca completamente in lingua cinese, Baidu, dato da difficoltà legislative tipiche della Cina dove vige una certa regolazione della rete. Ma il *search engine* targato Google marcia molto bene nel restante dei territori, in modo particolare nel territorio di provenienza, U.S.A.,

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

dove genera la maggior parte del fatturato, per poi ricoprire tutti i maggiori paesi Europei con più elevate differenze rispetto ai concorrenti (FIG 3.4).

Figure 3.4

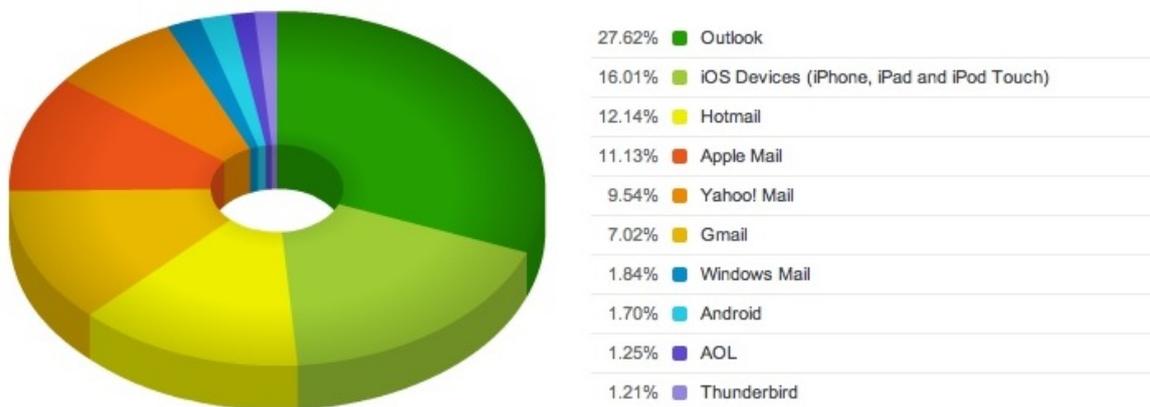


FONTE: Dati rilevati da "Greenlight marketing Ltd." tra i mesi di Ottobre e Dicembre del 2010.

È chiaro dai precedenti grafici come sia imponente il predominio di Google nel settore. In questo, come negli altri mercati composti dalle medesime imprese, gran parte della concorrenza interna è composta dall'alto livello delle barriere all'uscita del settore, determinate specialmente dal livello dei *Sunk costs*, oltre che dalle interdipendenze strategiche. I costi affondati relativi al settore sono tutti quei costi di ricerca e sviluppo del *software* sostenuti prima e dopo il lancio del sito. Costi relativi al miglioramento dell'impaginazione, della velocità di ricerca, oppure anche i costi di mantenimento dei server in grado di collezionare una grande quantità di link in continuo aggiornamento. Tutti costi che, nel

momento del riscontro di una redditività bassa, quindi della presunta chiusura dell'attività, ostacolano il processo portando l'impresa verso nuove e più disperate azioni concorrenziali. Le interdipendenze strategiche sono quelle per cui la chiusura di un motore di ricerca vanificherebbe gli sforzi fatti in altre aree del *business*: è il caso di Yahoo con il suo *search engine* direttamente correlato ai servizi di intrattenimento e di posta elettronica. È in quest'ultimo settore, in cui Google risulta più giovane con Gmail, che si concorre sempre più aspramente, ma dove le quote di mercato sono più uniformi e anzi trovano in svantaggio Gmail rispetto a Yahoo e Hotmail (FIG 3.5).

Figure 3.5

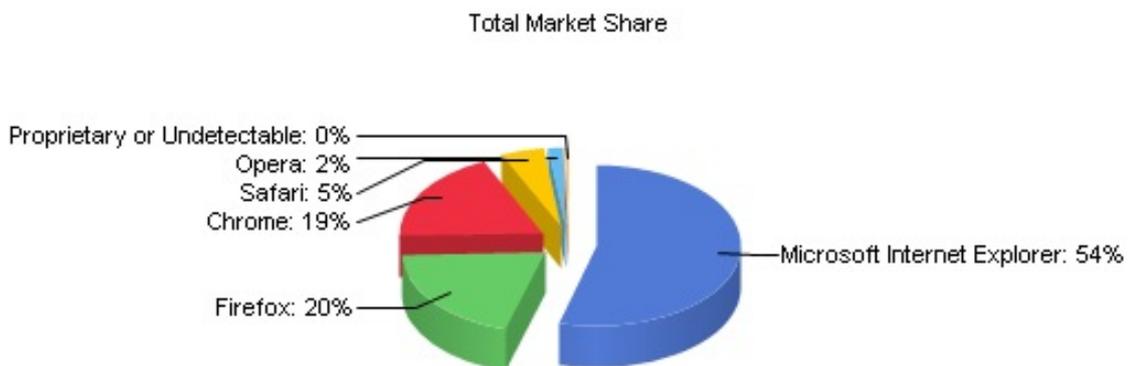


**FONTE:** Dati rilevati da "Campaign Monitors" nel luglio 2011 e tratti dal sito istituzionale.

Questo grafico rappresenta anche i servizi di posta elettronica erogati attraverso altri dispositivi, come iOS e Android *device*, oppure attraverso *software* di gestione avanzata, come Outlook, Apple Mail, e Windows Mail. Il dato rilevante lo si riscontra nella quasi uniformità delle quote, tra i *competitors* al quale si è giunti di recente, anche se Yahoo mail e Hotmail nascono tra 1995 e 1997, mentre Gmail è nata solo pochi anni fa: in versione beta nel 2004 fino alla versione definitiva dopo 5 anni. Gran parte della quota di mercato che

adesso ricopre Google è stata conquistata a discapito di Yahoo *Mail* e AOL. Al settore sopra citato segue un altro, complementare per molti aspetti, che da qualche anno a questa parte si è aperto alla competizione: il mercato dei *browser* per la navigazione in internet. Questo, insieme al *search engine market*, contiene un numero potenziale di clienti più alto rispetto alla posta elettronica, e rappresenta un *asset* strategico di integrazione tra i vari servizi offerti nei diversi settori, aumentandone l'accessibilità a discapito della concorrenza. Le quote di mercato sono oggi instabili, vedono una forte crescita da parte del *browser* Chrome e una perdita leggera ma costante dei concorrenti, fermo restando la concentrazione alta delle quote in mano a Microsoft, che prima godeva di un monopolio (FIG 3.6).

Figure 3.6

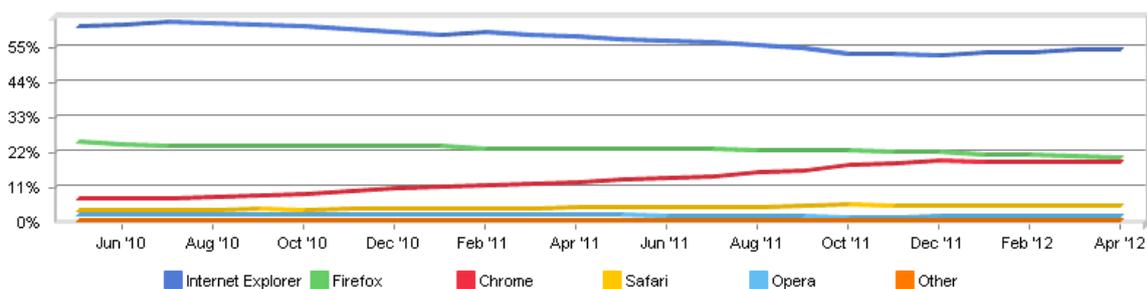


**FONTE: Dati relativi ad Aprile 2012 e rilevati attraverso la "netmarketshare internet market share data" società del gruppo "Net application".**

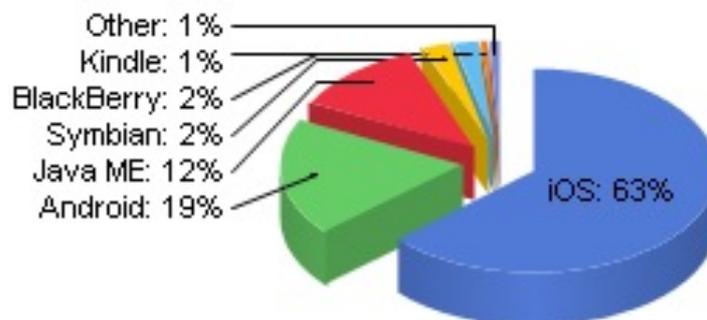
La crescita, nel settore, dell'azienda di Mountain View è notevole negli ultimi anni, confrontandosi anche con concorrenti come il più piccolo Opera, e con l'azienda di Steve Jobs, Apple (con Safari sui propri dispositivi iOS).

Una competizione aperta con quest'ultimo anche nel settore dei sistemi operativi per mobile *device*. Settore molto complesso e innovativo, si presenta con un tasso di concentrazione relativamente alto nelle mani del gigante di Cupertino con iPhone e iPad, unici a dotarsi di sistema operativo iOS e completamente marchiati Apple (FIG 3.7), ma con una crescita forte dei sistemi Android che si delineano come principali *competitors* riferendosi a una fascia di prezzo più larga e con maggiori variabili di scelta.

Figure 3.7



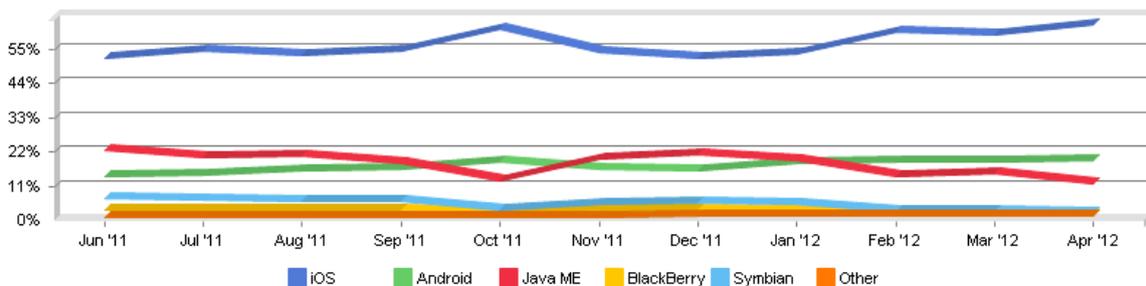
Total Market Share



FONTE: Dati relativi ad Aprile 2012 e rilevati attraverso la "netmarketshare internet market share data" società del gruppo "Net application".

Gli altri concorrenti si attestano su percentuali più basse per diversi motivi: Java Me si riferisce a sistemi operativi tradizionali, contenuti nelle precedenti tipologie di telefono cellulare non appartenenti alla categoria *smartphone*, ed è presente prevalentemente in Africa<sup>14</sup>; Symbian era il sistema operativo Nokia fino a poco tempo fa, la quota che ne rimane è relativa a chi ancora detiene il prodotto non più in vendita; BlackBerry di RIM è un sistema operativo mirato per la categoria *business* e negli ultimi tempi ha perso gran parte della sua già piccola quota (FIG 3.8).

Figure 3.8



**FONTE:** Dati relativi ad Aprile 2012 e rilevati attraverso la "netmarketshare internet market share data" società del gruppo "Net application".

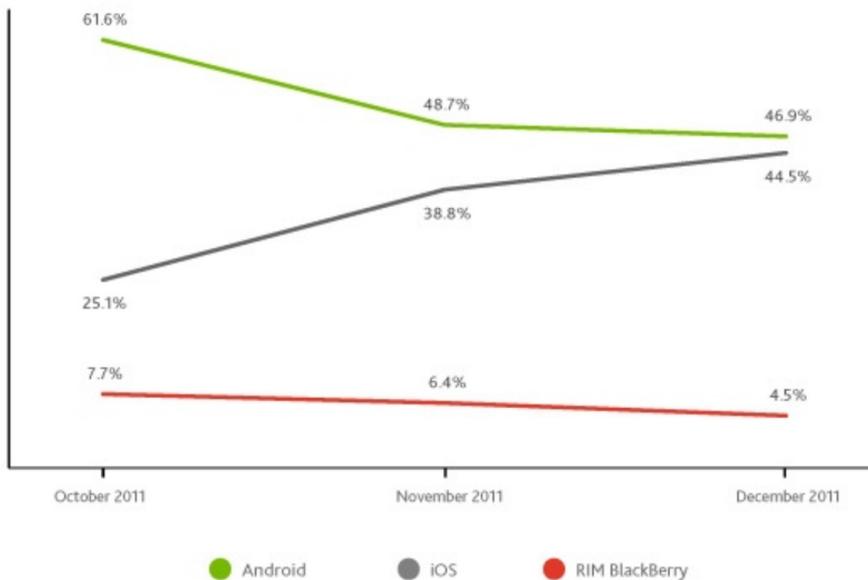
Android è alla pari per quanto riguarda il segmento *smartphone*, ma ancora indietro nel segmento *tablet*. Come dimostra la figura 3.9, nel mercato territoriale di riferimento, gli Stati Uniti, Google ha superato Apple, per quanto concerne i possessori di *smartphone*, con i propri *device* completamente marchiati Mountain View e anche con *device* Samsung e HTC, risentendo negli ultimi mesi di un calo delle vendite dovuto in gran parte all'uscita della nuova versione di iPhone. Lo stesso non si può dire per i *tablet*, non essendo ancora in competizione con un proprio prodotto.

<sup>14</sup> Dato rilevato tramite netmarketshare.com

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

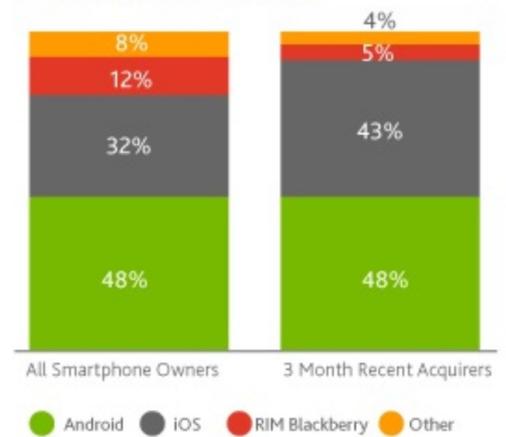
Figure 3.9

Oct - Dec 2011, Nielsen Mobile Insights



Smartphone Operating System Share

February 2012, Nielsen Mobile Insights



Lead As: During February 2012, 48 percent of smartphone owner had a device that runs on the Android operating system

Source: Nielsen

nielsen

**FONTE:** Dati rilevati da "Nielsen mobile measurement" relativi ai mesi Ottobre-Dicembre 2011 nel grafico a sinistra, relativi al mese di Febbraio nel grafico a destra.

Gran parte della differenza tra *smartphone* e *tablet* è relativa al numero di applicazioni contenute nei relativi app store, che fungono da fattore critico di successo. Infatti, proprio in questa direzione, è andato avanti il lavoro di Google, aumentando notevolmente il numero di applicazioni disponibili per *smartphone*, quasi eguagliando la concorrenza che ha alle spalle qualche anno di esperienza in più (vedi grafico seguente).



Ultimo dei settori rilevanti per la competizione, frutto della diversificazione negli anni sviluppata, è riferito ai *social network*: mercato appetibile in termini di fatturato e margini di profitto, come dimostrano i 3,7 miliardi di fatturato, comprensivi di un utile netto pari a 1 miliardo<sup>15</sup>, di Facebook. Le quote di mercato possono essere calcolate in base alla quantità di utenti iscritti al sito ponderata con la quantità di utenti attivi giornalmente: Facebook conta, nel Dicembre 2011, 845 milioni di iscritti<sup>16</sup> e una media di 483 milioni di utenti attivi al giorno; Google + conta 100 milioni di utenti e una media di 600000 utenti attivi al giorno e 800000 a settimana; Twitter ha al suo attivo 140 milioni di utenti<sup>17</sup> di cui, a settembre, il 50% in media era connesso ogni giorno; LinkedIn conta più di 150 milioni di iscritti<sup>18</sup> con, fino a Luglio 2011, un 35%<sup>19</sup> circa di *daily users*; Myspace è oggi in declino, ma fino allo scorso anno contava 110 milioni di iscritti<sup>20</sup>. È chiaro lo strapotere di Facebook guardando solo questi dati, ma si può notare una certa propensione al cambiamento, o anche attenzione alla concorrenza, verificando la crescita avuta nello sviluppo delle alternative come Google plus: dalla nascita si è passati da 0 a circa 40 milioni di iscritti, per poi arrivare a 90 e oggi a 100 milioni (FIG 3.10). Per le altre imprese ci sono voluti molti mesi in più per arrivare alle stesse cifre (FIG 3.11).

---

<sup>15</sup> Facebook registration statement, [sec.gov](http://sec.gov), 2012

<sup>16</sup> Facebook registration statement, [sec.gov](http://sec.gov), 2012

<sup>17</sup> Palis C. , happy 6th Birthday, Twitter! The huffington post, 21 marzo 2012

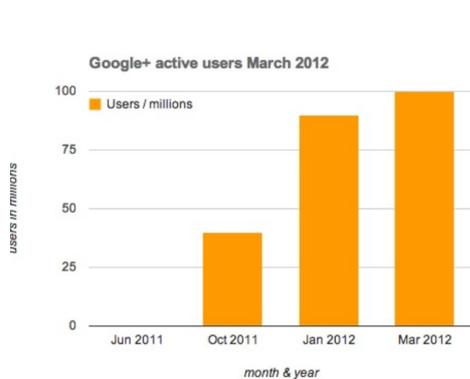
<sup>18</sup> Dati tratti dal sito [www.press.linkedin.com/investors](http://www.press.linkedin.com/investors) nella sezione press release rilasciati in occasione della chiusura dell'anno 2011. File: " full year 2011 result press release "

<sup>19</sup> Vialab42 studies, LinkedIn stats, 2011

<sup>20</sup> Pearce A. , My space loses millions of users in a few week, BBC news, 25 marzo 2011

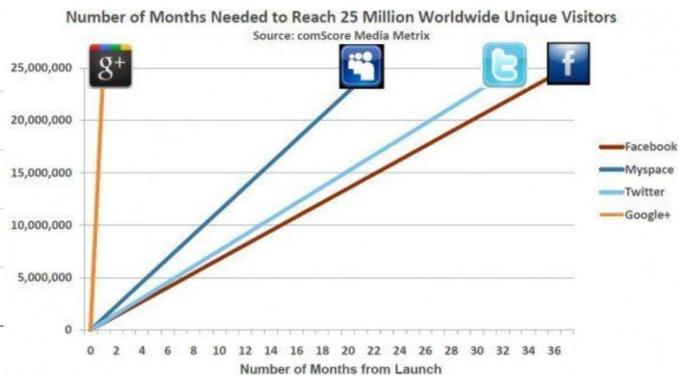
Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

Figure 3.10



FONTE: tratto dal sito [www.investor.google.com](http://www.investor.google.com) da: "letter 2012 update from the ceo"

Figure 3.11



FONTE: tratta da "ComScore media metrix" e relativa ai primi 36 mesi delle attività dei siti illustrati

Così, delineati i settori di competenza, calcolandone il livello concorrenziale in base a tipologia di prodotto e quote di mercato, passiamo ad analizzare i *key competitors*, rilevati in precedenza, in base alla propria storia e al ruolo che occupano nei confronti di Google.

## 3.2 KEY COMPETITORS

I principali concorrenti fin qui rilevati sono:

- Yahoo
- Baidu
- Microsoft
- Apple
- RIM
- Facebook
- Twitter
- Firefox

Ulteriori *competitors* riguardanti attività da minor fatturato o appena avviate sono:

- Cisco
- Oracle
- IBM
- PayPal

Si illustra di seguito una panoramica generale dei quattro *competitors* più rilevanti:

**Yahoo!**: l'acronimo "*Yet Another Hierarchical Officious Oracle*" è il principale motore di ricerca in concorrenza con Google, nato e sviluppato sin al 1994, quando i due fondatori, Jerry Yang e David Filo, iniziarono a collezionare una

serie di siti internet che rappresentavano i loro interessi, creando una directory personale che fino ad allora funzionava solo per i loro due pc. Entrambi non erano consci della rivoluzione che stavano attuando, infatti il primo nome del motore di ricerca fu "la guida di Jerry e David per il WWW" in inglese "Jerry and David's Guide to the World Wide Web"<sup>21</sup>. Negli anni il motore si è evoluto e nacquero così servizi aggiuntivi come i canali di intrattenimento, trasformando il semplice motore di ricerca, che già subiva la concorrenza, in un *web portal* non solo per le ricerche. In seguito alla quotazione in borsa del 2000, il titolo ha anch'esso subito la bolla delle dot.com esplosa proprio in quel periodo, passando da 118,75\$ per azione a 4,06\$. Negli anni successivi il servizio di ricerca offerto si appoggiava sulle tecnologie già sviluppate da Google che iniziava a farsi dominante nel mercato, solo dal 2004 yahoo! divenne indipendente, imponendosi anche sul settore della posta elettronica con la creazione di yahoo *mail* contro gmail. Non tutto è andato come volevano i fondatori e i loro manager nel tempo sopravvenuti: il titolo oggi è in caduta, dopo aver rifiutato un'offerta da parte di Microsoft e le successive dimissioni del CEO. Fino allo scorso anno il sito riceveva ogni mese 187 milioni di visitatori unici, confermandosi, comunque, il primo sito degli stati uniti per traffico generato di questo tipo, dato in gran parte dal servizio di posta elettronica che comporta maggiori costi di transizione, eppure la caduta in borsa dai 31 dollari per azione agli 11 dollari, dopo le dimissioni del CEO, non rispecchiano il traffico generato. Di qui è iniziato un susseguirsi di CEO al comando dell'azienda che però, finora, ha portato solo a continue ristrutturazioni aziendali, con tagli da 2000 posti di lavoro (circa il 14% del totale). Si intravedono le prime mosse concorrenziali come il progetto di un *browser*, Axis, completamente targato Yahoo!<sup>22</sup> così da adeguarsi ai *competitors* più stretti come Google e Microsoft. Si conferma, in ogni caso, come il concorrente col più vasto bacino di utenti e dal quale attingere specialmente per la posta elettronica, ma come minaccia

---

<sup>21</sup> The history of yahoo!, Yahoo! Media relations

<sup>22</sup> Santamato T. , Yahoo! Riparte da browser visuale, ANSA, 25 maggio 2012

futura è improbabile un ritorno agli allori dei primi anni di questa società che ha dato i natali al *search engine*.

**Microsoft:** Con sede in California e distaccamenti in tutto il globo, la Microsoft è, insieme alla Apple, l'azienda che diede i natali al Personal Computer. Fondata da Bill Gates e dalla sua compagnia, è nata per progettare macchine che un giorno potessero essere poste sopra ogni scrivania del mondo. Il *core business* è il sistema operativo Windows e il pacchetto Office a questo collegato, che permette la creazione e la modifica di documenti in formato elettronico e che da sempre costituisce il punto di forza dell'azienda. Come concorrente di Google, tutto ha inizio nel 2009, alla nascita di Bing, quando Microsoft spese circa 100 milioni per il marketing del proprio motore di ricerca, passando da 8% a 9,5% di quota di mercato nell'agosto dello stesso anno<sup>23</sup>. Sin da prima, le due aziende erano in competizione attraverso la posta elettronica, MSN vs GMAIL, ma in tal caso il mercato era troppo ampio per delineare un ben preciso conflitto. Oggi si ritrovano a competere su più fronti oltre al motore di ricerca, quali il browser, Internet Explorer vs Chrome, i servizi di comunicazione attraverso la rete, SKYPE vs Google Talk. La rivalità è anche accentuata, da ultimo, dall'entrata nel settore dei *laptop* e dei sistemi operativi da parte di Google, oltre che per l'eterno conflitto tra i Windows Phone e Android.

**Apple:** Alla morte di Steve Jobs, avvenuta lo scorso anno, tutto il mondo rimase meravigliato da come un solo uomo aveva potuto, in una sola vita, stregare e affezionare così tante persone con i propri prodotti: questa è la forza di Apple. Sin dalla nascita, l'entusiasmo era il miglior *asset* dell'azienda, portato da Steve Jobs prima nello stretto del suo garage e poi in quella che oggi è la sede di Cupertino con i suoi 130 mila metri quadri di superficie. Alcuni dei primi esemplari di computer furono creati dalla Apple, come l'Apple I e l'Apple II, e il mouse, componente essenziale del moderno pc, è frutto dell'innovazione di

---

<sup>23</sup> Hof R., Can Google stay on top of the web? ,BUSINESSWEEK, Ottobre 2009

questa azienda apportata ad una scoperta della Xerox e inizialmente chiamato Lisa, come la figlia del fondatore, a dimostrazione dell'innata passione di quest'ultimo, successivamente trasmessa ai dipendenti e ai consumatori. La linea di iPod, insieme ad iTunes, sono ciò che ha salvato la Apple quando non vi erano risultati soddisfacenti, creando un nuovo modello di business che permetteva di offrire anche singoli brani musicali attraverso l'iTunes Store a prezzi convenienti e sicuramente inferiori rispetto ai CD acquistati nei *retail store*, guadagnando margini di profitto enormi sui dispositivi di lettura dei file digitali precedentemente acquistati (iPod), compensando il relativamente basso profitto relativo allo *store* <sup>24</sup>. La competizione con Google nasce proprio dalla innovazione degli iPod: l'iPhone. Il "melafonino", giunto ormai alla quinta versione, è il principale *competitor* di tutti gli attori nel mercato della telefonia mobile, e quindi principalmente di Android che è il più diffuso sistema operativo per *smartphone* oltre ad iOS. La concorrenza si estende, ultimamente, anche tra browser, Safari vs Chrome, e anche per quanto riguarda Tablet e Laptop, con la prossima uscita della tavoletta di Google e la recente nascita dei Chromebook. È da rilevare che Apple pratica prezzi di molto superiori, il che delinea un target diverso, soprattutto per quanto riguarda i *laptop* (MacBook Air), i *tablet* (iPad) e gli *smartphone* (iPhone), anche se in quest'ultimo Google propone alcuni prodotti a prezzi elevati.

**Facebook:** è una *new entry* rispetto agli altri concorrenti sopra elencati, ed anche la meno diversificata. Mark Zuckerberg, Andrew McCollum e Eduardo Saverin hanno fondato il social network, oggi più conosciuto al mondo, nel 2004, ideato per riunire le vite degli studenti universitari di Stanford, per poi inglobare prima le storie di tutti gli universitari d'America, e poi di tutte le persone del mondo. Nel 2010 ha registrato un fatturato di 3,7 miliardi e, ultimamente, è quotato in borsa con un andamento non molto favorevole, principalmente spiegato dalle difficoltà riscontrate dagli analisti nel valutare l'azienda in termini economici. Come Google, anche Facebook ebbe origine in

---

<sup>24</sup> Johnson M.W. & Christensen C.M. & Kagermann H. , Reinventing your business model, Harvard Business Review, dicembre 2008

ambiente universitario, ad Harvard, dove due dei fondatori avevano in media 20 anni, Zuckerberg 19, Saverin 21, uno studente di informatica e l'altro di economia. Il vero boom del sito si ha nel 2007, anno in cui diventa uno dei maggiori siti come traffico generato e suscita l'interesse di molti investitori, anche di Microsoft che ne acquista l'1,6 % per 240 milioni di dollari, stimandone il valore a 15 miliardi, e che raggiungerà la cifra eccezionale di 50 miliardi nel 2010. In termini di traffico, oggi il sito conta circa 900 milioni di utenti in attivo, e la principale fonte di reddito è proprio la pubblicità che sfrutta la mole di dati scambiati e il tempo che ogni utente trascorre nel condividere la propria vita sul web, il che avvicina il modello di business a quello di Google. La competizione con quest'ultimo è relativa alla recente entrata nel quasi monopolio dei *social network* da parte dell'azienda di Mountain View. Timidamente con Google Buzz nel 2010, con forza nel 2011 con Google +, l'entrata nel nuovo settore ha intimorito non poco l'azienda di Zuckerberg che non ha esitato ad arrecare miglioramenti significativi per adeguarsi alle innovazioni apportate nel settore, come l'aggiunta delle video chiamate e la possibilità di condividere dall'applicazione mobile per smartphone, entrambe già incorporate in Google+.

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

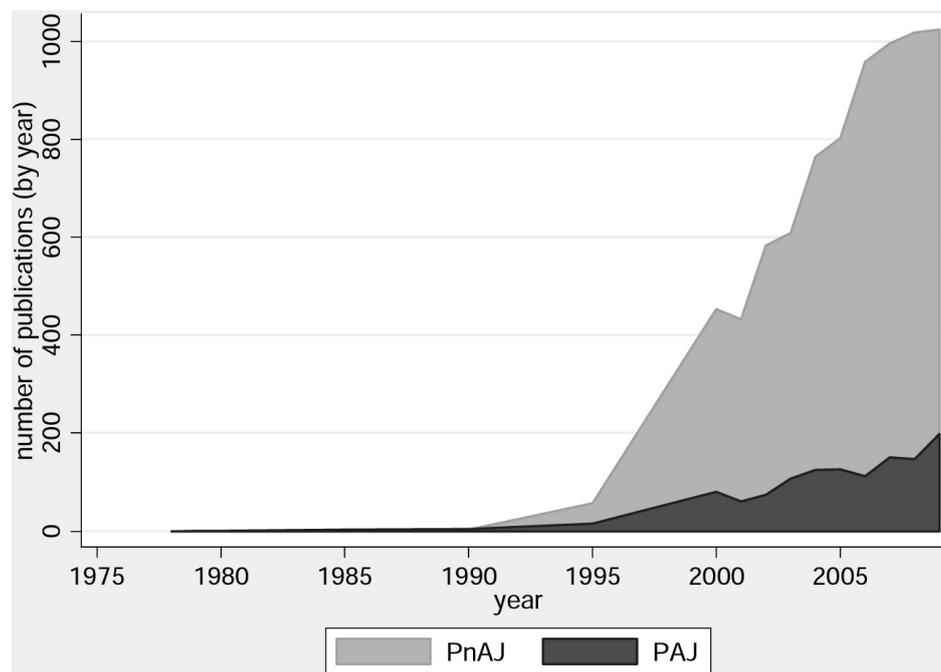
## **Capitolo quarto:**

# **BUSINESS MODEL DI GOOGLE INC.**

## 4.1 E-business model

Prima di iniziare lo studio del *Business Model* di un'azienda, è opportuno analizzare quale sia la definizione di quest'ultimo, data nel tempo. Il campo specifico dell'impresa oggetto dell'elaborato, *internet-based*, fa riferimento ad un particolare tipo di *Business Model* che ha caratterizzato le pubblicazioni, accademiche e non, degli ultimi 15 anni relative all'argomento: come riportato nel grafico 4.1.1, si può rilevare un'esplosione degli articoli dal 1995, coincidente con l'avvento di Internet, fino ad arrivare al 2010.

Figure 4.1.1



**FONTI:** Christoph Zott, Raphael Amitt, Lorenzo Massa, "The business model: theoretical roots, recent developments, and future research ". IESE Business School, Settembre 2010

La distinzione tra PnAJ e PAJ è in base al fatto che le pubblicazioni siano state edite su riviste non accademiche, primo caso, oppure accademiche, secondo caso. L'aumento così significativo è dovuto alla nascita della rete e al suo sviluppo, al quale si deve anche la nascita di numerose aziende che basano la loro sopravvivenza su internet e che, altrimenti, non sarebbero mai nate. Dunque vi è stata la creazione di un nuovo settore, l'*e-business*, con la successiva analisi di come le aziende operano in questo nuovo campo, facendo emergere, così, un nuovo modo di fare impresa caratterizzato, ora, da un *E-business model*. Tale argomento è centrale nelle pubblicazioni di questi 15 anni, infatti, su una selezione di 49 articoli che definiscono interamente un modello di *business*, uno su quattro riguarda l'*e-business*. Il nuovo mercato ha così creato un *business model* che offre metodologie innovative come la dis-intermediazione o la re-integrazione nella *value chain*, ad esempio la rimozione di un intermediario tra l'impresa e i clienti attraverso l'e-commerce, e riguardanti la raccolta dei ricavi, questi ultimi di notevole importanza specialmente per l'azienda di Mountain View. Negli anni sono state definite varie tipologie di *e-business model* da diversi autori, classificati in base a criteri distinti: Timmers (1998) proponeva 11 *business model* generici (esempi: *e-shops* per *business* caratterizzati da vendita *on line* e campagne *adv on line*; comunità virtuali create per ricevere valore dal traffico generato e altri); Rappa (2001) distingueva in base alla *Value proposition* e alla modalità di realizzazione dei ricavi. Molti altri sono gli autori che hanno scritto in merito a questa distinzione tipologica, ma è proprio l'ultimo sopra indicato che ci fornisce due definizioni, di cui la seconda risulta la più appropriata per l'*e-business model* proprio di Google:

Brokerage Model	They bring buyers and sellers together and facilitate transactions. Usually, a broker charges a fee or commission for each transaction it enables. Subcategories are: Marketplace Exchange, Business Trading Community, Buy/Sell Fulfillment, Demand Collection System, Auction Broker, Transaction Broker, Bounty Broker, Distributor, Search Agent, Virtual Mall.
Advertising Model	The broadcaster, in this case a web site, provides content (usually for free) and services (like email, chat, forums) mixed with advertising messages in the form of banner ads. The banner ads may be the major or sole source of revenue for the broadcaster. The broadcaster may be a content creator or a distributor of content created elsewhere. Subcategories are: Portal, Personalized Portal, Niche Portal, Classifieds, Registered Users, Query-based Paid Placement, Contextual Advertising.

L'*advertising model* consiste: per la parte *value proposition*, in un *web site* che offre contenuti, per lo più servizi nel caso Google, gratuitamente; mentre per la parte riguardante la modalità di generazione dei ricavi, in un sistema di guadagno attraverso banner pubblicitari. È questa la tipologia di *e-business model* certamente più consona all'azienda che realizza il 96% dei suoi ricavi attraverso l'*advertising* sui propri domini. Il primo, *brokerage model*, riguarda offerte di valore e ricavi di tutt'altro genere. Molte altre pubblicazioni si sono basate sulle modalità di realizzazione dell'*e-business* soffermandosi notevolmente proprio sul modello di Google: *l'advertising-based e-business*. Clemons (2009) affermò come i maggiori tentativi di monetizzare internet siano andati nella direzione di estendere, sulla rete, i metodi tradizionali di pubblicità, individuando, però, questo come uno svantaggio che oggi consta di una diminuzione della efficacia dell'*advertising* così proposto. In tal modo è giustificato l'*advertising* di successo di Google, innovativo e legato alle parole chiave, come anche quello delle raccomandazioni nelle community oppure del *contextual mobile advertising*. Infine, secondo la letteratura, tale tipo di *business model* non è frutto della *value proposition* di per sé, del mercato di riferimento o della modalità di realizzazione del fatturato, bensì è l'insieme di tutte le variabili, quindi la relazione tra queste, configurate di concerto con i *partners* di scambio.



## **4.2.1 Segmento di riferimento**

Google indirizza i propri servizi verso una serie mirata di consumatori, suddivisibili in cinque categorie: i consumatori di ricerche e di applicazioni *web-based*, i visualizzatori di pagine *web*, gli utilizzatori di *device*, *publisher* e sponsor. La prima categoria di consumatori è la più importante e significativa, riferendosi a tutti coloro che, navigando, hanno la necessità di sfruttare un motore di ricerca per selezionare la propria pagina da leggere, e che preferiscono sfruttare internet attraverso *software* di gestione, comunicazione e condivisione. La maggior parte dei navigatori virtuali usa il *search engine* per evitare di dover memorizzare i link al quale sono interessati, altri semplicemente per motivi di ricerca di siti istituzionali o informativi, oppure per motivi mirati, come una determinata immagine, un determinato articolo scientifico, un determinato libro: tutti beni virtuali che hanno bisogno di un raccoglitore. È un bacino molto importante di utenti perché racchiude tutti coloro che visualizzeranno poi i link pubblicitari, vera fonte di profitto. Inoltre saranno anche i visualizzatori delle pagine *web*, raggiunte semplicemente tramite la digitazione dell'indirizzo oppure attraverso i motori di ricerca esistenti, a visualizzare i link pubblicitari di AdSense, quindi a divenire mercato di riferimento. Molto importanti anche questi essendo indipendenti dal *search engine* e specialmente perché, a differenza dei primi, occupano maggior tempo nella visualizzazione di un sito rispetto ad un motore di ricerca, che tradizionalmente deve essere veloce, generando una maggiore visibilità dell'*adv*. Invece chi utilizza *software web-based* è chi preferisce gestire la propria posta attraverso internet e quindi per via elettronica, Gmail, gestire i propri appuntamenti attraverso un calendario virtuale, Calendars, comunicare e condividere con i propri amici attraverso un pc piuttosto che incontrandosi fisicamente, Google +, e potrebbero essere tanti altri gli esempi. Gli utilizzatori di *device* sono coloro che ogni giorno comunicano tramite dispositivi portatili oppure organizzano i propri file attraverso un computer. Questi sono gli ultimi

arrivati tra i clienti, in quanto fanno riferimento a *business* di casa Google nati da poco, come Android, oppure ancora in fase embrionale come il *Chrome operating sistem*. Quarta categoria sono i *publisher*, titolari di siti internet che hanno intenzione di monetizzare il traffico generato dalle loro pagine, ma non vogliono prendere contatti personalmente con gli sponsor. Questi sono impossibilitati o non competenti nella creazione di un annuncio pubblicitario e della sua remunerazione, ma si rendono conto che il proprio hobby oppure il proprio sito istituzionale può generare ricavi. Il loro bisogno, così, è quello di remunerare il proprio traffico attraverso una gestione semplice e mirata degli annunci, che non rechi troppi oneri di gestione o problemi vari che si avrebbero nella gestione personale delle operazioni. La quinta e ultima categoria, direttamente correlata a tutte le precedenti, riguarda le aziende, o più in generale i clienti *Business*, vicini a tematiche di *marketing*, di gestione della propria immagine e dei propri affari, sul *web*. Il principale intento di questi ultimi sarà l'inserzione di annunci pubblicitari, atti a inseguire l'interesse degli utenti e avvicinarli a nuove promozioni, a nuovi prodotti, nuove aziende o molto altro, semplicemente reindirizzandoli verso i siti istituzionali delle proprie attività: intento finale è quello di aumentare il traffico generato dalle proprie pagine. Altri bisogni di quest'ultimo gruppo di clienti possono essere soddisfatti, sempre tramite internet, come la gestione della posta in modo sicuro e garantito, oppure la gestione integrata del calendario degli impegni con la stessa posta.

## **4.2.2 Relazioni con i clienti**

La seconda parte relativa al mercato di riferimento riguarda i metodi di relazione con i segmenti sopra citati. Nel mercato del *search engine*, come in quello degli annunci pubblicitari, il più grande dei problemi è relativo agli *switching costs*, troppo bassi e quindi altamente rischiosi per l'azienda che offre il servizio: Il ricercatore non sarà soddisfatto se non trova ciò che desidera e allora effettuare una nuova ricerca su un altro sito non sarà dispendioso, né in termini di tempo né in termini di costo; Un *adv* che non genera il traffico dovuto non sarà ben

visto dallo sponsor che paga lo spazio, allora i tempi e i costi di transizione non saranno così elevati da indurlo a perseverare nella redditività bassa dell'annuncio esistente. Questi sono problemi che implicano anzitutto un maggior grado di relazione con il cliente, come la possibilità di modificare in ogni momento il proprio annuncio oppure il proprio budget, come consente Adwords, oppure la possibilità di monitorare il proprio traffico generato e visualizzarne i trend, come offre Adsense, il tutto correlato da un'assistenza telefonica gratuita attiva per ogni paese. Il problema invece della "ricerca mancata" è eliminabile solo attraverso la creazione, col cliente, di un rapporto stabile che sia fatto di minori errori possibili: suggerendo un numero ragionevole di link durante la visualizzazione e cercando di diminuire sempre più il tempo della ricerca, così da consentirne un'altra, nell'eventualità che si incorra in una non sufficiente classificazione dei risultati, senza abbandonare il sito. Queste misure sono state già adottate da Google per mantenere il proprio bacino di clienti.

### **4.2.3 Canali di distribuzione**

Canale distributivo è ciò che permette all'azienda di raggiungere il cliente con il proprio servizio e soddisfarne il bisogno. Primo canale di comunicazione è il sito di proprietà, Google.com, che, come ogni azienda che lavora sul *web*, rappresenta il canale principale, insieme a tutte le sue varianti. Secondo canale è rappresentato dai siti di sponsorizzazione degli annunci tramite Adsense, atti a raggiungere i navigatori di siti diversi da quello di proprietà. Altri canali utili per avvicinare i clienti *sponsor* e *publisher* sono quelli tradizionali, come lettere postali e pubblicità tradizionali, efficaci per raggiungere coloro che non hanno praticità nell'uso di internet, ma sensibili rispetto ai servizi di *marketing* offerti.

## 4.2.4 Value proposition

Una *value proposition* è ciò che l'azienda offre al cliente in termini di prodotto rispetto al bisogno che vuol soddisfare. Secondo Michael E. Porter<sup>26</sup>, uno dei sei principi del posizionamento strategico per un'azienda che lavora su internet è una *value proposition* diversa da quella già offerta sul mercato. Google si basa proprio su questa definizione. Il primo dei servizi offerti è la ricerca online, che offre un sito con una semplice e intuitiva schermata iniziale dove avviare la propria attività. Tramite il servizio si soddisfa il bisogno dell'utente di visitare pagine *web* relative alla sua ricerca attraverso una velocità in continuo miglioramento, da ultima l'introduzione di Instant nel 2010<sup>27</sup> che propone i risultati ancor prima che l'utente finisca di digitare, con un risparmio dai due ai cinque secondi, e attraverso una impaginazione dei link che si avvicini sempre di più a ciò che il consumatore cerca, attraverso lo sviluppo di *software* come Caffeine, che permette di aggiornare la rilevazione dei siti quotidianamente e non ogni due settimane come avveniva in precedenza, e il miglioramento del Pagerank, storico algoritmo. Non da meno è il valore offerto da Adsense e Adwords, *software* di gestione degli annunci pubblicitari. La *value proposition* del secondo specifica come si rivoluzioni il modo di comunicare con il consumatore e di fare pubblicità, in primis perché attraverso la rete si raggiunge ogni tipo di persona, e poi perché tramite le tecniche tradizionali non si è mai sicuri di arrivare al proprio consumatore potenziale, bensì è molto alta la probabilità che su 100 persone che vedono un cartellone pubblicitario 1 solo sarà interessato al prodotto pubblicizzato, mentre Google riesce a eliminare questo problema facendo in modo che le pubblicità siano visualizzate "*only to people who indicate an interest in a specific topic*"<sup>28</sup>: solo da coloro che

---

<sup>26</sup> Porter M. , Strategy and the internet, Harvard Business Review, 16 aprile 2001

<sup>27</sup> Assante E. , Google alla velocità della luce, i risultati già mentre si scrive, La Repubblica, 8 settembre 2010

<sup>28</sup> Riportato dal sito di Google Adwords

manifestano un interesse in quel determinato settore. Progettando Adwords l'intento è stato di indirizzare gli annunci verso le persone che ricercano quella parola che fa riferimento proprio a quella azienda, oppure a quel professionista, che trova utile raggiungere il cliente attraverso uno schermo. Lo stesso accade con AdSense che definisce l'annuncio basandosi sulla pagina che lo accoglierà. Aspetto importante dell'offerta Google è l'integrazione, creata attraverso la realizzazione di prodotti affini all'utilizzo sempre maggiore dei servizi principali: primo fra tutti, il *browser* Chrome che permette di effettuare ricerche direttamente dalla barra di digitazione dell'indirizzo, cosa che ha rivoluzionato il mercato costringendo i *competitors* ad adottare simili tecnologie; secondo, il servizio di posta elettronica che permette di aumentare gli *switching cost* tradizionalmente bassi, integrato con i servizi di calendarizzazione delle attività, della gestione dei siti internet e delle pubblicità; terzo, il *social network* di nuovissima generazione, che permette la gestione "per cerchie" dei propri contatti, a differenza del dominante *facebook* che riunisce indistintamente tutti i contatti in un unico calderone chiamato "amici", e anche la possibilità di video chiamare i propri contatti attraverso il sito e senza aprire ulteriori finestre; quarto, Google Drive, il *software* di gestione dei propri documenti, delle proprie immagini, dei propri video e di qualsiasi altro file multimediale, attraverso l'archiviazione in uno spazio sicuro sulla rete al quale accedere da qualsiasi dispositivo, permettendo anche la collaborazione tra più persone utilizzando *file* condivisi, una sorta di archivio invisibile; quinto, Google Play, ultimo nato dell'azienda, prende il posto dell'Android market affacciandosi anche sul desktop tramite la vendita di *e-book*, oltre 2 milioni in Italia<sup>29</sup>, e di applicazioni scaricabili tramite pc e subito visualizzabili sul proprio *device*; sesto, Chrome *web store* è una raccolta di applicazioni per la prima volta disponibili per il proprio *browser* e non solo per *smartphone*; settimo, Google News raccoglie tutte le principali notizie direttamente dalle maggiori testate giornalistiche italiane ed internazionali, offrendole in una sola pagina con la possibilità di personalizzazione in base ai propri argomenti d'interesse; ottavo, Blogger aiuta

---

<sup>29</sup> Grossano L. , Ebook su Google Play italia è apripista, ANSA, 8 maggio 2012

l'utente nella creazione di un Blog personalizzato. Tantissimi altri sono i *software* affini al *search engine* principale, come Reader, per la gestione dei *feed rss*, Shopping, per la ricerca dell'*e-commerce* più conveniente in base al prodotto, Maps, cartina virtuale accessibile anche da *smartphone*, e altri ancora in continua evoluzione. Ultimo servizio, ma non meno importante, è Youtube, che si occupa di offrire al cliente uno spazio dove caricare i propri video e renderli disponibili al grande pubblico della rete. Quest'ultimo rappresenta un'eccezione riguardo alla presenza del marchio nell'immagine del sito, dovuto al fatto che Youtube, come anche Blogger, non è stato sviluppato internamente bensì acquisito<sup>30</sup>, con un accordo che prevede la piena autonomia del sito. Tutti i prodotti offerti sono completamente accessibili e con il gratis di default, tranne che per alcuni servizi mirati per i clienti *business* che generano profitto (Google Adsense e Adwords, Drive per alte quantità di dati) .

#### **4.2.5 Key activities**

*Key Activities* è principalmente la gestione dei dati che fluiscono attraverso i servizi internet, così da classificare la tipologia e il numero di utenti e rendere possibile la monetizzazione attraverso le pubblicità. Oltre quindi la gestione del database, vi è l'assistenza clienti specialmente per quanto riguarda i clienti *business*. A contorno di queste prime attività, vi è quella di miglioramento e sviluppo dei nuovi prodotti; la ricerca e lo sviluppo sono, infatti, alla base del successo per un'azienda che si occupa di tecnologie *web-based*, specialmente per Google che ha bisogno di un continuo miglioramento del servizio per mantenere i propri clienti, senza perdere, nei confronti della concorrenza che potrebbe sviluppare, *software* a più alto potenziale tecnologico.

---

<sup>30</sup> Google acquista Youtube per 1.65 miliardi di dollari, La Repubblica, 9 ottobre 2006

## **4.2.6 Key resources**

*Key resources* sono la piattaforma realizzata con i suoi algoritmi e le infrastrutture relative ai server sparsi in tutto il mondo per la gestione dei dati. Risorsa molto importante è quella relativa ad un servizio in particolare: Google Maps. La risorsa in questione è composta dalle foto satellitari acquistate dall'azienda Keyhole nel 2004 e le immagini delle strade internamente sviluppate attraverso la ormai famosa Google's car che hanno percorso tutte le strade del mondo: in America una Chevrolet Cobalt, in Europa un'Opel Astra e in Giappone una Toyota Prius, adeguatamente fornite di un sistema esclusivo di telecamere in grado di fotografare tutti gli angoli della strada perfettamente. La risorsa più rilevante riguarda il servizio di ricerca, base dell'azienda, costituito dall'ormai famoso Pagerank, parte anche dei motori della concorrenza, oltre che da molti altri algoritmi complessi che vengono sviluppati da anni, come Caffeine, per la sincronizzazione delle pagine e il continuo miglioramento delle prestazioni.

## **4.2.7 Key partnership**

*Partner* strategici sono solo due, anche concorrenti in un certo senso, ma che in qualche aspetto sono costretti a fungere da *partner*: Apple e Samsung. La prima perché sul proprio *Browser*, Safari, di base nei Mac Computers e su tutti i dispositivi dotati di sistema operativo iOS, è stata apportata una casella di ricerca veloce che si appoggia su Google.com e non su altri, probabilmente a causa dell'assenza di un *search engine* di famiglia e della minor qualità del servizio offerta da Microsoft e Yahoo. Samsung perché collabora nella realizzazione degli *smartphone* e dei *tablet* a marchio Google e non. Oltre il 40% dei sistemi Android oggi presenti sul mercato è installato su dispositivi targati Samsung, e la restante parte è frutto di collaborazioni "una tantum" con altri *partner* come HTC, Lg, Acer. Per acquisire ancora più quote di mercato,

l'azienda ha puntato su una *partnership* con il concorrente di sempre, Yahoo, in un momento di crisi finanziaria di quest'ultimo, proponendo un accordo che potesse risanare i debiti del concorrente e portare Google a creare un monopolio a discapito di Microsoft. Tale vicenda ha avuto vari progressi storici, già descritti nel primo capitolo, che hanno comunque portato gli annunci pubblicitari di Adwords nella *home* di Yahoo! negli Stati Uniti<sup>31</sup>, come già succedeva per ask.com prima della sua chiusura. Dal luglio del 2010 l'azienda può contare anche sulla *partnership* con Yahoo in Giappone, dove lo scorso luglio 2010<sup>32</sup> è stato firmato un accordo per portare, sul motore di ricerca della concorrenza, i risultati e i relativi *adv* provenienti da Mountain View, che così potrà, insieme al *partner*, creare un monopolio nel mercato di riferimento. Al pari di Yahoo Japan abbiamo anche AOL, in *partnership* con Google per quanto riguarda la gestione delle ricerche e degli annunci, ma non solo per paesi bensì per l'intera rete. AOL è l'azienda di New York leader per i servizi internet che dal 2005 collabora con Google per quanto riguarda il proprio *search engine*, confermando, da ultimo, il contratto di *partnership* nel 2010 per altri 5 anni<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Facts about the Yahoo! Google advertising agreement, Google sites, 2008

<sup>32</sup> Tabuchi H. , Yahoo Japan teams with Google on Search, New York Times, 27 luglio 2010

<sup>33</sup> Vanacore A. , AOL Google search deal renewed, The Huffington Post 2 settembre 2010

## 4.2.8 Valutazione dei costi e dei ricavi

Per quanto riguarda questa fase di studio del *business model* di Google è utile rifarsi al bilancio pubblicato nel primo quarto dell'anno in corso: si riporta di seguito l'andamento dei costi aziendali (FIG 4.2.8.1).

Figure 4.2.8.1

### Costs and Expenses

GAAP (\$ in millions)	Q1'11	Q4'11	Q1'12
<b>Cost of Revenue</b>	\$2,936	\$3,702	\$3,789
<i>Percent of revenues</i>	34%	35%	36%
<b>Research &amp; Development</b>	\$1,226	\$1,298	\$1,441
<i>Percent of revenues</i>	14%	12%	13%
<b>Sales &amp; Marketing</b>	\$1,026	\$1,268	\$1,269
<i>Percent of revenues</i>	12%	12%	12%
<b>General &amp; Administrative</b>	\$591	\$809	\$757
<i>Percent of revenues</i>	7%	8%	7%
<b>Charge related to the resolution of Department of Justice investigation</b>	\$500	\$0	\$0
<i>Percent of revenues</i>	6%	0%	0%
<b>Total Costs &amp; Expenses</b>	\$6,279	\$7,077	\$7,256
<i>Percent of revenues</i>	73%	67%	68%
Non-GAAP (\$ in millions)	Q1'11	Q4'11	Q1'12
<b>Cost of Revenue</b>	\$2,887	\$3,625	\$3,715
<i>Percent of revenues</i>	34%	34%	35%
<b>Research &amp; Development</b>	\$989	\$1,032	\$1,142
<i>Percent of revenues</i>	12%	10%	11%
<b>Sales &amp; Marketing</b>	\$948	\$1,163	\$1,172
<i>Percent of revenues</i>	11%	11%	11%
<b>General &amp; Administrative</b>	\$523	\$721	\$671
<i>Percent of revenues</i>	6%	7%	6%
<b>Charge related to the resolution of Department of Justice investigation</b>	\$0	\$0	\$0
<i>Percent of revenues</i>	0%	0%	0%
<b>Total Costs &amp; Expenses</b>	\$5,347	\$6,541	\$6,700
<i>Percent of revenues</i>	62%	62%	63%

Note: Please refer to supporting Table 1 for reconciliations of non-GAAP costs and expenses to GAAP costs and expenses



**FONTE:** Tratta dal sito [www.investor.google.com](http://www.investor.google.com) nella sezione financial information relativa al 2012 quarterly earnings annunciato il 12 aprile 2012 in occasione della Q1 earning conference.

Gaap sta' per "Generally Accepted Accounting Principles", che indica l'asset di regole che seguono in America per la determinazione delle variabili di bilancio. Oltre agli aspetti puramente contabili si può vedere come i Costi si dividano in:

Costi dei ricavi, Ricerca e Sviluppo, Vendite e *Marketing*, Generali e Amministrativi, e Oneri giudiziari. Costi dei ricavi sono legati alla gestione caratteristica dell'azienda, quindi le infrastrutture necessarie al mantenimento del traffico dati necessario per l'andamento del *business*, l'insieme dei *server* e dello *staff* operativo. Rappresentando il 35% dei ricavi, si delineano come i costi più ingenti, denotando come il traffico dati se elevato genera costi altrettanto elevati. Non ingenti quanto i primi, ma sicuramente più importanti sono i costi del reparto Ricerca e Sviluppo, che si occupano del continuo miglioramento dei servizi a partire dall'algoritmo Pagerank per arrivare ai più innovativi prodotti come i Google Glasses, gli occhiali del futuro, che, anche se solo un progetto, fanno intendere tutto il lavoro che vi è dietro. Il reparto ha negli anni migliorato sempre più gli *asset* dell'azienda sbaragliando la concorrenza, definendosi come il *core* dell'intero *business* Google. Rappresenta circa il 13% dei ricavi, meno della metà dei costi strutturali relativi all'erogazione dei servizi prima citati. I costi relativi al *marketing* e alle vendite sono anch'essi ingenti, circa il 10% dei ricavi, ma ovviamente indispensabili per aumentare il traffico dati. Sono relativi a varie attività di *marketing* come *social networking* o spot televisivi, di recente apparsi anche in Italia, specialmente per i prodotti innovativi, non avendo il bisogno di pubblicizzare l'ormai noto motore di ricerca. Le altre due categorie di costo sono le più comuni con le altre aziende, relative all'amministrazione degli affari sociali e alla risoluzione di contenzioni legali. Rappresentano meno del 10% dei ricavi, questi che nel primo quarto del 2012 ammontano a circa 10.645 milioni di Dollari, in aumento rispetto al primo quarto dello scorso anno, 2000 milioni di Dollari in più circa, come riportato nella tabella seguente (FIG 4.2.8.2):

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

Figure 4.2.8.2

(In millions except per share amounts)	Q1'11	Operating Margin (1)	Q4'11	Operating Margin (1)	Q1'12	Operating Margin (1)
<b>Income from operations (GAAP)</b>	<b>\$2,296</b>	<b>27%</b>	<b>\$3,507</b>	<b>33%</b>	<b>\$3,389</b>	<b>32%</b>
Add: Stock-based compensation expense	432		536		556	
Add: Charge related to the resolution of Department of Justice investigation	500		-		-	
<b>Income from operations (non-GAAP)</b>	<b>\$3,228</b>	<b>38%</b>	<b>\$4,043</b>	<b>38%</b>	<b>\$3,945</b>	<b>37%</b>
<b>Net income (GAAP)</b>	<b>\$1,798</b>		<b>\$2,705</b>		<b>\$2,890</b>	
Add: Stock-based compensation expense (net of tax effect) (2)	340		422		438	
Add: Charge related to the resolution of Department of Justice investigation	500		-		-	
<b>Net income (non-GAAP)</b>	<b>\$2,638</b>		<b>\$3,127</b>		<b>\$3,328</b>	
<b>Net income per share - diluted (GAAP)</b>	<b>\$ 5.51</b>		<b>\$ 8.22</b>		<b>\$ 8.75</b>	
<b>Net income per share - diluted (non-GAAP)</b>	<b>\$ 8.08</b>		<b>\$ 9.50</b>		<b>\$10.08</b>	
Shares used in per share calculation - diluted	326		329		330	

(1) Percentages based on consolidated revenues of \$8,575 million in Q1'11, \$10,584 million in Q4'11 and \$10,645 million in Q1'12.

(2) The tax effect of stock-based compensation expense is calculated using the tax-deductible portion of stock-based compensation expense and applying the entity-specific, U.S. federal and blended state tax rates.



**FONTE: FIG. Tratta dal sito [www.investor.google.com](http://www.investor.google.com) nella sezione financial information relativa al 2012 quarterly earnings annunciato il 12 aprile 2012 in occasione della Q1 earning conference.**

Il fatturato è relativo, come illustrato di seguito (FIG. 4.2.8.3), per circa il 96% all'attività di *advertising* di Google Adwords e Adsense, generato per quasi il 70% sul sito google.com (7.312\$), per il restante 30% (2.913\$) su siti facenti parte del *network* (Youtube) e affiliati ad Adsense. La restante minima parte dei ricavi riguarda tutti quei pochi servizi a pagamento che google offre, ma che non fanno riferimento all'*advertising*, come i servizi di creazione siti *web* o di gestione delle *mail* aziendali oppure di archiviazione di una notevole quantità di dati sulla piattaforma *cloud* dell'azienda.

Figure 4.2.8.3

Three Months Ended March 31,		Three Months Ended March 31,	
2011	2012	2011	2012
\$ 5,879	\$ 7,312	69%	69%
2,427	2,913	28%	27%
8,306	10,225	97%	96%
269	420	3%	4%
\$ 8,575	\$ 10,645	100%	100%

**FONTE: FIG.** Tratta dal sito [www.investor.google.com](http://www.investor.google.com) nella sezione financial information relativa al 2012 quarterly earnings annunciato il 12 aprile 2012 in occasione della Q1 earning conference.

"Google's business model is not based on free software. Their business model is based on advertisements from which they make a lot of money. But they don't give anything to you (consumers and investors). The whole search business is advertising oriented. Google keeps all of the money with itself. Their model is not going to hold. But we are happy that now there is a company who can challenge us. People may be undestimating Microsoft in the search business. Our search is better than Google's. But sometimes, it's good to be underestimated" così risponde Bill Gates ad un giornalista durante un evento a Nuova Delhi nel 2005<sup>34</sup>. Tradotto afferma che " Il *business model* di Google non è basato sul *software* gratis. Il loro modello è basato sulla pubblicità dalla quale

<sup>34</sup> Bill Gates risponde ad un giornalista a seguito dell'evento: "Entrepreneurs to Icons" organizzato da "The Indus Entrepreneurs" a New Delhi nel 2005

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

generano molti soldi. Ma loro non danno niente a te (investitore o consumatore). Tutto il *search business* è orientato all'annuncio. Google mantiene tutti i soldi con se. Il suo modello non resisterà. Ma noi siamo contenti che ora c'è una società che può competere con noi. Le persone sotto stimano Microsoft nel *search business*. Il nostro motore è migliore di quello di Google. Ma a volte è bene essere sotto stimati". Anche Bill Gates si accorse del modello di *business* quasi completamente basato sulla pubblicità dal motore di ricerca, oggi confermata dai dati sopra elencati.

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

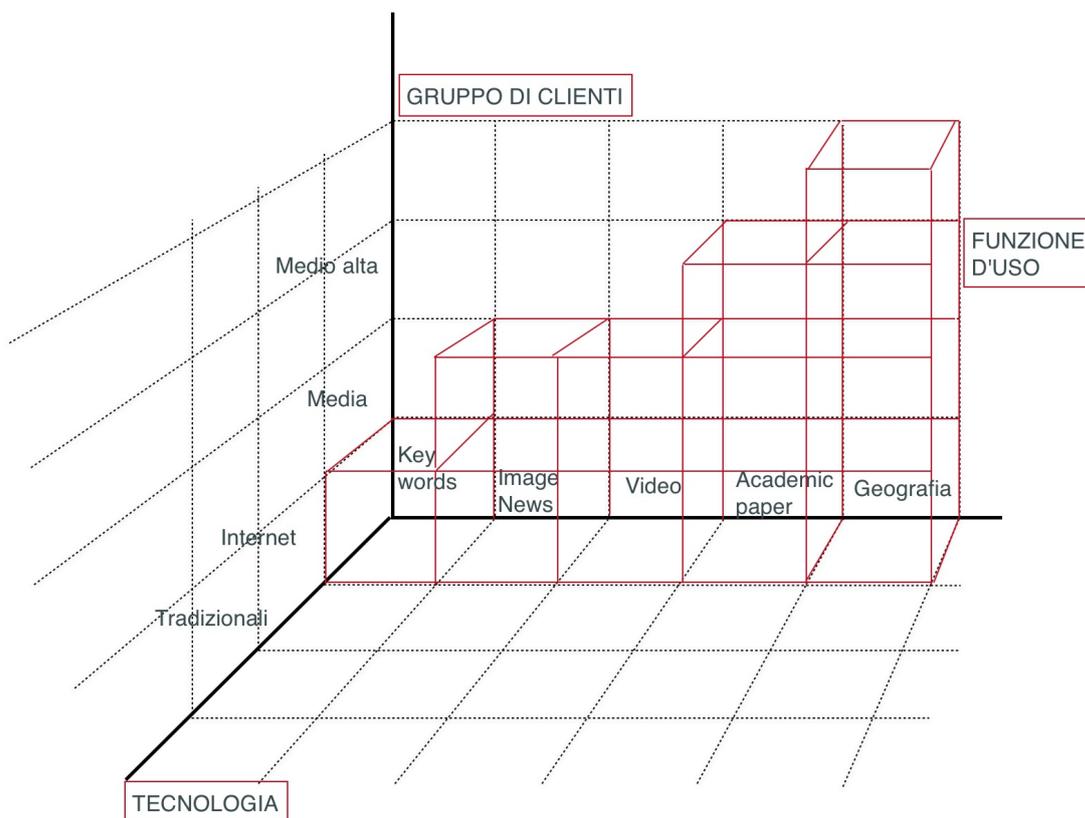
## Capitolo quinto:

# DIVERSIFICAZIONE DI GOOGLE INC.

## 5.1 Strategia per ogni settore

### 5.1.1 Search engine

La strategia in esame verrà prima analizzata in base al singolo segmento di settore e poi, in conclusione, verrà considerato l'insieme delle attività. Per quanto riguarda il mercato più rilevante, riguardante il *search engine*, possiamo considerare il seguente modello di Abell:



Come insegna Derek Abell, le forme geometriche con bordi rossi rappresentano la precisa combinazione di tre variabili: funzione d'uso, tecnologia e gruppo di

clienti. Ogni figura geometrica consiste in una *strategic business area (ASA)*, quindi in una ben nota parte del settore che l'azienda decide di servire. Nella segmentazione sopra indicata si considerano:

Tecnologie:

- Internet
- Tradizionali

Funzioni d'uso:

- Ricerca *key words*
- Ricerca file digitali ( immagini e video)
- Ricerca notizie
- Ricerca di pubblicazioni accademiche
- Ricerca luoghi geografici

Gruppi di clienti:

- Ricercatori nella media ( riguardo a specificità )
- Ricercatori sopra la media ( riguardo a specificità )

La segmentazione delle tecnologie è relativa al come uno dei bisogni componenti del modello può essere soddisfatto: attraverso internet il cliente può ricercare il significato di una determinata parola tramite un motore di ricerca, oppure una determinata immagine e così per gli altri bisogni; altre soluzioni di soddisfazione sono tutti quei metodi tradizionali, diversi per ogni funzione d'uso, che non si avvalgono dell'accesso alla rete bensì, per lo più, avvengono tramite l'uso della carta (quindi avremmo la ricerca di immagini tramite album fotografici, ricerca di video tramite videoteche, ricerca di notizie sui giornali e così via). Le funzioni d'uso sono state ordinate così non a caso: rappresentano l'andamento cronologico della diversificazione nel settore da parte di Google. Così è stato possibile creare un modello prolungato seguendo le funzioni d'uso, dove si è partiti dal primo cubo a sinistra (ricerca di *key words*) per poi

aggiungere uno ad uno gli altri cubi fino all'estrema destra (ricerca luoghi geografici) nel sottolineare gli effetti che questi nuovi *business* hanno creato sulle variabili del modello. Il gruppo di clienti è suddiviso in base al grado di esigenza della ricerca, che può essere anche visto come grado di specificità della stessa, individuando così ricercatori probabilmente casuali e poco specifici, e ricercatori via via più particolaristici e probabilmente abituali. La progressione dei cubi nel modello rappresenta la diversificazione attuata da Google in questo settore, dove nel giro di 15 anni, dal 1995 ad oggi, si è arrivati ad un'alta specializzazione della ricerca. Il 1995 è l'anno d'inizio del *business* e quindi la partenza dalla ricerca delle singole parole al quale seguiva una lista di link utili all'approfondimento. Il gruppo di clienti che si andava a ricoprire era ovviamente poco esigente, quindi non pretendeva immagini direttamente visualizzabili oppure particolare approfondimento e precisione della ricerca. La tecnologia interessata era internet, dato che non ci si poneva tramite metodi tradizionali nell'offrire il servizio di ricerca e così sarà per tutti i restanti *business*. Nel 2001, dopo 6 anni di attività basata solo sul *search engine* di parole, arriva la ricerca delle immagini, aumentano così il numero di clienti, attirando tutti coloro che dal motore di ricerca pretendevano già le immagini senza accedere ai siti risultanti dalla ricerca semplice. A distanza di pochi mesi, nel 2002, viene lanciato il servizio News, una raccolta di notizie di ogni genere in un unico sito, [news.Google.com](http://news.Google.com), e la possibilità quindi di accedere direttamente alla notizia senza cercare nel calderone tradizionale dove non venivano selezionati solo i link dai principali siti di notizie. Aumenta sempre più la specificità della ricerca, ancor più nel biennio 2004-2005 con i servizi di Google Scholar e Google Videos, rispettivamente relativi a pubblicazioni accademiche e video caricati *on line*. Sempre nel 2005 aumenta l'offerta con Maps, l'insieme di tutte le cartine geografiche del mondo in un unico sito, permettendo la visualizzazione di qualsiasi indirizzo in qualsiasi stato si trovi. Altri sarebbero i più recenti sviluppi nel settore che hanno contribuito alla crescita dell'offerta: Google Finance, per monitorare i mercati finanziari; Google Books, per la ricerca e l'acquisto di libri *on line*; Google Transit, per la ricerca del percorso a fare con i mezzi pubblici. L'intento sin dalle prime mosse era chiaro: sostituirsi ai metodi tradizionali di

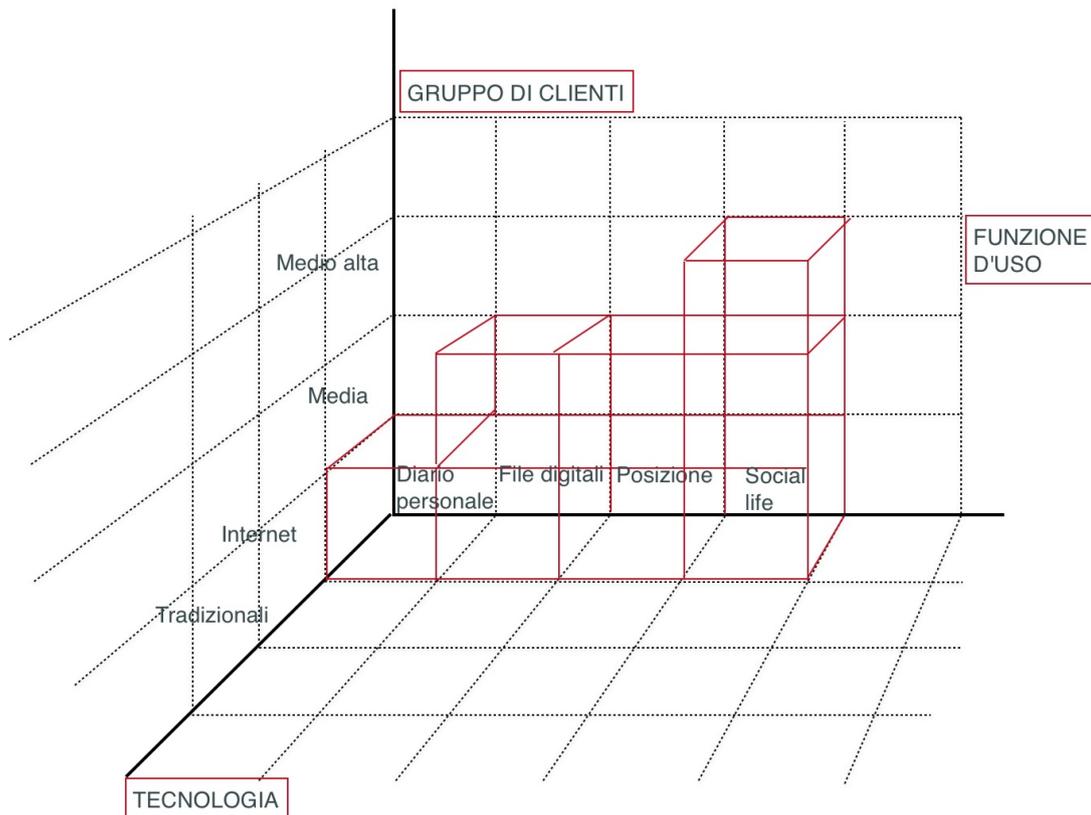
ricerca sfruttando al massimo il potenziale di Internet, conquistando la parte di persone pronte a cambiare abitudine. L'ampiezza dell'offerta di Google è ormai il punto forte del *business*, rivelando così di gran successo la diversificazione in quel settore.

## **5.1.2 Social**

Il secondo settore al quale Google contribuisce è quello del *social*: consiste di servizi in grado di fornire al cliente un'esperienza di *socializzazione*, di poter racchiudere *on line* le proprie esperienze e condividerle con gli altri. Essendo un settore su internet ancora più giovane del precedente, il suo sviluppo è partito dal 2003 con Blogger, la piattaforma targata Google che crea Blog *for free* ad ogni persona che voglia comunicare le proprie avventure, recensioni di libri, film e altro, e consiste nel primo passo dell'azienda nell'apertura verso il nuovo settore che vedrà, nel 2004, la nascita di Facebook, oggi leader indiscusso. L'offerta iniziale consisteva perciò principalmente in un servizio di condivisione testi, che venne poi ampliato nell'anno successivo da Picasa, sito di *sharing di* album fotografici, ma soprattutto da Youtube, leader nella condivisione di filmati. L'esperienza di condivisione si andava così delineando attraverso nuove tecnologie in grado di riportare sempre più precise e reali comunicazioni personali, aumentando le modalità di condivisione e quindi il segmento di clienti che era disposto a farlo. Altri passi in avanti furono fatti negli anni successivi con il lancio di Google Latitude (2008), applicazione di condivisione della propria posizione, rilevata tramite geolocalizzazione, che permetteva per la prima volta di avere un'esperienza di *sharing* ancora più vicina agli altri condivisori, potendo questi vedere le persone più vicine tramite lo *smartphone* e non solo attraverso il pc di casa. Quest'ultimo servizio non è più significativo rispetto al precedente in termini di conquista di clienti, la vera svolta è nel 2010 quando l'azienda realizza il primo vero *social network*: un sito dove tutte le

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

variabili di condivisione sono riunite e dove ognuno ha la possibilità di condividere la propria vita in base a molteplici modalità. Questo si chiamava Buzz, oggi chiuso e inglobato nel progetto più imponente di Google + , del 2011, proclamato come vero aspirante concorrente di Mountain view contro il dominio di Facebook. Tutto l'andamento della diversificazione, dal 2003 ad oggi, è rappresentato nel modello di Abell riferito a questo settore:



Il grafico riporta le tre variabili come segue:

Tecnologia:

- Internet
- Tradizionali

Funzioni d'uso:

- Diario personale
- File digitali

- Posizione
- *Social life*

Gruppi di clienti:

- Media propensione alla condivisione testuale/ medio impegno alla condivisione
- Alta propensione alla condivisione testuale/ alto impegno alla condivisione

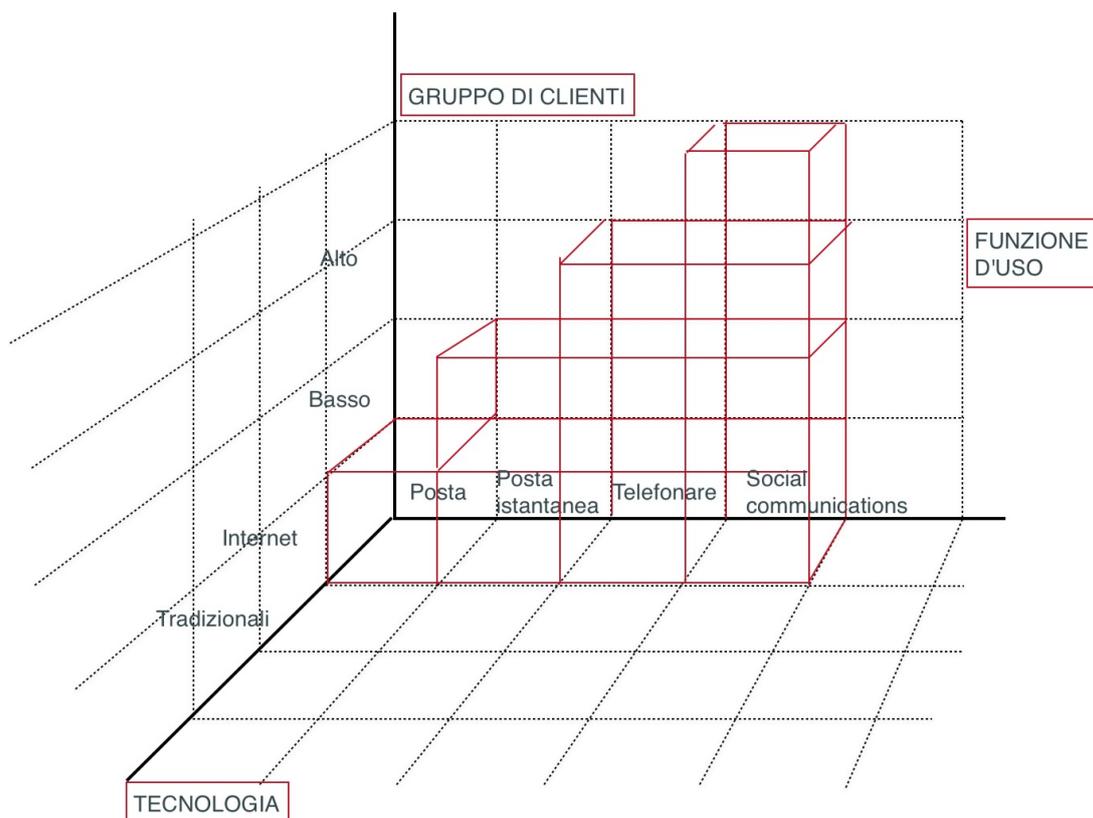
Le tecnologie si ripresentano come nel precedente settore, quindi metodi *on line* di condivisione, (come blog e *social network*) oppure scrivere le proprie esperienze sul diario in carta, raccontarle a voce a chi si incontra, entrambi metodi tradizionali che, potenzialmente, raggiungono un numero più limitato di persone. Le funzioni d'uso anche qui sono riportate secondo l'ordine cronologico di soddisfazione da parte dell'azienda e rappresentano, in scala crescente in quanto a quantità di forme non testuali, diverse modalità di condividere esperienze personali. I gruppi di clienti sono creati in base a quest'ultimo fattore, suddivisi secondo la propensione a condividere attraverso forme testuali, certamente più impegnative delle altre. Si parte da persone molto più propense a raccontare la propria vita attraverso la scrittura di un blog, così Google Blogger, personalissimo e molto comunicativo delle caratteristiche personali del Blogger, spesso aggiornato e rivisto dallo stesso e non da estranei. Il percorso continua con forme meno impegnative già dal primo sviluppo, Picasa e Youtube, che permettevano di raccontare la propria vita attraverso album di immagini statiche o dinamiche, che non davano la piena visione della persona che invece dà chi racconta, attraverso la scrittura, quegli attimi vissuti e immortalati nell'immagine condivisa. A simili conclusioni si può giungere anche nel 2008 con Latitude. Nello stesso tempo questi sviluppi acquistano nuovi gruppi di clienti ma mantengono anzi soddisfano ancor di più quelli esistenti che hanno così strumenti in più per comunicare oltre al testo. La propensione alla condivisione testuale diventa così sinonimo di propensione

alla comunicazione di informazioni personali complete e precise sulla rete. Proprio il segmento meno propenso è quello sulla quale Google si è focalizzata in questi ultimi anni, proponendo forme di condivisione *sociale* meno impegnative. L'ultimo atto di questa strategia è avvenuto nel 2011 con la nascita di Google + , *social network* che integra tutte le funzioni di condivisione, che permette anche a chi non frequenta il sito di comunicare la propria vita attraverso i propri amici, che, in vari modi (attraverso foto insieme, post condivisi etc) possono interferire nel proprio spazio personale, differenza questa sostanziale rispetto a tutte le precedenti modalità di condivisione, specialmente rispetto al Blog iniziale. Infine la strategia di diversificazione in questo settore ha portato alla conquista del segmento meno propenso all'impegno di condivisione e alla comunicazione, e al rafforzamento dell'altro che con tutti gli strumenti ora a disposizione può raccontare sempre più dettagliatamente la propria esperienza *sociale*.

### **5.1.3 Comunicazione**

Questo settore riguarda tutti gli strumenti di comunicazione esistenti e col quale Google ha voluto aumentare la propria offerta. La diversificazione iniziò quando nel 2004 nacque Gmail, il servizio di posta elettronica targato Google e che per i primi anni rimase solo su invito in attesa di miglioramenti significativi e poi si aprì al pubblico. Gmail, come tutti gli indirizzi di posta elettronica, si va a sostituire alla posta tradizionale anche se con il vantaggio dell'invio e conseguente ricezione quasi istantanea. Fino a qualche anno fa si avvertiva l'esigenza di comunicare, attraverso internet, in modo più veloce, ancora più veloce dell'*e-mail* che avvertiva dei tempi di stagnazione essendo visualizzabile solo dal pc e senza un contatto diretto con il ricevente (cosa oggi superata con gli *smartphone* di ultima generazione). Sulla spinta di queste motivazioni nacque negli anni successivi, 2005, un servizio di messaggistica istantanea di Google, Talk, che soddisfaceva quella parte di clientela, per lo più clienti

*Consumer*, che necessitavano di velocità e di contatto maggiore. Si delineavano così la velocità e il contatto come caratteristiche dei clienti *Consumer*, e non della maggioranza dei clienti *business*, più propensi a mantenere una certa distanza dai propri *partners*. Successive tappe della diversificazione in questo ambito furono: Google Voice, nel 2011 ma attivo solo negli Stati Uniti, che permette di telefonare attraverso il proprio indirizzo *mail* verso telefoni fissi o mobili in tutto il mondo e a tariffe vantaggiose, in diretta concorrenza con Skype; Google + nel 2011, che oltre ad assumere le funzioni di condivisione come da *social network* di tradizione, permette di comunicare attraverso chat e video chat, aumentando così il contatto attraverso aspetti sociali, delle parti attive nella comunicazione, racchiusi nelle proprie pagine nel sito (come foto, informazioni personali ecc) . L'andamento della diversificazione è rappresentato così come segue nel modello di Abell:



Il modello racchiude le variabili così suddivise:

Tecnologie:

- Internet
- Tradizionali

Funzione d'uso:

- Posta
- Posta istantanea
- Telefonare
- *Social communications*

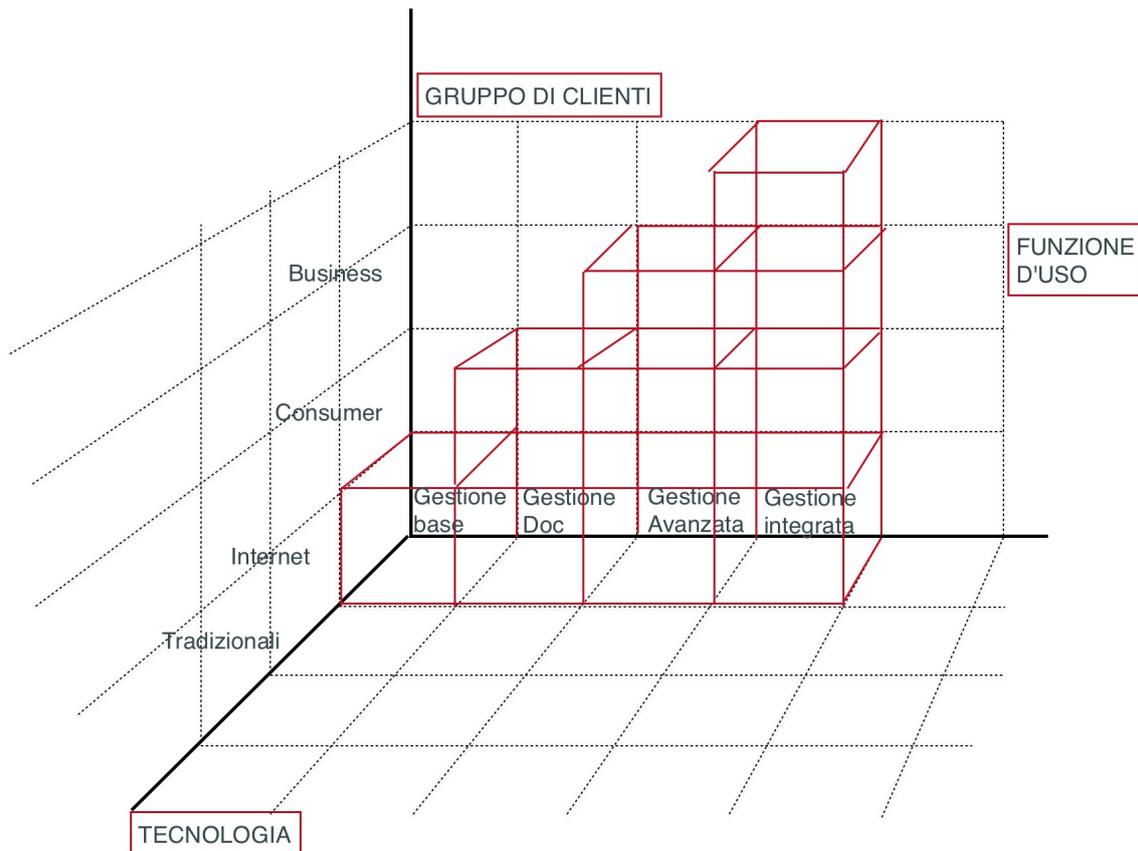
Gruppo di clienti:

- Basso bisogno di velocità e di contatto/ *Business*
- Alto bisogno di velocità e di contatto/ *Consumer*

La distinzione delle tecnologie è riportata come nel primo caso in base alla possibilità del cliente di inviare messaggi e comunicare attraverso internet, quindi tramite programmi specifici sullo schermo del pc, oppure attraverso metodi postali o tramite cellulare (sms, mms), entrambi metodi tradizionali. Le funzioni d'uso sono inserite in ordine di soddisfazione cronologica da parte dell'azienda nel sottolineare il movimento di diversificazione alla conquista di nuovi gruppi di clienti. Questi ultimi sono classificati in base al grado di velocità e contatto che richiedono nella comunicazione, il che può definirsi a grandi linee come clienti *Business* e clienti *Consumer* con grado crescente di esigenza.

## 5.1.4 Gestionale

Numerosi sono i *software* gestionali oggi offerti da Google: *software* in grado di gestire gli impegni e i documenti dei clienti. Il modello di Abell sarà qui così formato:



Avremo la suddivisione delle variabili:

Tecnologia:

- Internet
- Tradizionali

Funzioni d'uso:

- Gestione base
- Gestione doc essenziale
- Gestione doc avanzata
- Gestione integrata

Gruppi di clienti:

- *Consumer*
- *Business*

Le tecnologie sono suddivise in metodologie internet di gestione, quindi attraverso un pc oppure dispositivi che necessitano di una connessione internet, e in metodologie tradizionali, quindi agende degli impegni, staff organizzativi, e così via. Le funzioni d'uso sono anche qui ordinate cronologicamente e seguono una crescita in termini di ampiezza di file gestiti e di gestione integrata degli stessi. I gruppi di clienti sono classificati in base all'esigenza di gestione semplice o avanzata, che può essere riportata genericamente alla distinzione tra clienti *Business* e *Consumer*, tipicamente distinti in base al grado di complessità della gestione. L'andamento cronologico della strategia di diversificazione in questo campo inizia con Google Calendar nei primi mesi del 2006, che, da solo, senza alcuna integrazione con la posta elettronica e gli altri servizi, andava a soddisfare il cliente *Consumer* che non aveva bisogno dell'integrazione. Subito dopo nello stesso anno, e ampliato successivamente, seguì il *software* di gestione e condivisione dei documenti di testo, che accolse poi anche fogli di calcolo e presentazioni, chiamato Google Docs, che permetteva anche la creazione dei documenti attraverso la rete, quindi sostituendosi al classico pacchetto Office di Microsoft. Quest'ultimo *software* è il primo che apre le porte ai clienti *business*, specialmente a quelli che necessitano di lavorare in gruppo e a distanza, oltre che in posti di volta in volta diversi: Docs permette a questi di lavorare, in condivisione, attraverso la gestione e realizzazione di documenti a distanza e in tempo reale, ed è

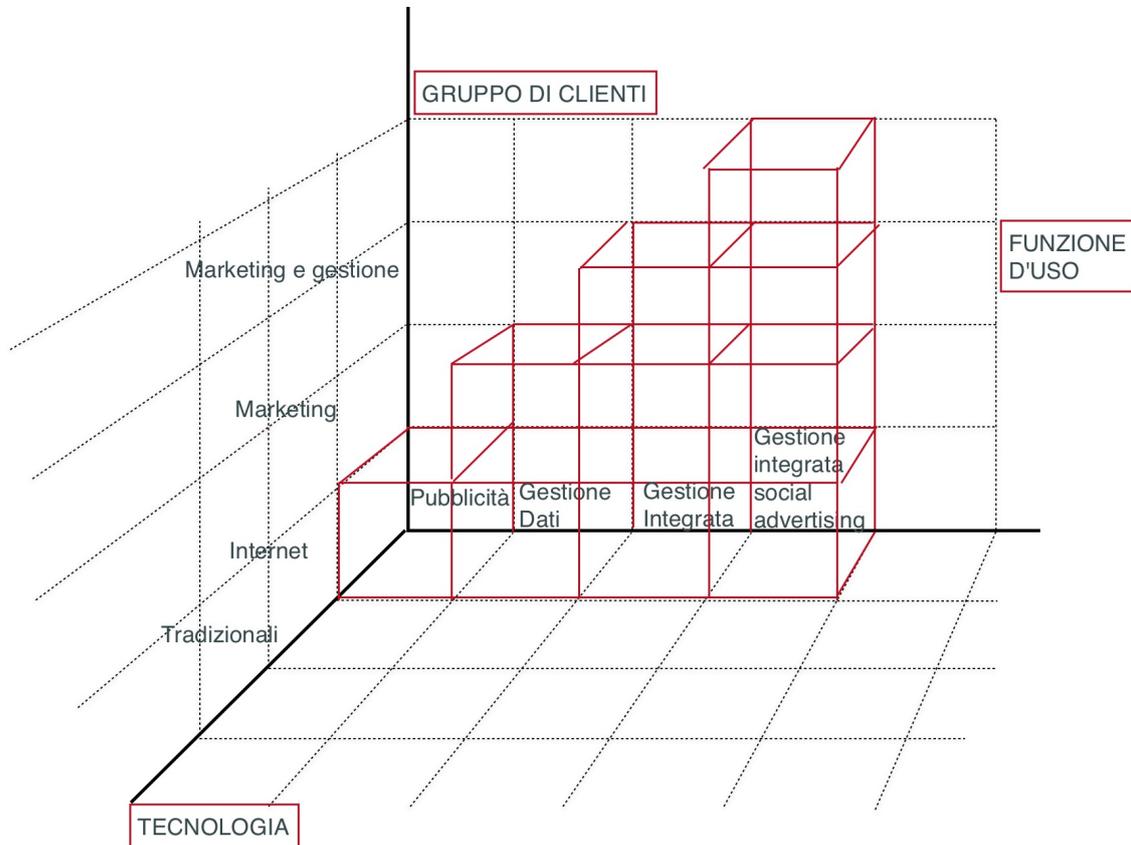
accessibile da qualsiasi computer senza l'uso di hard disk, essendo un *software* basato sulla rete a differenza del normale pacchetto installato sul pc off line. Anche il cliente *Consumer* è interessato a questo *software* ma in modo ridotto, non avendo una grande mole di documenti da gestire. Nel 2007 nasce il sistema integrato di gestione Google Apps che gode di differenti versioni per servire altrettanti clienti: standard è la parte gratuita che permette la gestione di 10 account e non offre assistenza tecnica e la garanzia di perfetta operatività del servizio; Enterprise, oggi *Apps for business*, dà la possibilità di gestire account illimitati e offre servizi aggiuntivi come assistenza tecnica e garanzie di operatività a pagamento. L'integrazione è tra i *software* già esistenti come Gmail, Calendar e Docs, così da localizzare in un unico posto l'intera gestione del cliente. La distinzione delle versioni è ovviamente riferita alle due tipologie di cliente, *business* e *Consumer*, ma in special modo verso il cliente *business* che necessita della gestione integrata dei molteplici dati che si ritrova a gestire. A seguire nasce il problema della quantità di dati che l'ultimo sistema può assumere, aspetto sempre più importante per le imprese. Così nel 2011 nasce Drive, un *software* di gestione *Cloud* di qualsiasi tipologia di dati, quindi non solo documenti, gratuito fino a una certa soglia. Si diede quindi la possibilità di esternalizzare i propri dati così da accedervi ovunque, sia per il cliente *Consumer* che per il cliente *business*. La strategia si delinea come un avvicinamento alle esigenze delle imprese, così da poter richiedere servizi a pagamento e aumentare i ricavi non solo con la pubblicità, ma anche un ampliamento dell'offerta nei confronti dei consumatori più esigenti.

## **5.1.5 Business**

L'offerta per le imprese può considerarsi, insieme al motore di ricerca, la più importante per Google, generando la gran parte dei ricavi. Tutto ha inizio nel 2000 quando nacque Adwords, seguito pochi anni dopo da Adsense, e che si rivolgeva alle imprese come un innovativo metodo di *marketing* che sfruttava tutto il traffico che il sito istituzionale dell'azienda generava ogni giorno. Si delineò così l'andamento delle *revenues* che si formava principalmente su questi due *software*. Data l'importanza rilevata, Google ha cercato di aumentare i propri servizi verso le imprese non soffermandosi solo sulla pubblicità bensì integrando questa ad altri programmi di gestione nati tra il 2005 e il 2007. In ordine cronologico vi furono: Analytics, per la gestione dettagliata e l'ottimizzazione del traffico del sito aziendale; Calendar, per la gestione degli impegni a sostituzione dell'agenda; Docs, per la condivisione e gestione dei file col proprio gruppo di lavoro oppure semplicemente per averli a disposizione in qualsiasi luogo; *Apps for business*, per la gestione integrata di tutti i servizi Google per le imprese. Dal 2007 si arriva al 2011 per rilevare ulteriori miglioramenti nell'offerta, dati, anche, dalla crescente necessità delle imprese di pubblicizzarsi attraverso il *social advertising* e non più solo attraverso Adwords e Adsense. Nascono in questo anno Drive e Google + pages: Drive è, per le imprese, un mero ampliamento dell'offerta integrata di Google Apps con una più ampia quantità di dati gestibili; Google + pages è la soluzione per la crescente esigenza sopra esposta di pubblicità *social*, offrendo la possibilità di creare una pagina della propria azienda nel *social network* di Mountain View e misurarne la redditività in base al traffico generato e ai commenti degli utenti. L'andamento della diversificazione è riassunto nel modello di Abell:

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

Il modello è composto dalle variabili così suddivise:



Tecnologia:

- Internet
- Tradizionali

Funzioni d'uso:

- *Marketing*
- Gestione dati
- Gestione integrata
- Gestione integrata e *social adv*

Gruppi di clienti:

- Imprese solo *marketing*

- Imprese *marketing* e gestione

La tecnologia è suddivisa in base al che si voglia pubblicizzare la propria azienda o gestire i dati attraverso metodi tradizionali, come pubblicità su cartelloni o altri media e raccolta dei documenti in forma cartacea, oppure attraverso internet. Le funzioni d'uso sono raccolte anche qui cronologicamente rispetto al quando Google ha implementato il servizio che è andato a soddisfare quel bisogno. I gruppi di clienti sono suddivisi in imprese con intenti meramente di *marketing* e imprese con esigenze di gestione innovativa e semplificata attraverso internet e con ulteriori prospettive innovative di *marketing*. Il gruppo di clienti è ripartito in base al grado di gestione che si applica e al grado di *marketing* innovativo. La strategia è stata implementata per migliorare l'offerta di *advertising* nei confronti dei clienti che necessitano di forme innovative come il *social advertising*, e nello stesso tempo per offrire un *software* di gestione aziendale integrato che possa fare da contorno al rapporto tra le imprese e Google.

## **5.2 Sviluppo interno o esterno**

La nascita di nuovi *business* può essere dovuta allo sviluppo interno dei *software*, all'acquisizione degli stessi all'esterno dell'azienda oppure all'unione di componenti sviluppate internamente con altre reperite esternamente. Di seguito si illustra una tabella con tutti i *business* che oggi compongono la società e la metodologia usata per svilupparli:

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

**Business sviluppati da Google Inc.**

Anno	Business	Internamente	Esternamente
	Local ( dopo in Maps )	Si	No
	Gmail	Si	No
	Google Scholar	Si	No
	Picasa	No	Acquisizione di Picasa
2005	Google Maps	No	Acquisizione di Where2
	Google Earth	No	Acquisizione di Keyhole
	Google Talk	Si	No
	Google Analytics	No	Acquisizione di Urchin
	Google Transit	Si	No
2006	Youtube	No	Acquisizione di Youtube
	Google Finance	Si	No

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

**Business sviluppati da Google Inc.**

Anno	Business	Internamente	Esternamente
	Google Calendar	Si	No
	Google Sites	No	Acquisizione di JotSpot
	Google Docs	No	Acquisizione di: Writely, 2web Technologies
	Google Checkout	Si	No
2007	Google Streetview	Si	No
	Google Postini Service	No	Acquisizione di Postini
	Android	No	Acquisizione di Android
2008	Google health ( oggi dismesso )	Si	No
	Google Suggest	Si	No
	Google Chrome	Si, open source	No
2009	Google Latitude	Si	No

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

**Business sviluppati da Google Inc.**

Anno	Business	Internamente	Esternamente
	Google Wave ( oggi dismesso )	Si	No
	Chrome Operating System	Si, open source	No
2010	Google Voice ( solo U.S. )	Si	No
	Caffeine	Si	No
	Google instant	Si	No
	Google Buzz ( oggi dismesso )	Si	No
2011	Google +	In parte	Acquisizione di: Aardvark, slide.com, Meebo, Jambool e altri...
	Google Wallet	Si, in aggiunta ad Android	No
	Google Music ( con Google Play )	Si	No
	Google Drive	Si, ma è integrato con Docs	No
	Google TV	Si, in collaborazione con Intel, Sony, Logitech	No

Business sviluppati da Google Inc.

Anno	Business	Internamente	Esternamente
	Chromebook	Si, in collaborazione con Samsung e Acer	No

La tabella riporta tutti gli sviluppi dell'azienda a partire dal 1995 fino ad oggi, e funge da strumento di valutazione del reparto di ricerca e sviluppo e della parte di diversificazione da esso attuata. Si può rilevare come la maggioranza dei *business* oggi facenti parte del portafoglio Google è frutto della stessa azienda e che solo una piccola parte è stata acquistata, ma se si guarda l'insieme in termini di traffico generato è importante rilevare come un significativo apporto è dato da siti sviluppati esternamente come Youtube, con i suoi 800 milioni di visitatori unici al mese<sup>35</sup> che rappresentano l'80% dei totali dei siti Google<sup>36</sup>, oltre che da Blogger, Google Maps e Google Earth. In termini di ricavi spicca l'acquisto della componente iniziale della seconda fonte dopo Adwords, si tratta di Adsense, inserito nel portafoglio dopo l'accordo nel 2001 con la Applied Semantics<sup>37</sup>, che aveva sviluppato l'algoritmo di gestione dei contenuti dei *publisher* in modo automatico. Altri sono i *business* sviluppati esternamente: Google Gruppi, è una forma di *social network* basato su discussioni in determinati argomenti ed è stato lanciato dopo l'acquisizione di [deja.com](http://deja.com) nel 2001, sito che già godeva di 500 milioni di messaggi in discussioni sin dal

<sup>35</sup> dati rilevati tramite [www.youtube.com/press\\_statistics](http://www.youtube.com/press_statistics) e relativi all'anno 2011

<sup>36</sup> dati rilevati da "ComScore Media Metrix Worldwide" e relativi al mese di Maggio 2011

<sup>37</sup> "Google acquires Applied Semantics", [www.google.com/press](http://www.google.com/press), 23 Aprile 2003

1995<sup>38</sup>; Google Maps, sviluppato inizialmente da due ragazzi Svedesi titolari della Where2 Technologies, è stato acquistato nell'ottobre 2004 e successivamente migliorato; Google Earth è frutto dello sviluppo di un *software* acquisito insieme all'azienda produttrice nel 2004, la Keyhole Inc.<sup>39</sup>; Google Analytics è nato dall'acquisto della Urchin Software Corporation nel 2005<sup>40</sup> ed iniziò ad operare come Urchin On Demand, ma in poco tempo fu sostituito; Picasa e Youtube sono i due *business* completamente sviluppati all'esterno e acquistati, mentre già attivi, nel 2004<sup>41</sup> il primo e nel 2006 il secondo, pagando per quest'ultimo 1,75\$ Bilioni<sup>42</sup>; la *suite* di Google Apps gode anch'essa di applicazioni sviluppate esternamente come Sites, che deve il suo funzionamento ai fondatori di Excite che lo hanno sviluppato e successivamente venduto al gigante di Mountain View<sup>43</sup>, e Google Docs, frutto di due acquisizioni per le diverse tipologie di documento (Writely<sup>44</sup> completamente riguardante i *file* di testo, 2web technologies<sup>45</sup> per la parte relativa alla creazione e condivisione dei fogli elettronici) mentre sono completamente sviluppati internamente Calendars e Gmail; Google Postini Service è sviluppato dalla Postini, che ne ha mantenuto il nome, acquisita nel 2007<sup>46</sup>, offre servizi di sicurezza nei servizi di messaggistica e archiviazione dati per le aziende; il sistema operativo Android è

---

<sup>38</sup> Cullen D. , Google saves [deja.com](#) Usenet service, The registrer, 12 febbraio 2001

<sup>39</sup> "Google acquires Keyhole Corp" [www.google.com/press](#), 27 ottobre 2004

<sup>40</sup> "Google agrees to acquire Urchin" [www.google.com/press](#), 28 marzo 2005

<sup>41</sup> "Google acquires Picasa", [www.google.com/press](#) , 13 luglio 2004

<sup>42</sup> "Google to acquire Youtube for 1,65\$ Billion in stock" [www.google.com/press](#), 9 ottobre 2006

<sup>43</sup> [www.googleblog.com](#) da un post pubblicato da Joe Kraus il 31 ottobre 2006, fondatore di jotspot

<sup>44</sup> Fried I. , Google buys web word-processing technology, Cnet news

<sup>45</sup> [www.crunchbase.com/company/2web-technologies](#)

<sup>46</sup> "Google to acquire Postini", [www.google.com/press](#), 9 luglio 2007

anch'esso frutto di un'acquisizione<sup>47</sup>, svolta nei confronti di una *startup* finanziata, come altre, dalla Open Handset Alliance composta da molte imprese, tra cui Google, e che ha iniziato a comporre il sistema operativo privatamente ed ha continuato lo sviluppo negli ambienti Google dove ancora oggi lavorano i fondatori. Da ultimo Google +, un *business* più complesso da affrontare in termini di sviluppo interno o esterno dati i continui aggiornamenti. Le acquisizioni a integrazione dei servizi offerti dal sito sono molte e vanno a toccare parti essenziali che di base forniscono il servizio, ma non al meglio: [slide.com](http://slide.com)<sup>48</sup> ha apportato la possibilità di giocare tramite il *social network* insieme alle proprie "Cerchie", l'equivalente degli "amici" di Facebook; Jambool<sup>49</sup> per quanto riguarda la gestione e monetizzazione di beni virtuali; Meebo<sup>50</sup> per il miglioramento del *chat advertising* e della condivisione veloce nel sito; un'altra acquisizione di supporto a *software* già sviluppati è quella relativa a Picnik<sup>51</sup>, servizio di *photo editing on line*, che va a creare un servizio di foto ritocco in Google +, oltre che migliorare le prestazioni del raccogliatore di immagini Picasa. E ve ne sono tanti altri che hanno comportato piccoli miglioramenti e sono in continuo aggiornamento. Molti *business* sono stati aggiornati e migliorati tramite l'acquisizione di altre imprese, ma senza stravolgere il funzionamento base, ad esempio l'acquisto di ITA<sup>52</sup>, *software* di gestione dei voli aerei, permette la ricerca di tratte aeree tramite il motore di ricerca Google generico, e funge da supporto all'applicazione già ampiamente

---

<sup>47</sup> Elgin B. , Google buys Android for its mobile arsenal, BusinessWeek 17 agosto 2005

<sup>48</sup> Carlson N. , Google just bought slide for a measly \$228 million, Business Insider, 5 agosto 2010

<sup>49</sup> Arrington M. , Another piece to google's social puzzle: to acquire Jambool for \$70 million, TechCrunch, 9 agosto 2010

<sup>50</sup> Levy A. , Google in SAIE to acquire Meebo for almost \$100 million, Bloomberg, 5 giugno 2012

<sup>51</sup> Caplan J. , Google's acquisition binge: why it bought Picnik , Time business, 5 marzo 2010

<sup>52</sup> "Facts about Google's acquisition of ITA software", [www.google.com/press](http://www.google.com/press), 1 luglio 2010

sviluppata internamente, e lo stesso si può dire per altri acquisti come Metaweb<sup>53</sup> e successivamente per Admeld<sup>54</sup>, di cui la conoscenza in ambito pubblicitario ha permesso, specificatamente nella gestione e visualizzazione dei *banner* negli spazi *web* dei *publisher*, di migliorare Adsense nel rapporto con i siti affiliati. Altre acquisizioni sono servite per migliorare più di un solo *business*: l'acquisizione di [slide.com](http://slide.com), oltre ad inserire il *social gaming* in Google + e Orkut, ha contribuito nella gestione dell'aspetto *social* di tutti i prodotti già offerti, da Gmail a Youtube fino a Picasa, apportando un miglioramento del *know how* dell'azienda: così si può definire come un'acquisizione di esperienza. Per quanto riguarda la Google TV, gli *smartphone* Android e i Chromebook si ha uno sviluppo completamente interno per quanto riguarda il *software* e i sistemi operativi, ma ciò avviene in stretta collaborazione con i produttori dei dispositivi, avendo l'esigenza di coniugare al meglio l'aspetto *software* con la struttura fisica del prodotto finale. Per alcuni *business* si ha uno sviluppo *opensource*, come per Chrome e la sua versione per gli sviluppatori Chromium, e per lo stesso Chrome OS in concorrenza diretta con Windows e iOS su Pc e Mac. Lo studio dello sviluppo interno o esterno serve per individuare quali *business* sono frutto del lavoro di dipendenti nati e cresciuti negli edifici di Mountain View e quali invece sono stati ideati da soggetti esterni che oggi lavorano al proprio progetto iniziale negli uffici Google.

---

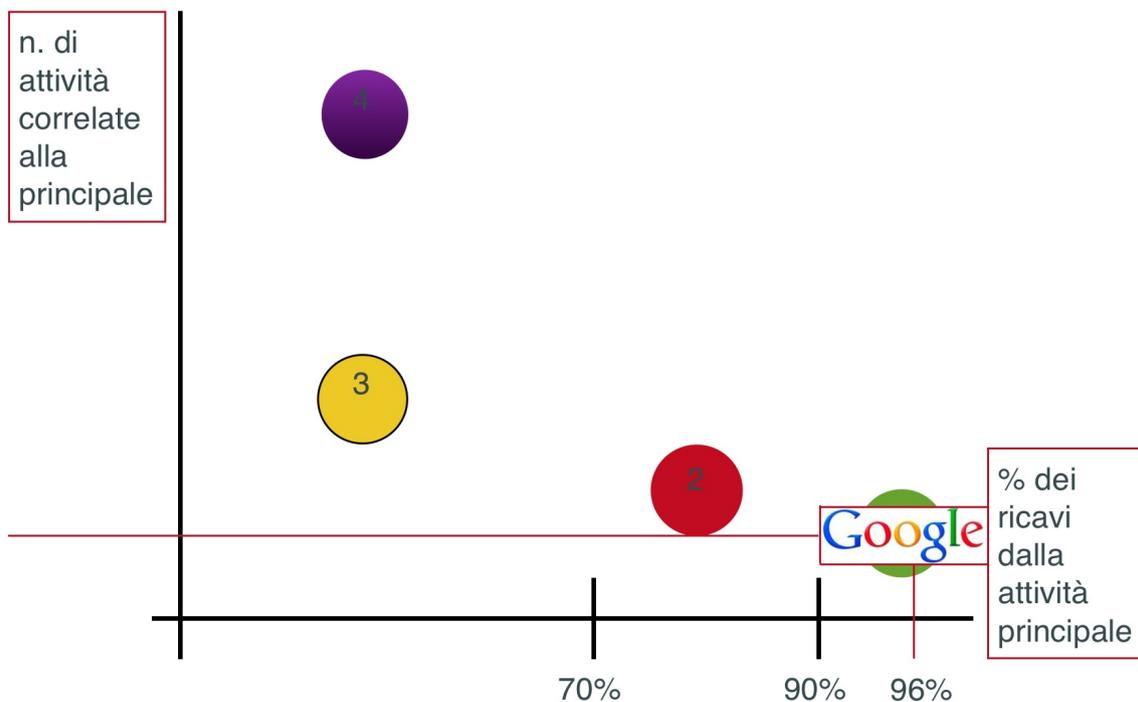
<sup>53</sup> Barnett E. & Warman M. , Google buys Metaweb to improve search , The Telegraph, 19 luglio 2010

<sup>54</sup> Arrington M. , Google acquires Admeld for \$400 million , TechCrunch, 9 giugno 2011

## 5.3 La strategia aziendale

Dopo aver esaminato l'andamento della diversificazione per ogni segmento di settore individuato, si può riassumere la strategia a livello aziendale attraverso i due metodi individuati nel primo capitolo: Rumelt e Ansoff.

Partendo dal primo, si può individuare la posizione di Google nel diagramma:



L'attività principale alla quale si fa riferimento è il servizio di *advertising* tramite Adwords e Adsense, strettamente correlati al motore di ricerca. La posizione rilevata sull'asse delle x è al 96%, indica l'alta percentuale di ricavi derivanti da questa attività, come già illustrato in precedenza, e può essere anche ricollegata all'attività del motore di ricerca che ospita alcuni dei banner pubblicitari che rappresentano il 70% dell'intera quantità di ricavi. Rilevando quindi l'attività di ricerca come principale, si ha la posizione sull'asse delle y,

giustificata dall'esistenza di pochi servizi correlati al primo, includendo in quest'ultimo tutte le sue divisioni (*keywords, scholar, maps, earth* ecc..) che negli anni sono state create. Si considera l'attività di ricerca rispetto all'insieme dei servizi che il motore oggi offre, poiché comunque richiedono l'inserimento della parola chiave che poi genera la pubblicità, sia che si tratti di una ricerca di notizie piuttosto che di un indirizzo. Così non vi sono attività correlate ad Adwords e Adsense, e qualora una delle altre si potesse ricollegare in termini di integrazione all'attività dei primi, come Google Analytics, non genera ricavi sostanziali da poter variare la posizione sopra individuata né sull'asse delle ascisse, né, tanto meno, sull'asse delle ordinate dove rappresenta una sola attività su molteplici. Rispetto al risultato di Rumelt, si individua un'azienda molto concentrata sui guadagni dell'attività principale e che tende al miglioramento continuo di questa piuttosto che a trovare altri metodi di guadagno. L'analisi così effettuata porterebbe ad un risultato solo in parte veritiero, in quanto non sono presi in considerazione dal modello i *business* non correlati al principale e che oggi fungono da integrazione al primo anche offrendo un servizio differente e spesso non a pagamento: i servizi di posta elettronica, Gmail, che indirizzano il consumatore in una *homepage* dove è sempre presente la barra di ricerca, insieme a tutti gli altri servizi come Google Docs, Google + e gli altri. La perfetta integrazione tra il motore di ricerca principale e la molteplicità dei servizi offerti è il punto di forza di questa strategia di diversificazione perché offre strumenti in più e gratis, ma sempre ben integrati alle attività di *advertising* che remunerano l'intera azienda. Dunque il modello di Rumelt si rivela non adatto a individuare il vero grado di diversificazione dell'azienda, ma ci suggerisce come tutto sia basato sulla perfetta integrazione dei servizi a supporto del *search engine*, principale fonte di reddito anche grazie all'intero portafoglio Google.

Per quanto riguarda invece la valutazione attraverso il modello di Ansoff, possiamo definire la strategia di diversificazione generale dell'azienda come Conglomerata, data dalla notevole spinta verso *business* che non legano con il *search engine*. Dal motore di ricerca semplice si è passati allo sviluppo di altri

motori di ricerca, immagini e pubblicazioni ad esempio, che in questo caso possono vedersi come mero ampliamento dell'offerta relativa al principale, e quindi non vengono considerati nella valutazione della strategia che altrimenti assumerebbe i connotati di una correlata piuttosto che conglomerata. Si considerano invece come *business* nati dalla strategia di diversificazione, in aggiunta al motore di ricerca, Gmail, Google +, Google Wallet, Google Checkout, Android, Google Energy ed altri che svolgono funzioni diverse dalla ricerca come Google Talk, Google Voice, Youtube, Chrome Browser e OS per pc e tanti altri. Con l'avvento di Gmail si è entrati nel mercato dei servizi di posta elettronica, mentre Google + è il battesimo dell'azienda nel mercato dei *social network*, Google Wallet è un servizio innovativo di *mobile payment* a sostituzione della carta di credito, Google Checkout è un servizio di pagamento *on line* sicuro, Android sono sistemi operativi per dispositivi mobile e Google Energy è una società di produzione di energia pulita con autorizzazione ad acquistare e vendere energia negli Stati Uniti, Google Talk e Voice rientrano nel settore della messaggistica e telefonia sul *web*, Youtube domina nel mercato del *video sharing*, Chrome Browser e Chrome OS rientrano nel campo degli applicativi per pc tradizionali. Tutti settori nei quali Google entra per la prima volta e dove le tecnologie usate sono completamente differenti da quelle necessarie alla gestione dei motori di ricerca. Solo un aspetto è comune a tutti i *business*: la gestione rigorosamente computerizzata e l'uso sfrenato della rete, che si delineano come unici fattori correlati a tutte le attività dell'azienda. Particolarmente per gli ultimi citati si può parlare di vere e proprie aziende nell'azienda, in quanto trattano aspetti differenti da tutti gli altri. Google Wallet è un sistema di nuova generazione che permette di pagare i propri acquisti quotidiani attraverso il proprio *smartphone*: è come se si usasse una carta di credito virtuale che viene avvicinata ad un dispositivo, tipo *Pos* per carte di credito tradizionale, e effettua il pagamento. Permette l'uso dello *smartphone* come un portafoglio ed è potenzialmente sostituibile alle modalità di pagamento tramite carta di credito. Google Energy si occupa della produzione di energia pulita principalmente per gli impianti dell'azienda stessa, ma è a tutti gli effetti una società di acquisto e rivendita di energia, specializzata nelle produzioni

*clean*. Android è il sistema operativo di cui si è tanto parlato nei capitoli precedenti, ed è composto dallo sviluppo di un *software* in grado di gestire le funzioni di un *device*. La strategia è quindi conglomerata e ha l'obiettivo di portare l'impresa sempre più verso mercati nuovi con prodotti nuovi o comunque con particolari innovazioni nei prodotti esistenti, come ha fatto Google + con la video chiamata che non era mai stata adottata prima da altri *social network*, oppure Google Chrome con la funzione di ricerca nella barra degli indirizzi. I chromebook e il sistema operativo per pc Chrome OS rappresentano le altrettante diversificazioni che oggi si stanno portando avanti a Mountain View. Il tutto sempre integrato alla perfezione, poiché per usare Google Wallet bisogna avere uno *smartphone* Android, per registrarsi su Google + bisogna avere un account Google come per quasi tutte le applicazioni, in chiave di aumento del traffico generato e delle relative pubblicità.

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

## Conclusioni:

*"Love it or hate it, you can't ignore Google, and it certainly won't ignore you"* <sup>55</sup>

Ho deciso di riportare questa frase perché probabilmente non ve ne sono di più esplicative della volontà di Google di attuare una strategia in modo da non ignorare nessun navigatore della rete. Letteralmente la traduzione è: "o lo ami o lo odi, certamente non puoi ignorare Google, e lui certamente non vuole ignorare te". Nessuna frase più azzeccata di questa per concludere questo elaborato che ha riscontrato come diversi siano i *business* di nuova generazione targati Google e come sia forte la volontà del management di aumentare sempre più i servizi, correlati e non, in modo da aumentare il bacino di utenti e la mole di dati scambiati tramite i propri domini. Quentin Hardy su Forbes scrive: "*Google wants to own your every waking minute online*". Tradotto: "Google vuole possedere ogni minuto della tua veglia on line"<sup>56</sup>. Come la prima citazione, anche questa esplica l'intento dell'impresa di attirare tutti gli utenti di internet attraverso i propri servizi, come se si volesse diventare "complementari" all'utilizzo di internet: proprio quest'ultimo è, dato lo studio effettuato nell'elaborato, l'intento finale di Page e Brin. Diventare di uso comune per tutti coloro che si apprestano ad aprire il proprio *browser*, che sia da *smartphone* o da computer non importa, il primo passo deve essere sempre [www.google.com](http://www.google.com).

---

<sup>55</sup> Hayes J. Bodhani A. , Google World, Engineering and technology, Novembre 2011

<sup>56</sup> Hardy Q. , When Google runs your life, Forbes

La ricerca sul web è già quasi monopolizzata, ma sono tutti i servizi a contorno che lasciano spazio ai *competitors*, che potrebbero utilizzare il bacino di utenti già attivo in queste altre attività per aumentare la concorrenza, come ha fatto Microsoft attraverso gli utenti di Windows e di Internet Explorer. Ma d'altronde lo sviluppo di nuovi *business* è stato notevole negli ultimi anni, con l'entrata in diversi mercati, la posta elettronica in primis, con Gmail, fino ai *social network*, ultimamente, con Google+. La diversificazione più conglomerata è stata quella nel segmento degli *smartphone*, con Android, e in quello dei *laptop*, con Chromebook e prossimamente con il sistema operativo completamente sviluppato "BigG". Si è pensato addirittura che il gigante di Mountain View potesse far breccia nel mercato dell'energia pulita dopo la costituzione di Google Energie e l'autorizzazione da parte del governo Americano alla vendita e acquisto di energia, possibilità per ora remota dato l'impegno nel gestire l'energia prodotta dai propri *data center*, ma con Google non si può mai sapere, specialmente avendo tutte le possibilità per farlo.

Il fine ultimo in termini economici si può rilevare in una volontà da parte dell'azienda di generare ricavi anche da altre attività e non solo dal motore di ricerca, che resta sempre il più imponente in quanto a utenti, ma anche il più sicuro da un certo punto di vista, non riuscendo i *competitors* a fare di meglio con i propri search engine (vedi Bing e Yahoo!). Oggi il 70% delle *revenues* deriva dal motore di ricerca, ovviamente tutte fatturate da Google Adwords, e l'obiettivo è proprio di abbassare quella soglia, arrivando a un 35%<sup>57</sup> dei ricavi proveniente da prodotti esterni nel 2013. Gli investimenti in questo sono stati elevati e nel 2011 sono giunti i primi risultati ma vi è poca speranza di arrivare alle cifre sperate, che dovevano essere anche accompagnate dalla Google Tv, con entrate per 3 miliardi, e anche da Google Play con il *download* di musica, per ora solo negli Stati Uniti, che però non hanno suscitato gli effetti previsti, probabilmente per la forte concorrenza di iTunes. La diversificazione si pone quindi l'obiettivo di aumentare la soglia di guadagni derivanti dal *network* e non solo dalla ricerca delle parole chiave, che pur continua a garantire la

---

<sup>57</sup> Pieroni G. , Google sta diventando aggressivo, Wired magazine, 27 aprile 2012

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di 

sopravvivenza dell'impresa e anche dei nuovi *business* che non avrebbero visto la luce in altre aziende che, con un basso margine, non avrebbero esitato alla dismissione.

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

## **Bibliografia e articoli giornalistici:**

Barnett E. & Warman M. , Google buys Metaweb to improve search , The Telegraph, 19 luglio 2010

Abell D. , Defining the business: the starting point of strategic planning, Prentice hall, 1980

Annual report Google Inc. , SEC 2011

Ansoff I. , Strategy of diversification, Harvard Business Review, Vol 35 Issue 5, settembre-ottobre 1957, p 113-124

Arrington M. , Another piece to google's social puzzle: to acquire Jambool for \$70 million, TechCrunch, 9 agosto 2010

Arrington M. , Google acquires Admeld for \$400 million , TechCrunch 9 giugno 2011

Assante E. , Google alla velocità della luce, i risultati già mentre si scrive, La Repubblica, 8 settembre 2010

Battelle J. , The search. How Google and its rivals rewrote the rules of business and transformed our culture, Nicholas Brealey publishing, 2005

Brin S. & Page L. , The anatomy of a large-scale Hypertextual web search engine, Computer Science Department, Stanford University, 1998

Caplan J. , Google's acquisition binge: why it bought Picnik , Time business, 5 marzo 2010

Carlson N. , Google just bought slide for a measly \$228 million, Business Insider, 5 agosto 2010

Cullen D. , Google saves deja.com Usenet service, The registrar, 12 febbraio 2001

D'antonio M. " Economia e politica dello sviluppo" Giappichelli 2006

Donna G. " L'impresa multi business: la diversificazione crea o distrugge valore? " EGEA 2003

Elgin B. , Google buys Android for its mobile arsenal, BusinessWeek 17 agosto 2005

"Facts about Google's acquisition of ITA software", www.google.com/press, 1 luglio 2010

Facts about the Yahoo! Google advertising agreement, Google sites, 2008

Fried I. , Google buys web word-processing technology, Cnet news

Fontana & Caroli, Economia e gestione delle imprese, Mc Graw Hill, 2009

Full year result, linkedin press release, 2011

Gaudino & Baculo: " Globalizzazione e distretti industriali " edizioni scientifiche italiane, 2010

"Google acquires Keyhole Corp" www.google.com/press, 27 ottobre 2004

"Google acquires Picasa", www.google.com/press , 13 luglio 2004

"Google to acquire Youtube for 1,65\$ Billion in stock" www.google.com/press, 9 ottobre 2006

"Google acquires Applied Semantics", www.google.com/press, 23 Aprile 2003

Google acquista Youtube per 1.65 miliardi di dollari, La repubblica, 9 ottobre 2006

"Google agrees to acquire Urchin" [www.google.com/press](http://www.google.com/press), 28 marzo 2005

Google announces first quarter result, Google investor relations, 2011

Google Inc. , datamonitor

"Google to acquire Postini", [www.google.com/press](http://www.google.com/press) del 9 luglio 2007.

Grossano L. , Ebook su Google Play italia è apripista, ANSA, 8 maggio 2012

Hardy Q. : When google runs your life, Forbes, 28 dicembre 2009

Hayes J. & Bodhani A. : Google World . Enginering & technology, novembre 2011

Hof R. D. , Can google stay in the top of the web? , businessweek, ottobre 2009

Il Google tablet esce a luglio, Il Secolo XIX, 28 maggio 2012

Iyer B. & Davenport T.H, Reverse engineering google's innovation machine, Harvard Business Review, aprile 2008

Lepido D. , " così riparte yahoo! ", Il sole 24 ore, 29 aprile 2012

Letter 2012 update from the ceo, google plus investor relations, 2012

Levy A. , Google in SAIE to acquire Meebo for almost \$100 million, Bloomberg, 5 giugno 2012

Linkedin stats, via lab42 study, 2011

Johnson M.W. & Christensen C.M. & Kagermann H. , Reinventing your business model, Harvard Business Review, dicembre 2008

Page L. & Brin S. , The pagerank citation ranking: bringing order to the web, 1999

Palis C. , happy 6th Birthday, Twitter! The huffington post, 21 marzo 2012

Pearce A. , My space loses millions of users in a few week, BBC news, 25 marzo 2011

Pieroni G. , Google sta diventando aggressivo, Wired magazine, 27 aprile 2012

Porter M.E. , How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, marzo-aprile 1979

Porter M.E. , Strategy and the internet, Harvard Business Review, marzo 2001

Registration statement Facebook, sec.gov, 2012

Santamato T. , Yahoo! Riparte da browser visuale, ANSA 25 maggio 2012

Schmidt E. , Google's CEO on the enduring lessons of a Quirky IPO, Harvard Business Review, maggio 2010

Smith R. , Google Means every, Industrial Research Institute, Gennaio-Febbraio 2010

Smith R. , Google means every, Research Technology Management, febbraio 2010

Tabuchi H. , Yahoo Japan teams with Google on Search, New York Times, 27 luglio 2010

Tapscott D. & Williams A.D. , Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo, Rizzoli ETAS 2007

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

Vanacore A. , AOL Google search deal renewed, The Huffington Post 2 settembre 2010

Vise D.A. & Malseed M. , The Google Story, Macmillian, 2005

Warman M. : World's first Google store opens in London, The Telegraph, 1 ottobre 2011

Zott C. & Amitt R. & Massa L. , " The business model: theoretical roots, recent developments, and future research " . IESE Business School, Settembre 2010

Da motore di ricerca a social network, passando per le energie rinnovabili:  
la strategia di diversificazione di Google

## **Sitografia:**

*[campaignmonitors.com](http://campaignmonitors.com)*

*[crunchbase.com](http://crunchbase.com)*

*[googleblog.com](http://googleblog.com)*

*[Investor.google.com](http://Investor.google.com)*

*[netmarketshare.com](http://netmarketshare.com)*