



*Dipartimento di Impresa e Management*  
*Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese*

LA RIVOLUZIONE DEL PLATFORM BUSINESS:  
IL CASO AIRBNB

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Alberto Zani

Matr. 189721

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1: Che Cos'è Il Platform Business?</b> .....	<b>3</b>
1.1 Il Ruolo del Network.....	4
1.2 Come Catturare il Valore dell'effetto Network.....	9
1.3 Platform Business Vs. Traditional Business.....	13
1.4 La Struttura del Successo .....	18
<b>CAPITOLO 2: Una Diffusione A 360°?</b> .....	<b>22</b>
2.1 Come Dovrebbero Essere Regolate le Piattaforme.....	29
2.1.1 Le Recenti Questioni Normative .....	32
<b>CAPITOLO 3: Il Caso Airbnb</b> .....	<b>39</b>
3.1 Dal Lancio al Decollo.....	40
3.2 Le Ragioni del Successo .....	44
3.2.1 Fiducia e Reputazione nelle Foto.....	48
3.3 Un Futuro in Borsa? .....	51
<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	<b>55</b>

## INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il mercato ha osservato la nascita di una nuova tipologia di impresa che ha rivoluzionato il modo in cui un'azienda può accelerare la sua crescita, sfruttando la tecnologia; questo nuovo modello prende il nome di Platform Business.

Nell'elaborato verranno delineate le caratteristiche salienti che hanno portato le piattaforme a rivoluzionare il mercato e sovrastare le imprese esistenti.

Nel Primo Capitolo verranno analizzati i punti di forza che hanno permesso la crescita esponenziale delle piattaforme, con particolare attenzione al fenomeno dell'effetto network, e saranno messi a confronto il modello tradizionale e il Platform Business. Il paragone fra i due diversi approcci al business è fondamentale, perché evidenzia le differenti strutture organizzative per imprese tradizionali e piattaforme, inoltre mostra i cambiamenti in atto nella società.

Nel Secondo Capitolo si sposta l'attenzione sugli effetti e conseguenze del rapido sviluppo dei Platform Business, permeati in quasi ogni angolo dell'economia e della società. La rapida evoluzione del mercato delle piattaforme ha messo in crisi le tradizionali forme di policy, a tal proposito nel capitolo viene fatto uno spettro dettagliato delle recenti questioni normative.

Nel Terzo Capitolo infine si analizza accuratamente lo sviluppo di Airbnb, in quanto riassume tutte le caratteristiche presentate nei capitoli precedenti, e offre spunti di riflessione sulla capacità di crescita e sull'effetto rivoluzionario delle piattaforme nel mercato e nella società. Infatti l'impatto di Airbnb è stato di enorme portata e si sta ancora reinventando per apportare ulteriori trasformazioni.

## CHE COS'È IL PLATFORM BUSINESS?

Il Platform Business è un nuovo modello di business che si avvale della tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse, in un ecosistema nel quale le interazioni fra i soggetti permettono di creare e scambiare un'incredibile quantità di valore. La piattaforma fornisce un'infrastruttura aperta e partecipativa per garantire queste interazioni e determina le condizioni di governance per amministrarle. L'obiettivo su cui si fonda una piattaforma è quello di combinare gli utenti e dunque facilitare gli scambi di beni e servizi, consentendo in tal modo la creazione di valore per tutti i partecipanti. Spiegato in questo modo, il funzionamento delle piattaforme può risultare abbastanza semplice. Bisogna però ricordare che nella sua semplicità il Platform Business sta cambiando radicalmente l'economia e la società; ciò grazie alla tecnologia digitale che elimina le barriere di spazio e tempo, e all'impiego di sofisticati strumenti software che mettono in connessione produttori e consumatori in modo più preciso, più veloce e più facilmente di prima, tanto che i risultati prodotti sembrano avere un ché di miracoloso. Tutto si sta spostando verso un modello che mette al centro l'informazione. L'impatto maggiore è stato nel rapporto tra l'impresa con il consumatore; infatti ora molti prodotti sono lanciati sul mercato non perfezionati e ultimati, questo con lo scopo di raccogliere informazioni sulle preferenze del cliente e dunque ultimare il prodotto.

*“Chi è in possesso di più dati può capire dove va il consumatore e cosa vuole, e se riesce ad utilizzare queste conoscenze per avvicinare gli utenti, allora sarà un'azienda di successo nel mondo di oggi”.*

*- Sangeet Paul Choudary -*

In un ambiente basato sull'informazione, i ritmi di sviluppo aumentano incredibilmente e le performance raddoppiano ogni due anni, se non addirittura anno per anno.

Non c'è da stupirsi dunque che i brand con un tasso di crescita globale più elevato siano sempre più dei business basati sulle piattaforme, a partire da Uber, Airbnb, Facebook e Alibaba, e altre cosiddette piattaforme “dirompenti” come Amazon e eBay.

## 1.1 IL RUOLO DEL NETWORK

La forza trainante dietro al successo del Platform Business è il network, che le imprese, grazie alla crescita delle piattaforme digitali, possono sviluppare rapidamente e a costi ridotti. Per network si intende una serie di connessioni che permettono a persone (o dispositivi) di condividere informazioni, scambiare prodotti, servizi o idee; ne è l'esempio la condivisione di assets e beni attraverso Uber e Airbnb, o la co-creazione con i propri clienti in Facebook. Pertanto le imprese che oggi conducono il mercato sono proprio quelle che riescono a fruttare in maniera efficace l'effetto network. Quest'ultimo si riferisce all'impatto che il numero di utenti di una piattaforma ha sul valore creato per ogni singolo user e quindi l'effetto network dipende dall'ampiezza del network stesso, in quanto il suo valore aumenta all'aumentare del numero di utenti connessi tra loro e viceversa.

L'effetto network è un fenomeno economico nuovo, portato avanti dall'innovazione tecnologica e dalla diffusione di Internet; nell'era industriale del ventesimo secolo, infatti, venivano creati grandi società e organizzazioni sulla base di economie di scala dal lato dell'offerta. Queste erano guidate da un'efficienza produttiva che consiste nella riduzione dei costi unitari di produzione all'aumentare della quantità di beni o servizi prodotta; per cui più grande è il business minori sono i costi di produzione, marketing e di distribuzione. In questo modo le imprese più grandi, come General Electric o la Ford Motor Company, godevano di un vantaggio competitivo di costo che era estremamente difficile da superare per i competitors. Allo stesso modo, nell'era di Internet in cui ci troviamo, grandi società vengono create sulla base di economie di scala, ma questa volta dal lato della domanda. A differenza delle prime, le seconde sfruttano i progressi della tecnologia sul lato della domanda. Queste sono guidate da efficienze nei social networks, nella domanda aggregata, negli sviluppi delle applicazioni e altri fenomeni che rendono i maggiori network più significativi per i loro utenti. Sebbene le economie di scala nell'offerta siano ancora importanti, al giorno d'oggi le economie di scala dal lato della domanda sono il principale fattore di differenziazione perché in grado di creare un effetto network positivo. Quest'ultimo è la principale fonte della creazione di valore e di un vantaggio competitivo che molto difficilmente le imprese concorrenti riusciranno a superare.

Infatti l'effetto positivo riguarda l'abilità di un'ampia e ben gestita comunità (di membri) della piattaforma di produrre valore per ciascun utente della stessa, e può dar luogo ad un ciclo virtuoso, illustrato da David Sacks.<sup>1</sup>

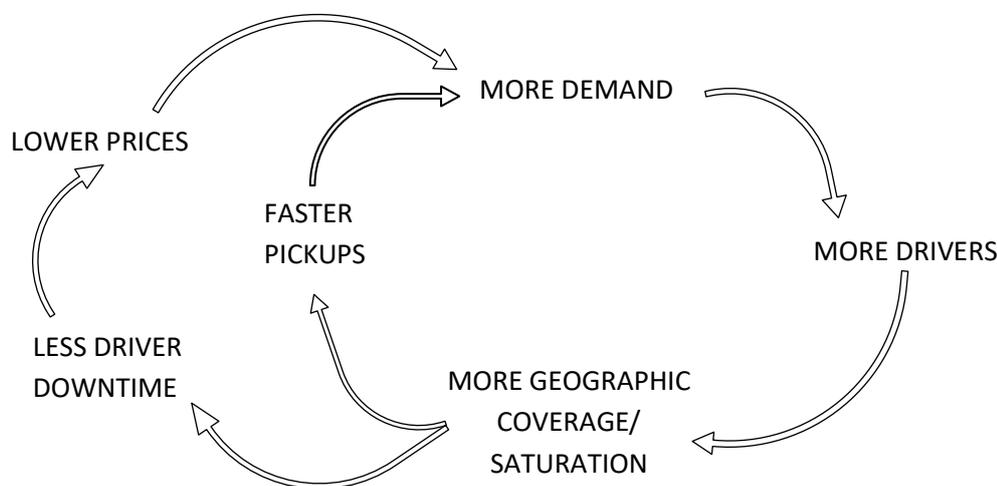


Figura 1: ciclo virtuoso di un effetto network positivo

Per spiegare come funziona prendiamo come esempio Uber, che rappresenta un servizio che aiuta i passeggeri (rider) a trovare gli autisti (driver) e viceversa. Man mano che i driver in una località aumentano si mette in moto un circolo virtuoso impressionante; infatti attraverso il passaparola sempre più potenziali passeggeri vengono a conoscenza del servizio e alcuni di essi provano a diventare essi stessi autisti. In questo modo i tempi di attesa per i passeggeri diminuiscono e lo stesso effetto si ha sui tempi di inattività degli autisti, che cala drasticamente. Il maggior utilizzo del servizio permette agli autisti di ridurre le tariffe, mantenendo lo stesso guadagno. In questo modo, le tariffe più basse stimoleranno ulteriormente la domanda e si continuerà con questo circolo virtuoso.

L'esempio appena descritto si riferisce all'effetto network in un mercato bilaterale (two-sided network)<sup>2</sup>. Nel caso di Uber i riders attirano i drivers, e a loro volta i drivers attirano i riders. Ma è il caso anche di Airbnb in cui gli host attraggono gli ospiti, e gli ospiti stessi attirano gli host sulla piattaforma, o ancora per quanto riguarda il sistema operativo Android di Google gli sviluppatori delle app invogliano i consumatori e viceversa.

<sup>1</sup> Co-fondatore di Yammer e esperto di PayPal

<sup>2</sup> Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*.

Tutti questi business hanno la capacità di attrarre e sfruttare l'effetto network da entrambe le parti con un feedback positivo. Questo effetto è talmente importante per stimolare la crescita del network che i Platform Business continueranno a investire per avvicinare sempre di più un lato del mercato, così facendo possono giovare dell'effetto network positivo "bilaterale" e attrarre anche l'altro lato del mercato.

Per comprendere a fondo questo effetto, è importante sapere che si distingue in quattro tipologie di effetto network, ed è necessario considerarle tutte quando si va a pianificare e gestire un Platform Business.

Gli effetti *same-side* sono effetti network creati dall'impatto che utenti di un lato del mercato hanno su altri utenti dello stesso lato del mercato (consumatori su altri consumatori, o produttori su altri produttori). Al contrario, gli effetti *cross-side* (incrociati) sono effetti network realizzati dall'impatto di utenti di un lato del mercato su utenti dell'altro lato di mercato (consumatori su produttori, o produttori su consumatori). Entrambi gli effetti possono avere risvolti positivi o negativi.

Dunque, se partiamo considerando l'effetto *same-side*, questo è positivo quando comprende i vantaggi ottenuti dagli utenti ad un aumento del numero di utenti di una stessa tipologia. Un esempio chiaro, dal lato dei consumatori, sono le piattaforme da gioco come l'Xbox MMOG: infatti più giocatori si incontrano su una piattaforma, maggiore è il divertimento. Talvolta possono derivare anche degli svantaggi dall'aumento del numero di utenti su uno stesso lato della piattaforma e in questo caso l'effetto network *same-side* è negativo.

Per quanto riguarda l'effetto *cross-side*, come accennato poco prima, questo si verifica quando i guadagni o le perdite dei consumatori o dei produttori dipendono dal numero degli utenti sul lato opposto della piattaforma. In particolare l'effetto network risulta positivo nel caso in cui gli utenti traggano beneficio dalla crescita del numero di membri sull'altro lato del mercato. Basti pensare, ad esempio, alla modalità di pagamento di Visa: man mano che veniva accettata dai commercianti per i pagamenti, aumentava la convenienza e la flessibilità nello shopping per i consumatori, andando a creare un effetto *cross-side* positivo. Allo stesso modo, per esempio in Windows, più cresce il numero di sviluppatori più il sistema operativo garantisce una migliore esperienza agli utenti, che aumentando portano benefici agli sviluppatori. Gli effetti positivi non avvengono necessariamente in modo simmetrico, basti considerare che su Twitter ad esempio chi posta è sicuramente in numero inferiore di chi legge, o ancora più banalmente sulle app per incontri le donne attraggono uomini più di quanto essi attraggano donne. Ovviamente se esiste un effetto positivo, anche in questo caso bisogna considerare il reciproco effetto network negativo.

Ma quando un effetto network cross-side è negativo per il business? Quando la piattaforma diventa eccessivamente complicata da gestire e dunque l'esperienza per gli utenti peggiora. Si pensi alle piattaforme che semplificano la condivisione di foto, video e musica in formato digitale: se il numero di produttori, come le case discografiche, che utilizzano la piattaforma aumenta porta risultati positivi per i consumatori, ma possono allo stesso tempo anche crescere la complessità dell'esperienza e i costi, come possono essere i troppi diritti da leggere e accettare.

Pertanto se l'effetto iniziale dell'aumento dei produttori era positivo sui consumatori, la minor flessibilità allontana i consumatori dalla piattaforma o ne riduce comunque il suo utilizzo.

Una spiegazione ulteriore ci viene data dal ciclo virtuoso illustrato da Sacks in cui inseriamo all'interno dei loop negativi di feedback, cui un'impresa deve sapere fronteggiare.

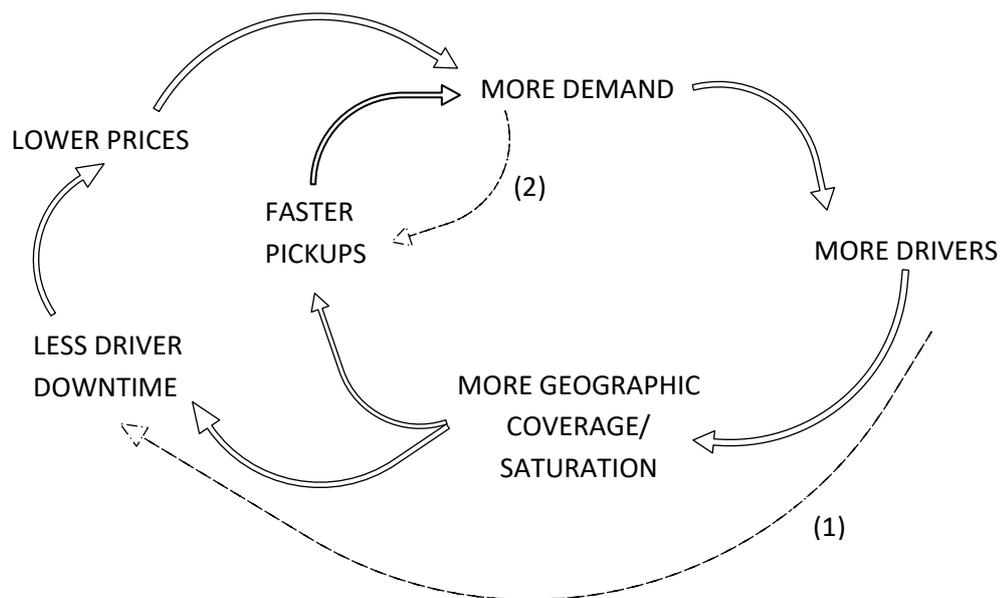


Figura 2: ciclo virtuoso con loop negativi di feedback

I loop negativi, in questo caso, sono causati da una saturazione del mercato, infatti se Uber attrae troppi driver in relazione al numero di rider, ovviamente il tempo in cui i driver rimangono inattivi aumenta e una parte di questi abbandonerà il mercato (1). Un secondo loop negativo si crea se vengono attirati troppi rider rispetto ai driver, poiché aumenta il tempo di attesa per i primi (2).

Un'impresa che opera in un mercato bilaterale deve riuscire quindi a gestire tutti e quattro gli effetti network, concentrando le risorse per creare e rafforzare quanto più cicli virtuosi possibili, e arginare gli effetti negativi del network.

Per controllare un potenziale effetto network bisogna prima di tutto saperlo distinguere da altri strumenti di mercato come l'effetto prezzo e l'effetto brand, il cui fine è attrarre clienti, ma in modo e con risultati molto diversi.

L'effetto prezzo infatti mira ad avvicinare clienti attraverso momentanee politiche di ribasso dei prezzi, che però risultano poco efficaci nel creare relazioni durature con il cliente. L'effetto positivo dato dai prezzi scontati svanisce una volta terminato il periodo o nel momento in cui un'altra impresa offre prezzi più bassi. Statisticamente soltanto 1-2% dei clienti rimane fedele dopo queste politiche.

Più efficace è l'effetto brand, poiché il consumatore associa a una determinata marca una certa qualità. Questo però, come l'effetto prezzo del resto, risulta spesso difficile da sostenere e può richiedere numerosi investimenti.

Dunque entrambi gli effetti, prezzo e brand, sono importanti in una strategia di crescita del business, ma soltanto gli effetti del network riescono a creare un circolo virtuoso e, dando vita a relazioni di lungo termine con gli utenti, ad aumentare il valore di un'organizzazione. Ma il valore creato non può essere stimato sulla base della struttura dei costi come è sempre avvenuto: nell'era di Internet il tradizionale modo di fare impresa sta cambiando, le società tendono a esternalizzare la maggior parte delle funzioni, e ciò che fa la differenza nel dominio del mercato sono le comunità di utenti che prendono parte alle piattaforme.

## 1.2 COME CATTURARE IL VALORE DELL'EFFETTO NETWORK

Siamo arrivati alla conclusione dunque che il valore principale di una piattaforma sta nell'effetto network che è essa in grado di creare. Ma come si può riuscire a monetizzare questo valore?

Se il primo step è quello di costruire una base di utenti grazie all'effetto network, il passo successivo è quello di andare e monetizzarlo. Questo processo rappresenta una vera e propria sfida essendo uno dei compiti più complicati e allo stesso tempo affascinanti, sebbene i circoli virtuosi che l'effetto network è in grado di creare permettano di aumentare la base degli utenti con il minimo investimento. Il dilemma che si pone riguarda il modo in cui monetizzare una piattaforma senza danneggiare o distruggere gli effetti network che si è riusciti a creare. A tal proposito alcuni studiosi dei platform business sono giunti alla conclusione che, per via della natura collaborativa che concerne la creazione di valore su internet, il prezzo per beni e servizi distribuiti online dovesse essere gratuito; ma ovviamente un business che non fa pagare per ciò che offre non può sopravvivere a lungo. Alcuni elementi del prezzo gratuito però possono essere utili nella costruzione dell'effetto network, e a tal proposito è importante distinguere i differenti modelli nei quali in parte il "free price" può alimentare la crescita.

Un primo modello è quello dei "rasoi e lamette da barba", chiamato così perché fu utilizzato per la prima volta da Gillette;<sup>3</sup> consisteva nel distribuire i rasoi gratuitamente, o a prezzi bassissimi, mentre faceva pagare per le lamette. Tale strategia di prezzo viene usata in molti mercati come ad esempio quello delle stampanti, dove il vero guadagno si ha dalla vendita dei toner a prezzi elevati, mentre le stampanti vengono vendute a un prezzo relativamente basso. La strategia di freemium price invece prevede l'accesso gratuito per certo livello di servizio offerto al fine di attrarre clienti che potrebbero acquistare la versione migliorata. Dropbox, per esempio, e altre piattaforme che offrono servizi online hanno adottato questa strategia di prezzo. Entrambi i modelli appena osservati monetizzano il medesimo gruppo di utenti o comunque una porzione di esso (G. G. Parker, 2016).

Inoltre un'altra strategia è quella di offrire un prezzo gratuito o sovvenzionato per una categoria di utenti, quando viene il fatto pagare l'intero prezzo per una base di clienti del tutto diversa. Ciò ha contribuito a rendere il processo di monetizzazione più complicato poiché la piattaforma deve assicurarsi che il valore disperso su alcuni clienti da un lato,

---

<sup>3</sup> ([http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1676444](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1676444), 2012)

venga recuperato dagli utenti dell'altro;<sup>4</sup> ma raggiungere un equilibrio appropriato in un mercato bilaterale non è semplice (G. G. Parker, 2016).

Prima di monetizzare, si deve cominciare con un'analisi del valore creato sulla piattaforma. Le imprese tradizionali, come Whirpool, consegnano valore ai clienti in forma di prodotto o servizio, quindi offrono ai consumatori il loro prodotto tecnologico in cambio di un pagamento. Le piattaforme al contrario invitano i clienti a partecipare ad esse, e cercano di monetizzare facendo pagare per il valore che la tecnologia della piattaforma è in grado di offrire ai suoi utenti. Tale valore può assumere quattro forme:<sup>5</sup>

- Per i consumatori, l'accesso al valore creato sulla piattaforma; quindi per esempio gli utenti Android che ritrovano valore nelle varie attività rese possibili grazie alle app.
- Per i produttori o i provider, l'accesso ai gruppi di utenti o al mercato; infatti i recruiter delle imprese vedono del valore in LinkedIn poiché permette loro di trovare dei potenziali dipendenti, oppure gli host di Airbnb riconoscono il suo valore in quanto riescono ad accedere a un mercato globale del turismo.
- Per entrambi i produttori e consumatori, l'accesso ai servizi e agli strumenti che semplificano l'interazione; cioè producono valore riducendo le barriere che interferiscono nel contatto tra consumatori e produttori. Un esempio è YouTube che permette ai musicisti di caricare le proprie performance senza dover produrre CD o comunque supporti fisici. Anche eBay, insieme a PayPal, dà la possibilità di vendere online a clienti in tutto il mondo.
- Per entrambi i consumatori e produttori, l'accesso ai meccanismi che migliorano la qualità delle interazioni; una piattaforma per funzionare al meglio deve infatti riuscire a combinare i giusti produttori con i giusti consumatori in modo veloce e semplice.

Poiché senza le piattaforme queste quattro forme di valore non esisterebbero, esse sono fonti di valore "in eccesso" che la piattaforma produce. Una strategia di monetizzazione, dopo aver considerato le forme di valore, deve dunque determinare quale delle fonti di valore in eccesso può essere sfruttata senza ostacolare la crescita dell'effetto network.

---

<sup>4</sup> Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 990-1029.

<sup>5</sup> G. G. Parker, M. W. (2016). *Platform Revolution*. Norton.

Bisogna considerare però che siccome l'effetto network è misurato soltanto dal numero di visitatori della piattaforma, non necessariamente riflette anche il valore monetizzato di quest'ultima. E di fatti a volte potrebbe aumentare quando, al contrario, il numero degli utenti diminuisce.

Tutte e quattro le forme di valore in eccesso si concludono con un'interazione, che in molti casi implica uno scambio di denaro.

Un modo per monetizzare il valore creato sulla piattaforma è dunque quello di far pagare per il costo della transazione, attraverso una percentuale di questa o un costo fisso per transazione. Quest'ultimo metodo è conveniente se le transazioni sono frequenti e stabili nell'ammontare, ed è anche più semplice da gestire. Far pagare una tariffa sulle transazioni è quindi un metodo efficace per monetizzare il valore creato, senza andare ad ostacolare la crescita dell'effetto network; infatti sia i venditori sia gli acquirenti devono pagare solo quando c'è la transazione e non sono scoraggiati a partecipare alla piattaforma, a meno che il costo da pagare sia eccessivo.

Per monetizzare il valore in eccesso è possibile anche far pagare ai produttori l'accesso ad una community di utenti, i quali hanno preso parte alla piattaforma non strettamente per avere contatti con i produttori ma per altri motivi. A tal proposito riprendiamo l'esempio di LinkedIn, che consente ai recruiter di offrire opportunità di lavoro ai propri membri della piattaforma, e alle imprese mette a disposizione la capacità di confrontare e individuare i professionisti in base ai loro curricula e a una loro presentazione generale. Il potere di LinkedIn come piattaforma di reclutamento incoraggia gli utenti ad aggiornare i loro profili più spesso, e in questo modo mantengono la piattaforma attiva.

Talvolta invece le piattaforme si occupano favorire e semplificare il contatto tra consumatori e produttori. In questo caso il valore prodotto può essere monetizzato facendo pagare ai produttori il più facile accesso, che consiste nel fornire degli strumenti che consentono al produttore di distinguersi dalla massa ed essere notato, nei mercati bilaterali, nonostante la forte concorrenza. Le piattaforme, che sfruttano quindi l'accesso migliorato come tecnica di monetizzazione, caricano sui produttori i costi per individuare il target giusto, per lanciare messaggi persuasivi e renderli più accattivanti, e si fanno pagare per concedere loro uno spazio di rilievo sulla piattaforma. Questo metodo di solito non ha riscontri negativi sull'effetto network, fino a quando tutti i produttori e i consumatori hanno la possibilità di partecipare alla piattaforma in maniera aperta senza richiedere migliorie. Yelp, ad esempio, offre un'aumentata visibilità sulla piattaforma facendo sì che, quei ristoranti che pagano per il servizio fornito, compaiano nella lista premium tra i risultati di ricerca, cosicché riescono

ad attrarre maggiori potenziali clienti. Infine un'altra via per monetizzare il valore che le piattaforme creano è quella di far pagare per implementare meccanismi che migliorino la qualità delle interazioni. Gli effetti network positivi infatti sono guidati non solo dalla quantità, ma anche dalla qualità. E infatti quando la quantità di contenuti su una piattaforma diventa strabordante, per i consumatori può essere estremamente difficile trovare contenuti di alta qualità e dunque sono disposti a pagare per accedere a servizi e beni di qualità garantita. (G. G. Parker, 2016)

La monetizzazione è un processo tanto complicato, quanto cruciale per la sopravvivenza della piattaforma. Oltretutto la valutazione su chi far ricadere i costi e quindi chi far pagare può essere molto complicata perché si deve considerare non solo le forme di valore in eccesso e le differenze tra gli utenti, ma anche l'impatto che le decisioni prese su una categoria di utenti hanno sugli altri.

### 1.3 PLATFORM BUSINESS VS TRADITIONAL BUSINESS

La diffusione di Internet e il recente sviluppo delle tecnologie digitali hanno permesso un rapido sviluppo di modelli di business basati sulle piattaforme in un mercato dopo l'altro, causando una serie di cambiamenti che hanno stravolto quasi ogni aspetto di business tradizionale, oltre ad aver cambiato anche le abitudini della società (facciamo shopping su Amazon, “parliamo” su Whatsapp e con Airbnb possiamo visitare città diverse, ovviamente condividendo ogni momento della vacanza su Instagram). Al contrario delle piattaforme, le industrie tradizionali, definite *pipeline*, sono organizzate secondo una struttura lineare di distribuzione in cui si crea e si trasferisce valore passo dopo passo. Le aziende che continuano a competere soltanto sulle risorse sviluppate internamente, seguendo un modello tradizionale avranno sempre più difficoltà a competere con le piattaforme.

Al giorno d'oggi Internet non opera più soltanto da canale distributivo online ma è in grado anche di creare, coordinare infrastrutture e collegare, coordinare oggetti nel mondo reale; le piattaforme non hanno fatto altro che sfruttare queste capacità per dare forma a un nuovo modello di business.

Inizialmente si pensava che l'impatto più rilevante delle nuove tecnologie digitali riguardasse la diffusione della disintermediazione, cioè l'eliminazione di intermediari e l'instaurazione di un rapporto diretto tra produttore e consumatore. In realtà le piattaforme anziché eliminarla hanno riproposto una re-intermediazione, introducendo nuove tipologie di intermediari: i classici mediatori sono stati sostituiti da alcuni più efficienti online, spesso sistemi automatizzati, che offrono beni e servizi di valore agli utenti di entrambi i lati della piattaforma, produttori e clienti. Ciò ha permesso di creare nuovi spazi in cui gli utenti sono connessi tra loro con un'efficienza e un potere nettamente maggiori rispetto a prima: efficienza data dai bassi costi marginali, e potere dato dall'effetto network. Entrambi sono strettamente legati l'un l'altro dal punto focale delle piattaforme: le comunità di utenti. Difatti sono le comunità che fanno la differenza nel dominio del mercato e su di queste si concentra l'effetto distruttivo delle piattaforme, che stanno riconfigurando il processo di creazione del valore e del controllo qualità.

Per quanto riguarda il primo punto i platform business aprono nuove fonti di creazione di valore modificando la natura dell'offerta. Una piattaforma infatti cresce e conquista un mercato quando è in grado di ridurre al minimo le barriere all'utilizzo di essa per gli utenti. Allora ogni volta che riesce ad eliminare un ostacolo, si aprono nuove fonti di offerta e di creazione di valore attraverso il contributo della community della piattaforma.

Wikipedia è stata una tra le prime piattaforme che ha adottato una nuova forma di offerta strutturando un sistema che lasciava ai volontari organizzare e gestire la conoscenza. Presto anche molte altre piattaforme sono nate facendo leva sulle community, come YouTube, che con una semplice videocamera dava il potere ai propri utenti di competere con gli studi cinematografici o case discografiche, mutando il panorama competitivo. La re-intermediazione delle piattaforme consente quindi che produttori e consumatori partecipino attivamente nella creazione di valore. Ma l'introduzione di nuove forme di offerta, nei primi tempi, corrisponde spesso anche ad un calo della qualità. Pertanto le piattaforme si avvalgono dei feedback degli utenti come nuovo strumento di controllo sulla qualità o sulla reputazione dei provider di prodotti e servizi, tanto che i prodotti che ricevono riscontri negativi di solito scompaiono dalla piattaforma. I feedback vengono rilevati da algoritmi specifici, che contribuiscono a rendere le interazioni di mercato sempre più efficienti cosicché diventa più facile trovare i prodotti e i servizi che possono soddisfare al meglio i proprio bisogni e desideri. Piattaforme come Yelp e Tripadvisor hanno creato un'intera nuova industria basata sul certificare la qualità dei prodotti e servizi dei provider. Al contrario le tradizionali imprese pipeline fanno affidamento a figure di controllo come editori, manager o supervisori, per garantire l'interazione di mercato. Tali meccanismi di controllo però risultano costosi e inefficienti e le industrie non riescono a fronteggiare la veloce crescita delle piattaforme.

Poiché buona parte del valore di una piattaforma è prodotto dalla community di utenti, il platform business sposta il suo focus da attività interne ad attività esterne all'azienda. Si tende ad accentrare sempre più su persone, risorse e funzioni al di fuori del business quelle funzioni e operazioni che nelle imprese tradizionali si svolgono e si trovano all'interno dell'impresa. Questo fenomeno di inversione si rispecchia anche nell'uso di un linguaggio differente nelle varie funzioni aziendali. I diversi termini utilizzati per esempio nel marketing riflettono la natura ribaltata della comunicazione, data dal fatto che i messaggi una volta trasmessi dai dipendenti siano adesso diffusi dagli stessi consumatori. I sistemi informatici a loro volta si sono trasformati da sistemi di pianificazione delle risorse in *back-office* verso sistemi di *front-office* di gestione delle relazioni con i clienti. Fondamentale in termini di efficienza sono i vantaggi ottenuti dall'essere passati da un processo di ottimizzazione dell'inventario e della filiera produttiva a un processo di esternalizzazione di asset che l'azienda non controlla direttamente. In questo modo le piattaforme godono di superiori margini economici di produzione e distribuzione e hanno ridotti costi marginali; se una catena di alberghi come FourSeason o Starwood vuole espandere il suo business dovrà

sostenere elevati costi per gli investimenti in infrastrutture e personale. Al contrario Airbnb si potrà espandere sostenendo costi marginali pressoché pari a zero.

Network firms	Market value	Traditional firms	Market value
<b>Uber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$60–70B valuation</li> <li>• No cars, more than 1M drivers</li> </ul>	<b>Hertz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$7B market cap</li> <li>• Estimated 350K cars</li> </ul>
<b>Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$24B valuation</li> <li>• 1.5M+ homes for rent, none owned</li> </ul>	<b>Starwood</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$12.2B purchase price in Nov. 2015</li> <li>• 1,270+ hotel properties</li> </ul>
<b>WeChat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$84B estimated value</li> <li>• 650M users</li> <li>• 0 miles network fiber</li> </ul>	<b>AT&amp;T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$207B market cap</li> <li>• 122M phone subscribers</li> <li>• 1M miles of network fiber</li> </ul>
<b>Alibaba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$200B market cap</li> <li>• 0 retail locations</li> </ul>	<b>Walmart</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$190B market cap</li> <li>• 11,000 retail locations</li> </ul>

Le piattaforme stanno sviluppando nuove forme di efficienza aggregando i mercati non organizzati. L'aggregazione di mercati è un processo per mezzo del quale le piattaforme forniscono mercati centralizzati per servire il maggior numero di individui e organizzazioni dispersi. Società come Amazon e Alibaba forniscono infatti siti online dove innumerevoli prodotti da ogni parte del mondo possono essere venduti ai consumatori. Un altro esempio particolare e molto chiaro riguarda i trasporti pubblici in autobus in India, dove esistono molti tipologie diverse di bus con prezzi diversi e tratte differenti. Proprio per questa frammentazione e disorganizzazione, i costi di ricerca per i clienti sono elevati. Col fine di risolvere questo problema una piattaforma chiamata red-Bus sta mettendo insieme tutte le informazioni riguardanti le società di autobus in una infrastruttura plug-and-play centralizzata. La strategia dunque, che nei business tradizionali era focalizzata sul controllo delle risorse interne e la creazione di barriere competitive, nelle piattaforme si è mossa verso la gestione delle risorse esterne e il coinvolgimento di animate community di utenti.

Alla luce di tutto ciò si può notare come, alla nascita delle piattaforme digitali, sia stato stravolto anche il tipico comportamento del consumatore, portandolo a utilizzare prodotti e servizi in modi che non sarebbero nemmeno stati immaginati fino a pochi anni prima.

È evidente dunque quanto le piattaforme stiano rivoluzionando il mercato e il contesto competitivo, alterando la struttura delle industrie in molti modi. La domanda che sorge spontanea dopo questa analisi è: come possono rispondere le imprese incumbent?

Per prima cosa le incumbent devono rivalutare il loro business model, analizzando i costi di transazione, cioè quelle spese che derivano dai processi di vendita, marketing distribuzione ecc., e quindi immaginando come ridurre o eliminare questi costi. Inoltre devono esaminare i gruppi di individui e organizzazioni con i quali interagiscono e immaginare nuovi modi per creare network e dunque nuove forme di valore.

Una delle imprese incumbent più brillanti è Nike, perché è riuscita a trovare strade alternative per sopravvivere e prosperare nel mondo delle piattaforme. Solitamente le imprese con una struttura pipeline si ampliano integrando una parte della filiera: attraverso l'integrazione verticale, acquistando fornitori a monte o i distributori a valle, oppure vanno a integrare orizzontalmente ampliando le linee di prodotto. Nike nel gennaio 2012 lanciò un nuovo prodotto tecnologico chiamato FuelBand, il quale indossato riusciva a monitorare l'attività fisica del cliente, compresi le calorie bruciate e i passi camminati. All'apparenza potrebbe sembrare una semplice estensione della linea di prodotto e quindi un'integrazione verticale. In realtà Nike stava tentando un approccio diverso che avrebbe condotto a una nuova forma di crescita, a cui aveva aperto la strada il platform business. Il FuelBand consisteva nel connettere le scarpe degli utenti con l'app sullo smartphone. In questo modo, interagendo di continuo, forniva ai clienti informazioni utili e consigli sulla loro attività fisica, sugli obiettivi da raggiungere e le loro performance. Dunque una crescita basata sulla sincronizzazione tra diversi prodotti e servizi che permette di raccogliere un gran numero di informazioni direttamente dagli utenti.<sup>6</sup>

A differenza delle aziende con una struttura tradizionale, questo nuovo approccio permette di far leva sulle informazioni raccolte per realizzare esperienze più accattivanti e su misura per gli utenti, oltre a connettere insieme gli utenti stessi per consentire interazioni di valore. Comportamenti simili stanno avvenendo in altri settori "tradizionali": per esempio Siemens e Haier stanno collegando i loro impianti all'emergente *Internet of things*.<sup>7</sup> Questi dispositivi connessi trasmettono continuamente dati in una grande piattaforma centrale che permette ai dati di interagire e acquisire ulteriori informazioni dagli altri, migliorando l'utilizzo di ogni risorsa.

---

<sup>6</sup> G. G. Parker, M. W. (2016). *Platform Revolution*. Norton.

<sup>7</sup> «L'espressione "Internet delle cose" indica una famiglia di tecnologie il cui scopo è rendere qualunque tipo di oggetto, anche senza una vocazione digitale, un dispositivo collegato ad internet, in grado di godere di tutte le caratteristiche che hanno gli oggetti nati per utilizzare la rete». (Bennato)

I leader delle imprese incumbent che comprendono il nuovo modello di business dovrebbero quindi iniziare a costruire le piattaforme di domani, in modo tale che non solo vengano sfruttati gli asset già presenti in azienda, ma li si rafforzino anche.

Se fino a qualche decennio fa la competizione era guidata dalla produzione e successivamente dal marketing, adesso, come ha sottolineato Clayton Christensen, nell'era di Internet la competizione si basa sulle idee e sugli ideali.

E idee innovative dirompenti raramente vengono da imprese già esistenti e affermate, ma piuttosto da startup dove la ricca presenza di giovani permette di sviluppare nuove idee in abbondanza. Al giorno d'oggi il cambiamento è talmente forte e diffuso ovunque che ormai ci si deve aspettare che qualcuno possa demolire il nostro business.

## 1.4 LA STRUTTURA DEL SUCCESSO

Prima abbiamo delineato le caratteristiche salienti che hanno portato le piattaforme a rivoluzionare il mercato e sovrastare le imprese esistenti, di stampo tradizionale, ora possiamo riassumere tali elementi in tre funzioni principali: attirare, facilitare e combinare. Una piattaforma deve essere progettata in modo da creare sistemi che soddisfino le tre funzioni nel miglior modo possibile.

Per prima cosa una piattaforma deve essere in grado di attrarre consumatori, una sfida che un'impresa pipeline invece non deve affrontare. All'inizio bisogna risolvere il classico problema dell'uovo e della gallina, cioè che gli utenti non approderanno sulla piattaforma meno che questa non produca valore, e una piattaforma sarà senza valore se non ci sono utenti che vi partecipano. È una delle sfide più difficili, e molte piattaforme falliscono perché non riescono ad individuare la giusta soluzione. Una volta che gli utenti hanno visitato la piattaforma o si sono registrati, è necessario trattenerli mantenendo vivo il loro interesse; entra in gioco in questo caso la comunità di utenti, i quali reputano di valore una piattaforma soltanto dopo che hanno interagito con un numero minimo di utenti. Infatti l'effetto network e i feedback positivi sono la fonte di maggior valore per una piattaforma.

Un altro punto di forza è il valore della valuta disponibile per gli scambi che avvengono sulla piattaforma; alcune piattaforme, soprattutto tra i social networks, utilizzano una valuta virtuale, intangibile sotto forma di popolarità, influenza o attenzioni. Quindi la maggiore attrattività della valuta è un efficace strumento per creare un effetto network, e dunque valore.

A differenza delle imprese con una struttura pipeline, le piattaforme non riescono a controllare direttamente la creazione di valore, perciò realizzano infrastrutture che permettono di creare e scambiare valore e dispongono i principi che governano queste interazioni.

Per quanto riguarda l'agevolazione delle interazioni fra i soggetti sulla piattaforma, un aspetto importante è quello di rendere il più semplice possibile per i produttori la creazione e lo scambio di beni o servizi attraverso la piattaforma.

Facilitare le interazioni può comportare anche una riduzione delle barriere all'utilizzo. Un esempio chiaro è il confronto tra il differente approccio con cui era nato di Facebook e Instagram nella condivisione delle foto. Su Facebook infatti bisogna trasferire la foto scattata sul computer, eventualmente utilizzare un programma di photoshop per modificarla, ed infine caricarla su Facebook; Instagram invece provvede da sola a scattare, modificare e

condividere la foto. Questa semplificazione dei passaggi incoraggia sicuramente gli utenti ad essere attivi sulla piattaforma e ad interagire di più.

Una piattaforma di successo deve essere in grado di combinare efficacemente tra loro gli utenti giusti e assicurare che i beni e i servizi più rilevanti siano scambiati.

Per raggiungere l'obiettivo utilizza i dati che possiede su produttori, consumatori, e sui beni e servizi da scambiare. Ovviamente più sono i dati che la piattaforma deve trattare, più devono essere precisi i filtri e le informazioni, e più appagante l'incontro tra produttore e consumatore; in tutto ciò devono essere programmati degli algoritmi in grado di raccogliere, organizzare, classificare e analizzare i dati. Alla luce di quello che è stato detto fino ad ora, è chiaro come una piattaforma debba sviluppare una vera e propria strategia di acquisizione delle informazioni. Alcune, come LinkedIn, spingono progressivamente gli utenti a fornire informazioni su loro stessi utilizzando una "barra di avanzamento", il cui scopo finale è quello di completare il profilo. Un metodo alternativo prevede l'acquisizione delle informazioni da terze parti; procede su questa strada Spotify, che si appoggia a Facebook per ottenere i dati che utilizza per migliorare i match.

Piattaforme di successo sono quelle che riescono a creare dei match reciprocamente gratificanti, ma la sfida più importante è il continuo perfezionamento dei processi di acquisizione e analisi dei dati.

Per riuscire dunque a soddisfare le tre funzioni base di una piattaforma, viene seguito uno schema di progettazione detto SCALE, il cui nome deriva dall'acronimo delle componenti necessarie al successo: **S**taff on Demand, **C**ommunity & Crowd, **A**lgorithms, **L**everaged Assets, **E**ngagement.<sup>8</sup>

Per Staff on Demand si intende "personale su richiesta", e indica il grande cambiamento avvenuto nel mondo del lavoro. Fino a qualche anno fa il modo migliore di sfruttare il talento degli impiegati era avere un rapporto di lavoro esclusivo e la struttura dell'azienda era molto gerarchica con ruoli ben definiti, per cui i dipendenti dovevano eseguire i compiti prescritti dai loro superiori. Oggi invece prevale la flessibilità e la velocità di adattamento, e in questo senso si parla di personale su richiesta. Laddove in alcune industrie sia tutt'ora importante avere una forza lavoro a tempo, come ad esempio le imprese edili, nei business basati in larga parte sulle informazioni accessibili è meno conveniente mantenere personale fisso, poiché eccessivamente dispendioso e improduttivo; per cui si preferisce esternalizzare la

---

<sup>8</sup> Ismail, S. (2014). *Exponential Organizations*. New York: Diversion Books.

forza lavoro e usufruirne quando necessario, anche perché grazie a internet i costi di reperimento sono quasi nulli.

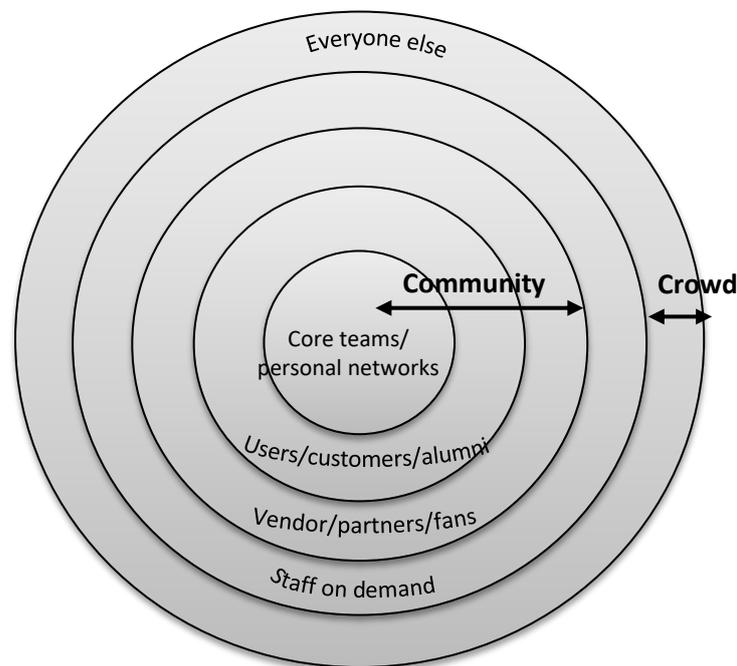


Figura 3: schema SCAL

Il ruolo della community di utenti è cruciale, come abbiamo sottolineato più volte, e la sua essenza è quella di condividere fini, risorse, bisogni, preferenze, rischi e altre caratteristiche, attraverso Internet, che non dipendano strettamente da elementi materiali. Una community è formata dai membri del core team, dagli utenti consumatori, dai venditori, partners e dai fans, e viene considerata dal management un investimento strategico, poiché permette di creare relazioni di lungo termine. Per crowd invece si intende chiunque sia fuori dalla community, è dunque più difficile da raggiungere ma il numero di potenziali clienti è molto più grande. A tal proposito si parla spesso di *crowdfunding*: questo fenomeno consiste nell'aiutare a promuovere idee mediante un intelligente uso di Internet per mettere insieme un gran numero di piccoli inventori.

Un'altra componente critica per il successo di un business sono gli algoritmi, più flessibili, oggettivi e modulari rispetto alle capacità umane. Si possono distinguere due tipologie differenti: Machine Learning e Deep Learning. Il Machine Learning ha la capacità di compiere nuove mansioni basate su predizioni e sulle caratteristiche apprese da dati storici o da nel corso del funzionamento.

Il Deep Learning è un nuovo sottoinsieme del Machine Learning che si basa su una tecnologia di rete neurale, e permette di scoprire nuovi modelli di linguaggio, senza che sia esposto a informazioni storiche. Funziona all'incirca nello stesso modo in cui un neonato impara i primi suoni, poi le parole, le frasi e infine apprende il linguaggio (Ismail, 2014).

Il processo di esternalizzazione degli asset (Leveraged Assets), di affitto o di condivisione è un punto chiave nel business delle piattaforme. Se nei decenni passati era usuale non avere la proprietà dei macchinari pesanti o di quelli volti non al raggiungimento diretto dello scopo aziendale (per esempio una stampante), ultimamente si procede ad esternalizzare anche quegli asset critici ai fini dell'azienda, poiché la tecnologia permette di accedere alle risorse praticamente dove e quando si vuole, e quindi una maggiore flessibilità. Inoltre questa facilita le condivisioni e la crescita degli asset anche a livello globale (Ismail, 2014).

Infine l'ultimo punto riguarda l'Engagement dell'utente, quindi il suo coinvolgimento attraverso strumenti quali ad esempio coupon, montepremi e carte fedeltà. Questo è formato da un sistema di reputazione, con giochi e incentivi di prezzo, e crea le condizioni per i circoli virtuosi di effetto network. La componente di gioco serve oltre che per affrontare le sfide e i problemi, anche per migliorare la cultura interna aziendale. L'engagement quindi può creare effetto network e circoli virtuosi di straordinario rilievo.

## UNA DIFFUSIONE A 360°

La crescita delle piattaforme e i loro effetti sono permeati in quasi ogni angolo dell'economia e della società, dai media all'educazione, dai settori energetici alle industrie dell'assistenza sanitaria. Come conseguenza del rapido sviluppo dei Platform Business, molte industrie tradizionali stanno affrontando un periodo di crisi e sono costrette a riorganizzarsi e rivedere le usuali pratiche di management.

La tabella sottostante evidenzia alcuni dei business in cui le piattaforme stanno avendo successo, dato dalla capacità di creare match tra produttori e consumatori e agevolarne le interazioni.

INDUSTRY	EXAMPLES
Agriculture	John Deere, Intuit Fasal
Communication and Networking	LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat, WeChat
Consumer Goods	Philips, McCormick Foods FlavorPrint
Education	Udemy, Skillshare, Coursera, edX, Duolingo
Energy and Heavy Industry	Nest, Tesla Powerwall, General Electric, EnerNOC
Finance	Bitcoin, Lending Club, Kickstarter
Health Care	Cohealo, SimplyInsured, Kaiser Permanente
Gaming	Xbox, Nintendo, PlayStation
Labor and Professional Services	Upwork, Fiverr, 99designs, Sittercity, LegalZoom
Local Services	Yelp, Foursquare, Groupon, Angie's List
Logistics and Delivery	Munchery, Foodpanda, Haier Group
Media	Medium, Viki, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing
Operating Systems	iOS, Android, MacOS, Microsoft Windows
Retail	Amazon, Alibaba, Walgreens, Burberry, Shopkick
Transportation	Uber, Waze, BlaBlaCar, GrabTaxi, Ola Cabs
Travel	Airbnb, TripAdvisor

Figura 4: alcuni dei settori in cui si sono affermate le piattaforme

Ogni scambio tra produttori e consumatori può riguardare: informazioni, beni o servizi, e diverse forme di pagamento. Una piattaforma deve sempre agevolare lo scambio di informazioni, anche quando non ha come fine ultimo la circolazione dei dati ma al contrario lo scambio di beni e servizi. Yelp, ad esempio, fornisce informazioni su ristoranti e bar che

consentono agli utenti di scegliere il luogo a loro più appropriato in cui mangiare, e come Uber che risponde alle informazioni chieste dai clienti. Infatti a prescindere dallo scopo della piattaforma, ad ogni modo, lo scambio di informazioni si verifica attraverso la piattaforma stessa.

Di conseguenza, grazie alle informazioni trasmesse nella piattaforma, gli utenti possono decidere anche di scambiare beni o servizi, e in alcuni casi questo può avvenire direttamente attraverso la piattaforma. Per esempio su Facebook e su YouTube si condividono foto, link e video. Beni e servizi possono anche essere scambiati al di fuori della piattaforma, nonostante il processo di raccolta e scambio delle informazioni avvenga su di essa e la consegna del bene possa essere monitorata attraverso la piattaforma. Così accade in Amazon, che contiene i dati relativi ai prodotti sulla piattaforma e consente di controllare la consegna del bene in tempo reale; oppure riprendiamo l'esempio di Uber in cui il servizio di trasporto prenotato online si concretizza in reali veicoli su reali strade.

Molte altre industrie si avvicineranno sempre di più al Platform Business nei prossimi anni, in particolare tutti quei business ad alta densità di informazioni, o con “gatekeeper”<sup>9</sup> poco flessibili. Infatti è chiaro ormai come le informazioni siano ad oggi una risorsa fondamentale per creare valore, e più sono importanti per l'azienda come fonte di valore, maggiore è la possibilità che questa venga sconvolta dalle piattaforme. Ciò spiega come le industrie di telecomunicazioni e i media siano state profondamente rivoluzionate dalle piattaforme, in grado queste ultime di sconvolgere il mercato molto più velocemente e semplicemente delle imprese tradizionali. Inoltre lo sviluppo di piattaforme digitali, come eBay o Amazon, permette a milioni di produttori “fai da te” di creare e commercializzare propri beni, superando dunque le tradizionali figure dei gatekeeper. Le industrie estremamente frammentate o quelle caratterizzate da asimmetrie informative molto elevate sembrano anch'esse destinate ad essere travolte dalle piattaforme. E ciò è vero se si pensa al fenomeno dell'aggregazione di mercato, secondo cui le piattaforme forniscono mercati centralizzati per servire il maggior numero di individui e organizzazioni dispersi. Ciò permette anche un più facile accesso alle informazioni su beni, prezzi e servizi e quindi una riduzione delle asimmetrie informative.

Un settore che rispetta le voci prima descritte è quello dell'educazione: l'informazione, nelle sue forme, è difatti il prodotto principale, il mercato è piuttosto frammentato per via

---

<sup>9</sup> Figura che occupa la posizione di “esperto” e ha il compito di filtrare le informazioni attraverso i “cancelli” (gates)

dell'esistenza di numerose tipologie di istituti scolastici diversi con altrettanti diversi piani di studi. E ancora, sono alte le asimmetrie informative, poiché è difficile valutare l'effettiva qualità dell'insegnamento; basti pensare a quelle scuole o università prestigiose per le quali in pochi si sentono in grado di poter giudicare il loro operato e la loro reputazione.

Una fotografia del settore mostra come l'educazione si stia sempre più avvicinando a un modello di Platform business, spinta dall'esigenza di migliorare la qualità di valore distribuito in rapporto al denaro investito (negli ultimi cinquant'anni infatti i costi per l'educazione sono aumentati di ben venticinque volte). A questo scopo, le piattaforme Udey, Coursera e Skillshare offrono corsi online cosicché anche coloro che non possono permettersi un'istruzione tradizionale possano usufruire di alti livelli di insegnamento, a costi bassissimi e disponibili in ogni parte del mondo attraverso Internet. Per cercare di contrastare l'ascesa di tali piattaforme alcune università americane tra cui Harvard, Princeton e Stanford, hanno iniziato ad offrire delle versioni online dei loro corsi più apprezzati, nella forma dunque di MOOCs (massive open online courses).<sup>10</sup> A partire dal 2014 le statistiche hanno evidenziato che solo il 5% degli studenti iscritti in MOOCs hanno concluso effettivamente gli studi, un dato che porta a ritenere i corsi online pressoché inutili. Ma un ulteriore dato da considerare è quello rilevato dall'università della Pennsylvania (Stati Uniti) che, su 1,8 milioni iscritti al MOOC, il 60% degli studenti risulta impegnato a seguire i corsi in modo attivo, tenendosi in contatto con i colleghi, guardando i video delle lezioni e svolgendo i compiti assegnati. Ciò che risulta è quindi che gli studenti iscritti vedano i corsi MOOC come un buffet, campionando il materiale secondo i propri interessi e obiettivi (B. Alcorn, 2014), allo scopo di apprendere abilità pratiche da impiegare nella vita reale piuttosto che ottenere una laurea o un diploma di riconoscimento dei risultati. Le piattaforme nel settore dell'educazione stanno dunque separando l'insegnamento di specifiche abilità dalla dipendenza dai canali tradizionali, per esempio scorporando l'apprendimento delle lingue straniere come fa la piattaforma Duolingo.

Le piattaforme hanno preso piede e trasformato notevolmente anche il mercato dei trasporti e servizi logistici. Infatti una multinazionale come la FedEx ha sempre goduto del vantaggio competitivo dato dagli alti costi fissi per l'acquisto dei mezzi di trasporto, quali camion e aeroplani, che garantivano elevate barriere all'entrata per i competitor, ma con l'ascesa delle piattaforme tale meccanismo è stato scardinato. Uno dei punti di forza delle piattaforme, che

---

<sup>10</sup> I MOOCs sono corsi aperti online, ideati con lo scopo di offrire una formazione a distanza che coinvolga un numero elevato di partecipanti.

abbiamo analizzato nel capitolo precedente, è proprio la non-proprietà dei beni fisici, in questo caso dei mezzi di trasporto. Infatti una piattaforma si rivolge a terze parti per gestire un sistema logistico e di spedizioni efficiente, impiegando un investimento di capitale minimo.

In aggiunta si avvalgono di appositi algoritmi per abbinare domanda e offerta, così permettendo un ottimale coordinamento dei veicoli. Per esempio, l'azienda Munchery a San Francisco è una piattaforma di food delivery in forte crescita; mettendo insieme le richieste di tutta la città in base a specifiche fasce orarie, gli algoritmi della Munchery determinano i percorsi migliori per sfruttare al massimo la densità dei punti consegna, minimizzando in tal modo i costi marginali (G. G. Parker, 2016).

Potrebbe sembrare che la trasformazione del mondo del lavoro per mano delle piattaforme riguardi soltanto quelle mansioni di routine o che richiedono qualifiche minori come tassisti, food delivery o personale domestico. Tale supposizione è errata, infatti anche le professioni tradizionali, dalla medicina alla giurisprudenza, sono sensibili ai cambiamenti messi in atto dalle piattaforme.

E ciò è vero se si analizza l'industria della sanità. Questa, così come l'educazione, è caratterizzata da una fitta mole di dati ed informazioni, un mercato molto frammentato che va dalle farmacie agli ospedali, con asimmetrie informative elevate. Lo sviluppo di piattaforme in questo settore è limitato, ma ha grandi aspettative di crescita, soprattutto negli Stati Uniti dove si è fatta largo un'impresa che prende il nome di Medicast. Tale impresa è costruita su modello di una piattaforma offrendo un servizio che, come Uber, permette agli utenti di richiedere un aiuto medico ovunque essi siano. L'applicazione da un lato consente ai clienti di avere accesso ai servizi di assistenza sanitaria in maniera più conveniente e soprattutto veloce, dall'altro offre un guadagno supplementare ai medici che si rendono disponibili.<sup>11</sup> Multinazionali come Apple, Samsung e Google, per dirne alcune, hanno lanciato apparecchi con applicazioni in grado di rilevare i battiti cardiaci, pressione sanguinea, e altri indicatori di salute per chi li indossa; i dati raccolti vengono analizzati da software appositi che offrono diagnosi e consigli personalizzati. Non è difficile dunque pensare di ampliare questo concetto, utilizzando le piattaforme come strumento per prevenire alcune malattie, grazie alla loro capacità di raccogliere informazioni sullo stato di salute, o ancora potrebbero aiutare gli utenti a tenere sotto controllo le malattie croniche

---

<sup>11</sup> There is an App for That. (2015, Gennaio 3). *Economist*.

come diabete, obesità, disturbi cardiaci ecc. Se questo fosse possibile i costi per la sanità pubblica potrebbero ridursi di molto.

Procedendo su questa strada la rivoluzione del Platform Business ha raggiunto, già da tempo, il mondo della finanza. La nascita di piattaforme come PayPal e Square, hanno semplificato le modalità di pagamento, rendendo possibile effettuare transazioni di denaro online o da applicazioni nel proprio smartphone, e stanno incoraggiando migliaia di utenti a diventare produttori e venditori oltre che consumatori. In questo settore le piattaforme si sono concentrate sul favorire e rendere più accessibili le transazioni, migliorando la raccolta e l'analisi dei dati. Dunque anche le piattaforme più "tradizionali", in linea con i progressi tecnologici, sono spinte a sviluppare innovazioni per sbloccare nuove forme di valore, che possono essere rivelate da un'analisi più attenta dei dati sulle transazioni. Per esempio piattaforme di credito peer to peer<sup>12</sup>, come Zopa e Lending Club, sono in grado di agevolare transazioni del valore di miliardi di dollari e allo stesso tempo concedere credito evitando di passare dai tradizionali gatekeeper. Queste possono risultare piuttosto pericolose nei confronti delle banche commerciali, perché capaci di riconoscere dei modelli di concessione e di presa a prestito sulla base dei dati raccolti online. Tali modelli dinamici permettono alle piattaforme di identificare quei comportamenti che presagiscono il default o una truffa in modo migliore rispetto alle banche tradizionali. La Lending Club è un perfetto esempio di piattaforma basata sulla sharing economy<sup>13</sup> proprio come Airbnb, ma applicata al settore del credito. Tale fenomeno di credito peer to peer prende il nome anche di social lending, in cui la piattaforma si limita a garantirne il suo funzionamento, mettendo in contatto domanda e offerta cosicché chi ha denaro lo può mettere a disposizione di chi ne ha necessità, in cambio di interessi. In conseguenza di ciò i prestatori su Lending Club possono permettersi di offrire a coloro che chiedono in prestito denaro tassi d'interesse più bassi, e al contempo ricevere maggiori ritorni rispetto agli investimenti tradizionali.

---

<sup>12</sup> Termine usato in informatica per indicare la trasmissione diretta delle informazioni fra due computer, senza passare attraverso un server centralizzato. In questo caso indica la disintermediazione del processo.

<sup>13</sup> Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy*. The MIT Press.

**Opex / total balance outstanding, Basis points**

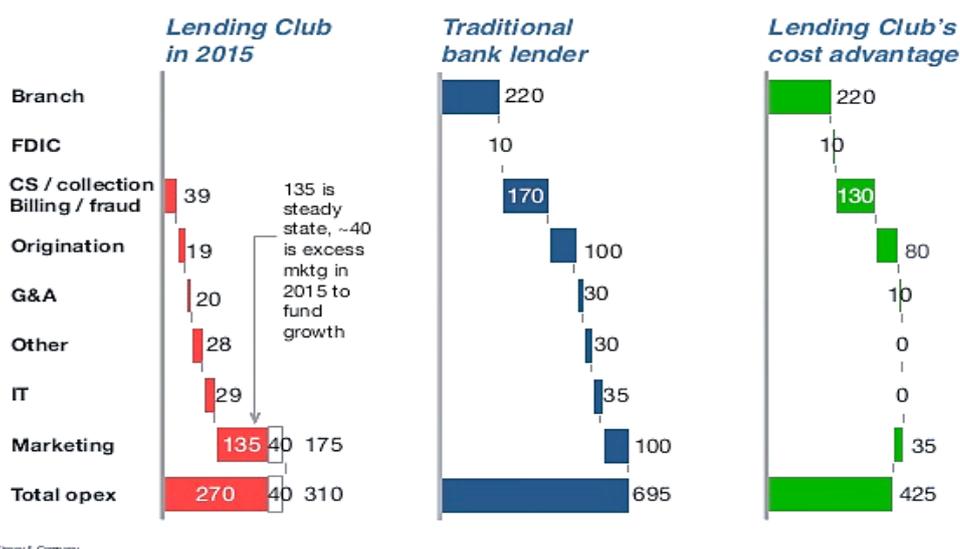


Figura 5: vantaggi di costo di Lending Club sulle banche tradizionali, per i minori costi operativi

La Lending Club è un perfetto esempio di piattaforma basata sulla sharing economy<sup>14</sup> proprio come Airbnb, ma applicata al settore del credito. Tale fenomeno di credito peer to peer prende il nome anche di social lending, in cui la piattaforma si limita a garantirne il suo funzionamento, mettendo in contatto domanda e offerta cosicché chi ha denaro lo può mettere a disposizione di chi ne ha necessità, in cambio di interessi.

Alcuni istituti finanziari di stampo tradizionale hanno provveduto a utilizzare il Platform model per ampliare la loro copertura di servizi verso segmenti del mercato che in precedenza non riuscivano nemmeno a sfiorare. E quindi per riuscire ad affermarsi costruiscono piattaforme che permettono alle piccole imprese di meglio gestire i pagamenti e le fatture che intercorrono fra di esse. Da queste interazioni fra imprese, le banche raccolgono informazioni utili per riuscire ad individuare il target cui offrire i prodotti finanziari più adatti, in maniera del tutto più efficace. Allo stesso modo, alcune banche stanno provvedendo ad offrire servizi digitali per assistere i clienti alla ricerca di immobili, nella speranza di ricavarne dati che potrebbero suggerire alcune opportunità nella concessione di un prestito.

In ambito finanziario dunque le potenziali fonti di crescita, per mezzo delle piattaforme, sono molteplici; un'altra opportunità riguarda le centinaia di milioni di persone che ancora non sono in stretto contatto con le banche e che non hanno accesso, di conseguenza, a tutti quegli

<sup>14</sup> Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy*. The MIT Press.

strumenti essenziali come la semplificazione dei pagamenti delle bollette, la gestione del risparmio e la possibilità di effettuare investimenti.

Tali persone si trovano spesso nei paesi in via di sviluppo ma anche nei quartieri meno ricchi dei paesi sviluppati, e vivono in aree in cui sono assenti filiali di banche e non hanno il capitale necessario per poter aprire un conto corrente bancario tradizionale; così, nei casi più frequenti, si affidano ad alternative sconvenienti, costose e talvolta illegali. Lo sviluppo delle piattaforme in questo campo ha permesso a milioni di persone di accedere a servizi bancari in linea con i loro bisogni, per mezzo della tecnologia mobile e di Internet. Ovviamente clienti tali generano minore valore, ma sono così tanti da rappresentare un'enorme opportunità di guadagno.<sup>15</sup>

È chiaro pertanto come le piattaforme si siano adattate a qualsiasi tipo di mercato e settore, e le imprese tradizionali devono fare lo stesso, riorganizzando parte della loro struttura in un modello di Platform business, se non vorranno essere spazzate via.

---

<sup>15</sup> McGroarty, P., & Stevis, M. (2014, agosto 15). Banks Vie for a Piece of Africa's Mobile Banking Market. *Wall Street Journal*.

## 2.1 COME DOVREBBERO ESSERE REGOLATE LE PIATTAFORME

La progressiva affermazione delle piattaforme sta dando origine ad una sfida sociale sempre più importante (Boudreau & Hagiu, 2009). Alcuni ritengono che le tradizionali forme di policy non siano adatte alla rapida evoluzione del mercato delle piattaforme. E difatti è significativo il dibattito tra chi ha come obiettivo primario la promozione dell'innovazione e lo sviluppo economico, che sostiene un approccio laissez-faire per regolare le piattaforme, e invece chi ha come scopo sociale la prevenzione di possibili danni, e spinge verso una competizione chiara e imparziale nel rispetto delle leggi.

È chiaro che lo sviluppo di piattaforme, così come ogni nuovo business, potenzialmente può recare un danno, che il più delle volte riflette l'impatto distruttivo sulle industrie tradizionali. Infatti le proteste e le lamentele delle imprese tradizionali sfociano, a volte, nella ricerca di prove di un eventuale danno, sia esso economico, ambientale, culturale o sociale, che a parere loro le piattaforme possono provocare, e dunque chiedono regolamentazioni più stringenti per limitarne l'impatto. Talvolta però le lamentele sull'impatto delle piattaforme sono legittime: quando un impatto negativo delle piattaforme danneggia e ricade su terze parti cosiddette "spettatori innocenti", si viene a creare il problema economico delle esternalità negative. Un esempio è quello che ha coinvolto Airbnb in alcune occasioni, in cui negli appartamenti affittati venivano consumate orge, avvenivano feste invase da giovani ubriachi o erano utilizzati per la prostituzione; in tutto ciò i vicini non potevano far altro che lamentarsi. Alcuni business nati come piattaforme hanno chiuso a causa delle esternalità negative.

È il caso dell'applicazione MonkeyParking, lanciata a San Francisco nel 2014. Questa aveva creato un sistema che spingeva gli automobilisti a lasciare liberi i parcheggi, i posti vuoti venivano venduti all'asta ad altri utenti del sistema e i proventi che ne derivavano erano divisi fra la piattaforma e l'automobilista che aveva lasciato il posto libero. Nonostante l'applicazione avesse un impatto positivo sull'ambiente, poiché riduceva il tempo per cercare parcheggio e di conseguenza l'emissione di CO<sub>2</sub>, il focus era accentrato sulle esternalità negative e sul concetto di accessibilità ad un bene pubblico. Molti consideravano sleale il fatto che la piattaforma avesse creato un sistema che incoraggiava la privatizzazione e la monetizzazione di un bene pubblico, il parcheggio, e pertanto incidesse sulla sua accessibilità.

In aggiunta gli effetti negativi ricadevano anche sui proprietari di parcheggi privati, che non venivano ripagati degli investimenti effettuati. In merito a tutte le polemiche sopra citate, le autorità di controllo ordinarono la chiusura della piattaforma.<sup>16</sup>

In molti, al contrario, ritengono che gli effetti sociali, parzialmente anche negativi, causati dalle piattaforme siano il prezzo da pagare per le innovazioni straordinarie e la crescita economica che esse producono; sostengono dunque la libera crescita di quei concorrenti che offrono beni o servizi che nel complesso producono maggiori benefici sociali. Gli oppositori di una regolamentazione più severa si rifanno a fenomeni come la “cattura della regolamentazione” (regulatory capture)<sup>17</sup>, sostenuta da Stigler, per affermare come l’intervento dello Stato nel mercato sia spesso inefficiente. La premessa alla base riguarda il fatto che gli agenti sul mercato cercheranno di influenzare la regolamentazione verso i propri stessi interessi, spesso peggiorando i problemi piuttosto che migliorandoli. Succede effettivamente che i manager delle agenzie governative, incaricati di progettare e far rispettare le regole di mercato, spesso si rivolgano agli amministratori delle società per ricevere consigli e orientamenti su come formulare tali norme. In questo modo coloro che sono sottoposti alle norme sono gli stessi che le elaborano, e aiutano le imprese a sottrarsi ad esse o a manipolarle in modo da ricavarne profitto.

Alcuni degli scontri circa la regolamentazione, riflettono il tentativo delle industrie tradizionali di utilizzare le norme governative come fonte di protezione dall’effetto dirompente dei platform business. Il servizio automobilistico Uber sta lottando in città in tutto mondo per porre fine alla cattura della regolamentazione nel settore dei taxi (Friedersdorf, 2014), così come Airbnb sta affrontando battaglie con le autorità, influenzate dalle relazioni di lunga data instaurate con il settore dell’ospitalità tradizionale. L’economista liberale Don Boudreaux, nel suo blog *Cafe Hayek*,<sup>18</sup> riassume il modo in cui Uber ha trasformato le auto personali da bene privato ad uno stock di capitale per l’economia; procede criticando aspramente gli interventi del governo contro Uber e il resto delle innovazioni della sharing-economy, ritenendoli sia degli ostacoli alla fruibilità di beni e servizi per i consumatori, sia degli attacchi contro quelle forze di mercato che accrescono l’ammontare di capitale-ricchezza che anche le persone comuni sono in grado di controllare, possedere e trarne profitto (Boudreaux, 2015). Boudreaux è pertanto molto critico nei

---

<sup>16</sup> Coté, J. (2014, giugno 23). SF Cracks Down on "MonkeyParking" Mobile App. *SF Gate*.

<sup>17</sup> Stigler, G. J. (1971). The Theory of Economic Regulation . *Bell Journal of Economics and Management Science* 2 .

<sup>18</sup> Boudreaux, D. (2015, agosto). Uber vs. Piketty . *Cafe Hayek* .

confronti degli interventi normativi che, a suo parere, rallentano la crescita economica e impediscono lo sviluppo del benessere sociale per tutti i cittadini e si schiera dalla parte di Uber, ritenendo il caso “il più riprovevole esempio di intervento governativo”.

In realtà la storia ci suggerisce che un certo livello di limitazioni alla condotta delle società è salutare e vantaggioso per l'economia e per la società nel suo complesso. Difatti è difficile individuare un mercato sviluppatosi interamente senza l'intervento delle autorità dello Stato. Esiste un trade-off tra i benefici e i costi della regolamentazione: da un lato una completa assenza di norme dà spazio a elevati costi sociali ed economici, per via della persistenza di problemi come frodi commerciali, concorrenza sleale, e i fallimenti di mercato. Dall'altro lato invece, un mercato totalmente permeato dall'intervento dello Stato conduce altri problemi come la corruzione, inefficienza, sprechi e scarsa o assente innovazione; per questo una soluzione intermedia è la migliore. A tal proposito l'economista Simeon Djankov ha elaborato un range dei possibili regimi normativi su uno spettro che va dall'estrema gestione privatizzata dei beni (culmine della proprietà privata) alla diretta proprietà degli asset da parte dello Stato (socialismo), passando attraverso sistemi regolati dalle decisioni prese da giudici indipendenti o sistemi regolati dalla burocrazia statale.<sup>19</sup>

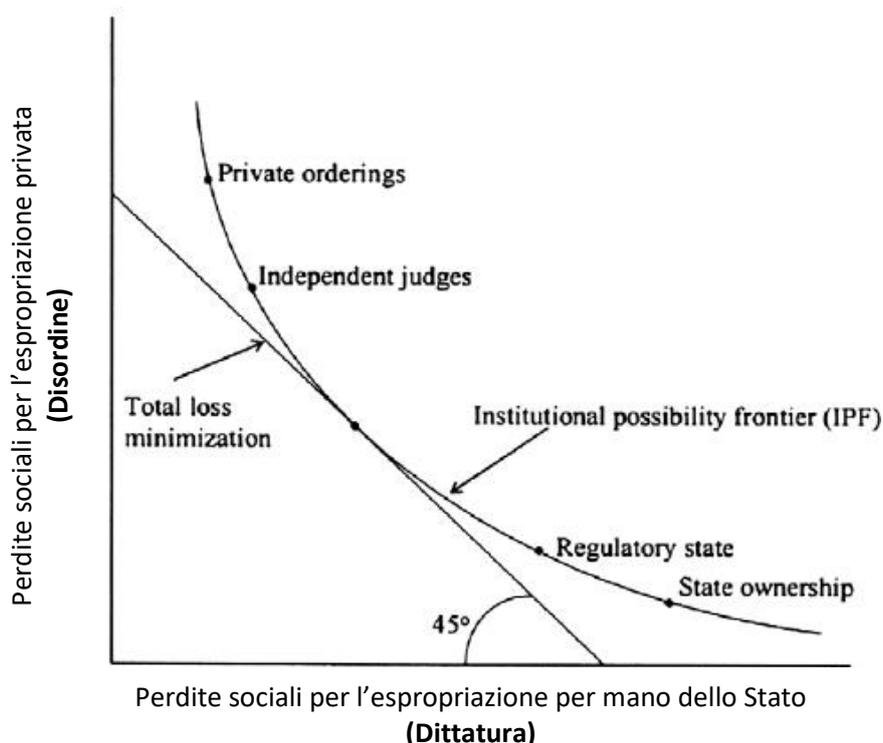


Figura 6: curva delle "perdite sociali" prodotte dalla totale assenza di regolamentazione (sulla SX) o dal controllo completo dello Stato (sulla DX)

<sup>19</sup> Djankov, S., Glaser, E., La Porta, R., & Shleifer, A. (2003). The New Comparative Economics. *Journal of Comparative Economics* .

Lo spettro raffigura il trade-off tra perdite sociali causate da misfatti privati e perdite sociali a causa della cattiva condotta del governo. Più recentemente, per la maggior parte degli economisti la visione positiva dell'intervento statale nell'economia è venuta meno, lasciando preferire invece le privatizzazioni.<sup>20</sup> Infatti oggi si tende sempre più verso una regolamentazione fornita da soggetti privati, che agiscono per interesse personale, piuttosto che dallo Stato.

### 2.1.1 LE RECENTI QUESTIONI NORMATIVE

Consideriamo adesso alcuni dei più importanti problemi normativi che sono venuti alla luce a seguito della crescita dei platform business negli ultimi anni.

Una prima questione normativa controversa riguarda l'accesso alle piattaforme. Dato che le piattaforme stanno diventando mercati sempre più importanti per beni e servizi, l'accesso ad esse può essere un argomento legittimo da sottoporre al potere legislativo. Quando alcuni potenziali partecipanti sono esclusi da una piattaforma, ci si pone delle domande su chi tragga vantaggio dall'esclusione: se tale esclusione sia giusta e quale potrebbe essere l'impatto nel lungo-termine complessivamente sul mercato.

Il problema dell'esclusione è significativo in particolare quando l'effetto network è più forte. Questa è l'idea del professore di economia Carl Shapiro, il quale sostiene che: "Tali contratti esclusivi possono essere significativamente dannosi per le industrie basate sul network, poiché vanno a creare un pericolo che le nuove e migliorate tecnologie non saranno in grado di guadagnare una massa critica necessaria per minacciare veramente l'attuale leader di mercato".<sup>21</sup> E continua dicendo: "In fin dei conti, questa non è una storia sui danni, causati dai prezzi di monopolio, ai consumatori, anche se questo può essere una parte del problema. Il problema più grave invece è che il ritmo di innovazione può essere rallentato, negando ai consumatori tutti i benefici del progresso tecnologico che offrirebbe un mercato dinamico e competitivo." (Shapiro, 1998)

Questo fenomeno viene anche chiamato *excess inertia*,<sup>22</sup> riferendosi al potere dell'effetto network di rallentare o addirittura prevenire l'assunzione di nuove, e forse migliori, tecnologie. Quando un limitato numero di piattaforme riesce a dominare un particolare

---

<sup>20</sup> Shleifer. (s.d.). Understanding Regulation.

<sup>21</sup> Shapiro, C. (1998). *Exclusivity in Network Industries*. George Mason Law Review.

<sup>22</sup> Tale fenomeno si verifica quando una nuova tecnologia produce maggiore utilità ad entrambi gli utenti, tuttavia tutti gli utenti in equilibrio mantengono la vecchia tecnologia.

mercato, grazie alla forza dell'effetto network, queste potrebbero scegliere di non adottare alcune innovazioni, sebbene vantaggiose, al fine di proteggersi dai costi del cambiamento e altri effetti distruttivi.

Sicuramente si può discutere sul fatto che le autorità di controllo dovrebbero considerare se l'intervento del governo possa essere appropriato nei casi in cui una negazione arbitraria all'accesso di una piattaforma sembri condurre verso l'excess inerzia. Ciò nonostante non è sempre facile giudicare il reale impatto di un particolare cambiamento.

Geoffrey Parker e Marshall Van Alstyne affermano che le policy di una piattaforma che limitano la competizione tra sviluppatori possono giovare ai consumatori nel lungo periodo, poiché favoriscono un più alto tasso di innovazione.<sup>23</sup> Per spiegare tale affermazione, prendiamo ad esempio un brevetto di durata ridotta: una piattaforma concede una temporanea clausola di esclusività ad uno sviluppatore in cambio di investimenti sostanziali in nuovi prodotti o servizi. Col passare del tempo, le innovazioni create durante l'accordo esclusivo tendono ad essere incorporate nella piattaforma principale, cosicché diventano disponibili non solo a tutti i consumatori, ma anche ai futuri sviluppatori.

Per tutto quello che è stato detto fino ad ora, l'intervento normativo sull'accesso alle piattaforme deve avvenire con cautela.

Un'altra pratica che ha spesso attratto l'interesse normativo concerne i prezzi predatori, cioè la situazione nella quale un'impresa stabilisce prezzi per beni o servizi così bassi che risulta impossibile guadagnare. In un primo momento questi prezzi bassi avvantaggiano i consumatori, ma nel lungo periodo non fanno altro che danneggiarli, poiché soltanto poche imprese riusciranno a sopravvivere e i fornitori rimasti potranno alzare i prezzi fino a livello di monopolio; per questo la pratica è stata resa illegale. Alcuni studiosi, come Parker e Van Alstyne, hanno approfondito la tradizionale interpretazione dei "prezzi inferiori ai costi" e perciò la definizione per le autorità dei prezzi predatori. L'analisi mostra infatti come le società con effetto network bilaterale (two-sided), cioè dal lato dell'offerta e della domanda, riescano a massimizzare il profitto anche nel caso in cui forniscano servizi ad un lato della domanda a prezzo zero. Riescono ad ottenere questi risultati grazie ai guadagni ottenuti attraverso la vendita di beni o servizi nell'altro lato del mercato.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Parker, G., & Van Alstyne, M. (s.d.). *Innovation, Openness, and Platform Control*.

<sup>24</sup> Parker, G., & Van Alstyne, M. (s.d.). *Two-Sided Network Effect*.

In accordo con i due autori appena citati è la posizione di Jean Tirole e altri studiosi, i quali ritengono che queste ricerche sui mercati bilaterali e i loro effetti network abbiano capovolto le conoscenze tradizionali e abbiano richiesto agli enti di controllo di riorganizzare i test per integrarli con gli affetti network.<sup>25</sup> In particolare le autorità di controllo hanno osservato in questa pratica di vendita di beni o servizi, sotto o al pari dei loro costi, una volontà esplicita di cacciare dal mercato i concorrenti e successivamente aumentare i prezzi. Ciò nonostante quando le imprese integrano gli effetti network dai due lati del mercato, riescono ragionevolmente ad applicare un prezzo pari a zero, quando si rivolgono a certi gruppi di consumatori, anche in assenza di competizione.

I cittadini si sono chiesti a lungo cosa potrebbero fare le imprese con le informazioni personali che raccolgono dai loro clienti. Un ulteriore punto di interesse normativo riguarda la privacy dei dati personali e la loro sicurezza. Tale problematica è nata dal fatto che la capacità delle società di raccogliere accuratamente e in maniera dettagliata i dati degli individui è cresciuta vertiginosamente dall'introduzione delle carte di credito come mezzo di pagamento. Questa innovazione finanziaria ha contribuito ad aumentare la spesa dei consumatori rendendo più facile l'accesso al credito; ciò significava però che le banche erano fortemente incentivate a utilizzare i dati raccolti per misurare l'affidabilità creditizia. Presto la regolamentazione sulla sicurezza dei dati si è concentrata sulla necessità di fornire maggiore trasparenza circa i criteri utilizzati per calcolare i punteggi dell'affidabilità creditizia.

Oggi giorno i problemi relativi all'utilizzo dei dati dei consumatori sono cresciuti in dimensione e complessità. Le agenzie di credito sono state colpite da problemi quali furti di identità e identità sbagliate, i quali per essere risolti possono richiedere anni, causando danni immensi.<sup>26</sup> L'uso e l'abuso delle informazioni sui clienti, da parte delle agenzie di credito e i finanziatori che si affidano a loro, sono oggetto di un acceso dibattito.

Molte imprese, siano esse piattaforme o no, tengono traccia dei siti e dell'utilizzo che i consumatori fanno del web, interazioni finanziarie, abbonamenti a riviste, offerte di beneficenza e tanto altro per riuscire a creare profili altamente dettagliati sui consumatori. Questo processo di tracciamento meticoloso dei dati è rilevante ai fini della privacy quando le informazioni personali possono essere ricondotte all'individuo e trattano temi sensibili

---

<sup>25</sup> Evans, D., & Schmalensee, R. (2015). *The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses*. Oxford University Press.

<sup>26</sup> Puzangher, J. (2015). *Obama to Push Cybersecurity, Identity Theft and Online Access Plans*. Los Angeles Times.

quali l'orientamento sessuale, l'assunzione di medicine con prescrizione medica, alcolismo. Alcuni scettici però affermano che in realtà le persone non si preoccupano molto della loro privacy; indicano a sostegno di questa tesi tutte le informazioni personali che quotidianamente vengono condivise sui social network, tra cui Facebook, LinkedIn o Instagram. Sebbene tali piattaforme abbiano politiche di privacy trasparenti e rese disponibili a tutti, ma sono scritte in termini giuridici e ben pochi utenti si preoccupano di leggerle.

Un ultimo punto per quello che concerne la privacy è la questione dell'appartenenza dei dati raccolti. Le società che hanno accesso alle informazioni stanno in effetti affermando una loro proprietà sui dati, che altrimenti potrebbero essere considerati appartenenti agli individui stessi. Dunque in un mondo in cui le informazioni sono largamente definite come "il nuovo petrolio", è chiaro che i problemi sulla loro proprietà avranno bisogno di essere risolti attraverso azioni normative, o autoregolamentazioni da parte delle stesse industrie.<sup>27</sup>

Alla luce di quello che abbiamo visto finora, la portata globale di Internet ha complicato in modo significativo la regolamentazione dei mercati. Infatti è molto più difficile, in un mondo costantemente interconnesso, sviluppare leggi circa il ruolo dei confini nazionali nelle operazioni di transazione e trovare le giuste soluzioni per farle rispettare costantemente e nel modo corretto; dunque la problematica che si viene a creare riguarda il controllo a livello nazionale delle informazioni. Per iniziare questa analisi, iniziamo prendendo in considerazione il caso di multinazionali che si espandono in un paese meno sviluppato; di solito sono obbligate a rispettare le regole locali, che sono progettate per stimolare l'economia locale e per assicurarsi che una parte della crescita economica creata dalle nuove imprese rimanga all'interno del paese, piuttosto che essere trasferito nelle mani delle multinazionali.

Le leggi europee sulla privacy rappresentano un'altra forma di controllo a livello nazionale dei dati. Le regole circa i flussi di informazioni sono state istituite per l'apparente scopo di proteggere la privacy dei cittadini. Il risultato è un miscuglio di centri per l'analisi e l'elaborazione di dati locali, e una frammentazione dei dati potenzialmente utili per scopi commerciali, se solo fossero aggregati. Nell'Unione Europea il regime normativo sulla privacy sta avendo un potente impatto economico. Infatti negli Stati Uniti ci sono circa quarantadue startup valutate miliardi di dollari, contro le tredici presenti nell'Unione Europea.

---

<sup>27</sup> Arthur, C. (2013, August). Tech Giants may be huge, but nothing matches Big Data. *The Guardian*.

Non c'è da stupirsi dunque che, per esempio, le imprese pubblicitarie che operano in Europa abbiano un impatto meno efficace rispetto ad altri paesi con un livello di benessere paragonabile, come gli Stati Uniti, in cui non c'è una normativa così stringente.

Un'ulteriore acceso dibattito sulle linee di condotta delle piattaforme, concerne la politica fiscale. Il modo più immediato e semplice per discutere di questa problematica è far riferimento ad esempi reali: Amazon, come secondo online retailer più grande al mondo, rappresenta il caso più emblematico ad aver affrontato tale problema. Nella maggior parte dei paesi in cui opera, viene applicata una tassa sulle vendite a livello nazionale o sul valore aggiunto, che il colosso dell'e-commerce deve riscuotere da tutti i suoi clienti. Tuttavia le tasse sulle vendite locali negli Stati Uniti creano opportunità per Amazon per ridurre al minimo i suoi obblighi di riscossione, e così facendo riesce a mantenere il prezzo delle merci il più basso possibile. La società ha affrontato numerose battaglie contro normative sulle regole fiscali per le vendite, e spesso rifiutandosi di riscuotere le tasse fino a che non fosse costretto a farlo a causa di nuove leggi varate. Ad oggi Amazon riscuote tasse sulle vendite in ventitré stati degli Stati Uniti, compresi alcuni dei più grandi, mentre in altri stati non cede ai requisiti di raccolta fiscale (G. G. Parker, 2016).

Sembrerebbe quindi che la portata internazionale delle piattaforme abbia reso ormai antiquato il regime fiscale tradizionale sulle vendite a livello locale e statale (per quanto riguarda gli Stati Uniti) mentre sarebbe una soluzione più logica una legge nazionale, omogenea in tutti gli stati, per tassare le vendite.

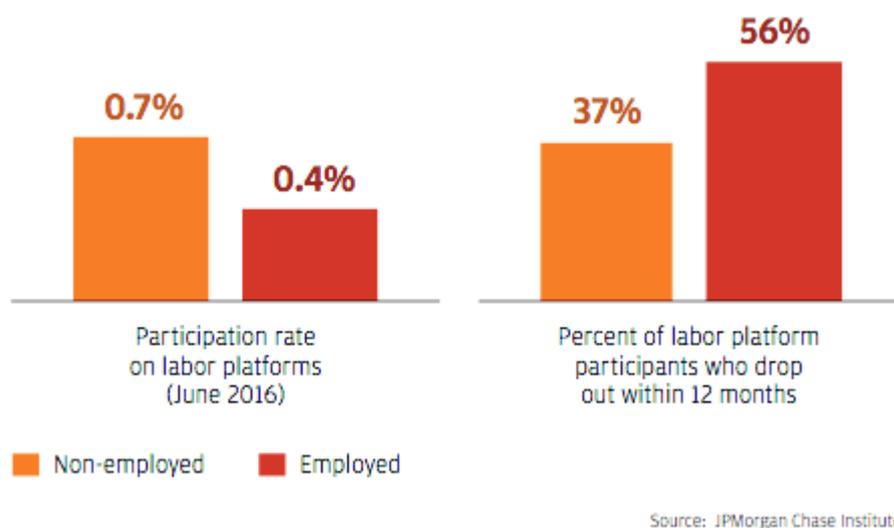
Più recente ancora è il caso, questa volta in Italia, della tassazione sugli affitti brevi<sup>28</sup> per Airbnb; sono state formulate nuove regole per tracciare e tassare il sistema delle locazioni turistiche, che dovevano entrare in vigore da giugno, poi rimandato a luglio e adesso dovrebbe essere definitiva la proroga per ottobre. La norma introduce un adempimento del tutto nuovo a carico degli intermediari immobiliari che concludono un contratto di locazione breve tra inquilino e proprietario, di regola su mandato di quest'ultimo (Fossati, 2017). Su tale aspetto però ci soffermeremo nel capitolo successivo.

Infine soggette all'attenzione del legislatore sono le cosiddette *labor platform*, ovvero quelle piattaforme digitali che offrono un servizio di mediazione tra domanda e offerta, tra chi

---

<sup>28</sup> "Contratti di locazione di immobili a uso abitativo di durata non superiore a 30 giorni, compresi quelli che prevedono la prestazione dei servizi di fornitura di biancheria e di pulizia dei locali, stipulati da persone fisiche direttamente o tramite soggetti che esercitano attività di intermediazione immobiliare, anche attraverso la gestione di portali online" (Tassa sugli affitti turistici, a pagare sarà Airbnb, 2017).

richiede un servizio e dei lavoratori che restano autonomi. Tale caratteristica fa sì che il turnover su queste piattaforme, come Uber o Foodora, sia molto elevato, perché gli utenti lavoratori sono per lo più disoccupati che cercano di guadagnare qualcosa svolgendo dei lavoretti. Le statistiche ci indicano che ogni mese un utente su sei è nuovo, e al contempo che più della metà dei partecipanti dopo un anno ha abbandonato. Tra quelli che abbandonano la piattaforma entro un anno ritroviamo per lo più i giovani, in cerca di un'occupazione migliore, e persone con un reddito più elevato. Coloro che rimangono più legati alla piattaforma invece sono le persone a reddito più basso e che non riescono a trovare altro. Infatti come mostra il primo istogramma la percentuale dei disoccupati (non-employed) che partecipano alle labor platform è maggiore rispetto alla percentuale degli occupati, nello stesso periodo. Nel secondo istogramma invece è evidente come, a un anno dal periodo considerato, la percentuale dei lavoratori occupati che lasciano le labor platform sia superiore ai disoccupati, che rimangono per necessità.



*Figura 7: percentuale dei disoccupati e impiegati sulle labor platform, nel giugno 2016 e dopo un anno*

I problemi che possono nascere dalle labor platform, che vanno dall'instabilità del lavoro ai casi di sfruttamento della forza lavoro, hanno visto dunque le autorità di controllo affrontare nuove sfide normative. E la crescita dei lavoratori freelance e i lavoratori indipendenti che possono passare da una piattaforma all'altra nel corso di una giornata, per esempio i guidatori possono lavorare sia per Uber e Lyft allo stesso tempo. Ma queste circostanze rendono più complicato per le agenzie governative raccogliere accuratamente dati sulla disoccupazione e sul lavoro, e quindi legiferare di conseguenza le norme più adatte.

In conclusione pertanto l'imponente flusso di dati reso disponibile dall'era tecnologica in cui ci troviamo, suggerisce la possibilità di nuovi approcci alla regolamentazione delle piattaforme, basati sulla trasparenza e responsabilità piuttosto che dei vincoli all'accesso sul mercato. Le nuove normative dovranno contemporaneamente provvedere a proteggere e mantenere la privacy dei cittadini, senza limitare eccessivamente l'operato delle imprese digitali.

Il quadro economico per le industrie che godono degli effetti network suggerisce che il predominio da solo non è necessariamente la causale per un intervento da parte del governo. Al contrario il caso in cui, per esempio, la piattaforma abusi del suo potere o non riesca a gestire le esternalità dell'effetto network, può essere un segnale di un intervento necessario e appropriato.

## IL CASO AIRBNB

Nel capitolo precedente si è mostrato come il processo rivoluzionario delle piattaforme stia avendo luogo in quasi ogni settore dell'economia, e il settore turistico non è un'eccezione. Un esempio di questo processo all'interno del turismo lo ritroviamo nell'aumento del numero di agenzie di viaggi online, che prendono il nome di OTA (Online Travel Agencies), come Expedia, Tripadvisor e Booking. Le preoccupazioni iniziali con le OTA sono venute meno e al contrario hanno riscontrato sempre più il parere positivo da parte degli utenti, riuscendo a conquistare una crescente quota di mercato. Le OTA, di conseguenza, hanno contribuito ad un significativo declino del numero di agenzie di viaggio tradizionali, costrette a concentrarsi nello specifico su acquisti più complessi e di fascia superiore.

Airbnb fa parte del più ampio fenomeno della *sharing economy*<sup>29</sup>, ha sconvolto ulteriormente il modello classico, e sta diventando una minaccia concreta anche per le OTA. Airbnb può sembrare semplicemente una piattaforma online attraverso la quale le persone possono facilmente affittare camere vuote, o l'intera casa, per il soggiorno di turisti; in realtà è molto più di questo.

L'approccio innovativo sostenuto da Airbnb può essere introdotto meglio soffermandosi sulla teoria dell'innovazione proposta e diffusa da Christensen.<sup>30</sup> Questa teoria delinea un processo attraverso il quale un prodotto trasforma un mercato, talvolta fino al punto di sbaragliare le imprese incumbent. Un'innovazione dirompente generalmente avrà all'inizio un rendimento inferiore al previsto, con riferimento agli attributi chiave di performance di un prodotto, ma offrirà una serie di vantaggi tipicamente focalizzati sulla convenienza o semplicità.

La startup Californiana ad oggi è attiva in ben 191 paesi, con l'eccezione di Iran, Siria e Corea del Nord, e in 34'000 città. Nel resto del capitolo vedremo come Airbnb rispecchi le caratteristiche delle piattaforme descritte nei capitoli precedenti.

---

<sup>29</sup> Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy*. The MIT Press.

<sup>30</sup> Christensen, C., & Bower, J. (1995). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*.

### 3.1 DAL LANCIO AL DECOLLO

Oggi tutti conoscono Airbnb, ma all'inizio, quando proponevano la loro idea di home sharing, di affittare una parte della propria abitazione per ricavare un piccolo reddito e al tempo stesso far vivere all'ospite un'esperienza diversa, in una vera casa, a contatto con persone del luogo, nessuno dava retta a quei tre ragazzi. Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk non si sono dati però per vinti e, grazie alla loro determinazione e a trovate alquanto geniali, ce l'hanno fatta. Oggi Airbnb è valutata più di trenta miliardi di dollari, con tre milioni di annunci e un milione di persone che ogni notte dorme in un alloggio proposto sulla piattaforma. Certo non è stata una passeggiata, i tre hanno dovuto affrontare battaglie legali e politiche e tirarsi fuori da situazioni alquanto spiacevoli, ma la loro è una storia peculiare, che vale la pena di conoscere. (Gallagher, 2017)

Gebbia e Chesky si conoscono ed iniziano a lavorare insieme per la prima volta in occasione di un concorso presso l'università Rhode Island School of Design (Providence) che entrambi frequentano. I due, insieme, lavorano alacremente dando il via libera a tutta la loro creatività, raggiungendo ottimi risultati, ma terminato il progetto le loro strade si dividono in due direzioni: Los Angeles, per Chesky, e San Francisco, per Gebbia. Presto però Chesky raggiunge Gebbia a San Francisco, ma si presentano i primi problemi con l'affitto e quindi si mettono fin da subito all'opera per escogitare il modo di reperire denaro in poco tempo. L'idea ispiratrice di Airbnb nasce in queste circostanze; nello specifico in occasione di uno dei più importanti congressi per designer, si fa strada, quasi per gioco, l'idea di sfruttare la terza camera del loro appartamento come bed & breakfast affittando dei materassini gonfiabili e offrendo la colazione, ottimisti del fatto che un evento di tale portata avrebbe saturato la capacità alberghiera della città di rispondere alla domanda e i prezzi sarebbero saliti. Dunque chiamano il servizio AirBed & Breakfast, e in questo modo possono coniugare il loro bisogno di trovare denaro con una sistemazione economica, ma ospitale. L'idea riscuote un discreto successo, ma è chiaro che non è sufficiente per riuscire a mettere in piedi un business nel lungo periodo. Consapevoli di ciò, riescono a coinvolgere nella squadra Blecharczyk, programmatore informatico. Insieme rielaborano e rivedono il progetto, strutturano un sito internet, seppur molto essenziale, e lanciano il servizio in più occasioni per riuscire a catturare i primi clienti del nuovo sito.

*“Se si fa un lancio e nessuno lo nota, si può rilanciare. Lo abbiamo fatto e la gente ne ha parlato di nuovo. E pensavamo che avremmo continuato a farlo finché non avremmo attirato clienti”*.<sup>31</sup>

Tutto cambia dopo l'incontro con Seibel,<sup>32</sup> che all'epoca aveva ancora poca esperienza, ma già un intuito singolare. Seibel mette in contatto i tre con alcuni *business angel*,<sup>33</sup> e così mentre iniziano ad incontrarli, continuano a lavorare sul progetto e ricevere i feedback di Seibel. In questo periodo strutturano una visione più ampia di AirBed & Breakfast, ma gli incontri che riescono ad avere con gli “angeli” sono quasi tutti drammatici. Nessuno sembra credere nella loro idea e i fondi per svilupparla mancano; da quando hanno deciso di fare di AirBed & Breakfast il proprio business infatti si sono sempre autofinanziati. Chesky, Gebbia e Blecharczyk non si sono dati però per vinti e, soprattutto i primi due, hanno continuato a credere nella loro ancora acerba attività. Tra le caratteristiche del servizio offerto da AirBed & Breakfast sicuramente un punto focale è la colazione, difatti breakfast fa parte del nome, e per tentare un ultimo lancio dell'attività, ormai moribonda, decidono di creare un brand di cereali da vendere ai collezionisti e raccogliere denaro sufficiente per fondare l'azienda. Per creare il brand si ispirano alle convention di Obama e McCain, che in quel momento concorrevano per la carica di Presidente degli Stati Uniti, ma la particolarità e forse follia era nel riuscire a vendere scatole di cereali del valore di un dollaro a quaranta dollari l'una. Lo stratagemma funziona e riescono a ricavare denaro sufficiente per saldare i debiti, ma la loro idea originale non decolla e si trovano al punto di partenza, tanto che per mesi si cibano dei cereali che non sono riusciti a vendere “ma senza latte perché è troppo caro”.

Questo curioso aneddoto, esempio concreto di perseveranza, permetterà poi nei mesi successivi di entrare a far parte del progetto di formazione di Y Combinator,<sup>34</sup> uno dei più prestigiosi incubatori di startup della Silicon Valley.

---

<sup>31</sup> Gallagher, L. (2017). *Airbnb: come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici)*. Milano: Egea.

<sup>32</sup> Michael Seibel è un affermato consulente imprenditoriale che ha fatto centro due volte: con il suo socio ha venduto Twitch ad Amazon per 970 milioni di dollari e Socialcam (app per video) ad Autodesk per 60 milioni di dollari.

<sup>33</sup> Il business angel, o investitore informale in capitale di rischio, è una persona fisica che si appassiona ad una startup, la finanzia e l'aiuta, portando, oltre al capitale, la propria esperienza, conoscenze, contatti. A differenza dei fondi di investimento investe risorse proprie e spesso la sua motivazione non è esclusivamente finanziaria.

<sup>34</sup> “Un mix tra startup, università e fondo venture capital”. Ha un processo di selezione molto difficile, ma le startup che riescono ad entrare ottengono 5000 dollari di fondi più altri 5000 per socio e un patrimonio inestimabile di conoscenze, relazioni e assistenza operativa (2017).

Grazie al programma aggiustano molti aspetti della loro idea originale, tra cui il nome che diventa l'attuale Airbnb, e più che altro acquisiscono skills e conoscenze inestimabili. Le prenotazioni aumentano e l'attività cresce, ma il problema della carenza di fondi continua a sussistere, fino a quando per merito dei rapporti tra investitori e il programma Y Combinator, i fondatori di Airbnb riescono ad ottenere un finanziamento di 585'000 dollari da Sequoia<sup>35</sup> (l'azienda più prestigiosa della Silicon Valley), e un secondo di 30'000 dalla Youniversity Ventures,<sup>36</sup> che porta l'attività a valere 2,4 milioni di dollari.

*“Se riesci ad avere successo, sarà la cosa più difficile che tu abbia mai fatto.”*

Dopo il decollo della piattaforma, nei primi anni di attività veniva considerata un servizio per i cosiddetti Millennials<sup>37</sup>, alla ricerca di alloggi poco costosi e senza pretese da condividere. Col passare del tempo Airbnb diventa sempre più conosciuta per le offerte fuori dall'usuale e bizzarre, come ad esempio castelli, igloo o case sull'albero. I castelli nei quali soggiornare, presenti sul sito, sono quasi tremila, senza dimenticare le offerte di mulini, house-boat, e le case sugli alberi, in centinaia sul sito. A riscuotere il maggior successo è il Mushroom Dome, capanna con geodetica di Aptos, California, che ha più di cinque stelle, 900 recensioni e che va prenotata con sei mesi in anticipo (Gallagher, 2017); proseguendo poi con annunci ancora più stravaganti come roulotte, container, vagoni di treni e autobus. Dopo questa fase dove si è fatta conoscere appunto per le proposte inconsuete citate sopra, si apre un nuovo mercato per Airbnb che vede ampliare il ventaglio di offerte e la base clienti, tanto che l'attrice Gwyneth Paltrow prenota un alloggio a Punta Mita,<sup>38</sup> in Messico, e in seguito una villa in Costa Azzurra da diecimila euro a notte.

Dunque Airbnb e le sue offerte riflettono un mercato immobiliare eterogeneo, accessibile sia ai viaggiatori più esigenti sia per coloro che hanno meno disponibilità economica. Negli anni dunque la piattaforma è diventata anche uno spunto culturale: durante le elezioni presidenziali del 2016, The New Yorker ha pubblicato un pezzo ironico con commenti degli utenti Airbnb sui candidati. E scriveva: “Se durante la corsa alla presidenza del 2000 tra Al Gore e George W. Bush la domanda del giorno era “con chi berreste una birra?”, oggi diventa: “A chi affidereste la vostra casa su Airbnb?” (Gallagher, 2017).

---

<sup>35</sup> Azienda di venture capital, ha finanziato anche lo sviluppo di Google, Apple e Oracle, per dirne alcune.

<sup>36</sup> Un fondo per lo sviluppo iniziale fondato da Jared Karim, cofondatore di YouTube, Kevin Hartz, cofondatore di Evenbrite, e Keith Rabois, top manager di PayPal, LinkedIn e Square.

<sup>37</sup> Per Millennials si intende la generazione nativi digitali nati tra gli anni 80 e 90, che è stata più soggetta alle operazioni di marketing.

<sup>38</sup> Francesca Bacarci. (2016 ). No resort necessary! Gwyneth Paltrow Uses Airbnb for Mexican Vacation with her kids and boyfriend Brad Falchuk . *E! News*.

In aggiunta, alcune imprese hanno iniziato a sfruttare la polarità di Airbnb e le sue stravaganti mete per mettere in atto strategie di marketing, creando annunci a tema il linea con i loro brand; ad esempio la Disney-Pixar, in occasione dell'uscita di "Alla ricerca di Dory", ha offerto un pernottamento di una notte su una lussuosa zattera situata nella barriera corallina, cosicché i fortunati vincitori del premio vedessero di persona l'ambiente naturale di Dory.

### 3.2 LE RAGIONI DEL SUCCESSO

Il successo che è riuscito ad ottenere Airbnb in così poco tempo, è dovuto ad una serie di fattori e congetture favorevoli, ma anche ad un business model vincente.

Il business model di Airbnb rispecchia le caratteristiche descritte nel primo capitolo per una piattaforma; è molto simile a quello di eBay, e difatti consiste nel far interagire i venditori (host) con gli acquirenti (viaggiatori), percependo una commissione che sul sito viene riportata con parole decisamente più eleganti e descritta come “costo per aiutare Airbnb a svolgere il proprio servizio con efficienza e offrire supporto 24 ore su 24, 7 giorni su 7”.<sup>39</sup>

La crescita di Airbnb è in buona parte attribuibile al fatto stesso di viaggiare e all’effetto network. L’attività della piattaforma è incentrata pertanto sull’effetto network, per cui più sono gli annunci più la piattaforma sarà interessante per chi vuole viaggiare; e allo stesso modo più sono le persone che utilizzano Airbnb per viaggiare, più saranno le persone che decideranno di mettere in affitto il loro alloggio. Tale situazione è però asimmetrica poiché la domanda, cioè i viaggiatori, è molto più grande ed è un segmento più semplice da espandere, offrendo soluzioni interessanti e a basso prezzo, mentre non è semplice aumentare il numero di potenziali host che aprano le porte di casa loro. “Si tratta del più complesso gioco di stimolazione dell’offerta che abbia mai visto” (Sundararajan, 2016). Così ogni volta che Airbnb raggiunge un nuovo mercato deve essere in grado di crescere su entrambi i fronti, nonostante sia più arduo aumentare la base di host. Con l’intenzione di risolvere questa asimmetria Airbnb applica pertanto una commissione diversa per host e viaggiatori, che si aggira intorno al 12% per chi viaggia, mentre è del 3% per gli host.

L’interrogativo più frequente si focalizza sulla capacità di Airbnb di espandersi in un mercato in cui esistevano già siti con finalità simili come Craigslist, Couchsurfing.com e Homeaway.com. Partendo dalle potenzialità dell’effetto network, i tre fondatori hanno ideato strategie per sfruttarlo al meglio e per differenziarsi dai concorrenti già esistenti, puntando sulla customer experience, facilitando e migliorando l’interazione fra gli utenti. E quindi decidono di dare priorità all’estetica, alla semplicità del sito e all’esperienza complessiva che doveva trasmettere; per cui dall’approdo sul sito il tutto doveva svolgersi in modo fluido. Per raggiungere tale obiettivo basano la loro strategia sulla “regola dei tre clic”,<sup>40</sup> cioè che agli utenti per prenotare dovevano bastare tre clic.

---

<sup>39</sup> [www.airbnb.it](http://www.airbnb.it)

<sup>40</sup> Espressione coniata da Steve Jobs all’epoca della creazione dell’iPod: decise che per ascoltare una canzone non dovevano volerci più di tre clic.

Durante la creazione della piattaforma i tre fondatori si rendono conto che la parte più complessa è quella relativa ai pagamenti. Dapprima si appoggiano al sistema di cloud payment di Amazon, ma i passaggi sono troppi e la user experience è pessima. Inoltre non volevano fare da intermediario, sollevando Airbnb dalla responsabilità di agire come banca, poiché in caso di transazioni fraudolente, o con altre problematiche, la piattaforma sarebbe stata responsabile di eventuali risarcimenti. Così dopo alcuni differenti tentativi decidono di appoggiarsi ad un sistema *end to end*<sup>41</sup> capace di fronteggiare la complessità di mercati globali, con valute diverse e con centinaia di migliaia di bonifici al giorno. Il sistema di pagamento di Airbnb si è evoluto con il tempo e per quanto i viaggiatori non si rendano conto di quanto sia sofisticato, negli ambienti tecnici se ne parla come di un'impresa epocale (Gallagher, 2017). Airbnb riesce quindi a rendere l'interfaccia più facile da usare; mette in contatto i proprietari con i clienti in una nuova modalità del tutto personale. Per rendere più affidabile il servizio rende pubblici alcuni aspetti della vita dei locatori e presenta le loro proprietà con foto professionali. Infatti Airbnb offre agli host un servizio fotografico professionale e altri strumenti di contorno quali l'invio di tazze regalo o la pubblicazione di storie di vita vissuta sul sito. Ad oggi il più corposo gruppo di dipendenti è impiegato nel servizio clienti, proprio per via del servizio delicato che la piattaforma offre (far entrare estranei nelle case private) e poiché un effetto network negativo avrebbe ripercussioni di enorme portata.

Gli episodi spiacevoli non sono molti ad oggi, ma per riparare ai danni Airbnb ha speso molte forze e ha dovuto riorganizzarsi notevolmente per riuscire a fronteggiare le situazioni di crisi. Il primo episodio è stato forse quello che ha colpito maggiormente l'azienda, poiché ha colto impreparati tutti, infatti fino a quel momento era andato tutto bene, e i tre fondatori erano convinti di procedere sulla giusta strada. Dunque nel giugno del 2011 accade che una donna di nome EJ pubblica un toccante post sul suo blog dove descrive il suo appartamento devastato da alcuni ospiti di Airbnb. Questi hanno distrutto qualunque cosa ci fosse in giro, non fermandosi nemmeno agli elementi di poco valore, ma dal grande valore affettivo per la donna, saccheggiando e mettendo sottosopra l'intero appartamento, non risparmiando neppure il certificato di nascita.

---

<sup>41</sup> La tecnica crittografica *end-to-end* permette agli utenti coinvolti nello scambio comunicativo di informazioni di avere la certezza che, anche in caso di attacco ai server dell'azienda che eroga il servizio, i loro pacchetti dati saranno al sicuro. La crittografia *end-to-end* dà modo di crittografare i dati in modo che solo l'emittente e ricevente interessati siano in grado di decriptare i messaggi.

Atti di mero vandalismo come il cospargere i mobili, cucina e il resto degli oggetti nell'appartamento di candeggina in polvere, asciugamani bagnati ammassati con tanto di proliferazione di muffe e così via. Nel post la donna ha un atteggiamento equilibrato e la sua reazione sembra più di rammarico che rabbia, e nell'immediato Airbnb si offre di aiutarla psicologicamente e finanziariamente, collaborando anche con la polizia per identificare i vandali. In un primo periodo la notizia passa in secondo piano, finché non viene diffusa da Hacker News tanto da diventare virale. Airbnb si trova così a dover affrontare una situazione per cui non è preparata, e per superare gestire la questione si lavora senza sosta affidandosi anche a team di consiglieri esterni. Troppe persone e idee troppo differenti. Il primo comunicato che Chesky rilascia a nome dell'azienda non fa altro che peggiorare la situazione poiché la signora EJ contraddice quanto lui afferma. Per evitare un ulteriore tracollo della situazione, Chesky decide di postare una lettera dai toni più decisi nella quale ammette l'errore di Airbnb: "Qualche giorno fa ho scritto un post per spiegare la situazione, ma non rispecchiava ciò che penso veramente. Ecco la verità". In seguito alla vicenda Airbnb inserisce una clausola di garanzia per un milione di dollari per danni agli host, e crea una hotline a cui la clientela può rivolgersi 24 ore su 24.

Dopo questa breve digressione concentriamoci ancora una volta sugli altri punti chiave del successo di Airbnb, che è riconducibile, senza dubbio, all'insoddisfazione creata dalla mercificazione dell'esperienza di viaggio delle grandi catene alberghiere. La stessa Arne Sorenson<sup>42</sup> spiega infatti: "Vent'anni fa chi viaggiava voleva una stanza pulita, che non riservasse sorprese", "su queste aspettative abbiamo creato la nostra strategia, facendo in modo che non ci fossero differenze". Oggi invece le aspettative del cliente sono in larga parte cambiate, difatti "se mi sveglio al Cairo, voglio sentirmi al Cairo. Non voglio svegliarmi in una camera analoga a quella in cui dormo a Cleveland". E in questo senso Airbnb va controcorrente in quanto "è l'antimercificazione. È unico. È umano".<sup>43</sup> Tale aspetto è importante soprattutto tra i Millennials che vogliono ritrovare la stessa autenticità "imperfetta" durante il loro soggiorno, si vogliono sentire parte della storia dei luoghi dove alloggiano e in empatia con le persone che aprono le porte dei loro appartamenti.

Consapevoli di questo aspetto nel 2013 Gebbia, Chesky e Blecharczyk pensano a come riorganizzare la mission della piattaforma per rappresentare al meglio quegli ingredienti che

---

<sup>42</sup> CEO di Marriott International

<sup>43</sup> Reid Hoffman

rendono unico il suo utilizzo, puntando tutto sul concetto di “appartenenza”. Dunque Airbnb viene riposizionata seguendo questa idea e la nuova missione è: fare in modo che tutti in tutto il mondo sentano di “poter appartenere ovunque”.<sup>44</sup> Viene creato un nuovo logo a cui associano il colore magenta. Il nuovo logo prende il nome di Belò, è un piccolo simbolo, semplice, frutto di mesi di lavoro e disegnato affinché ricordasse un cuore, un'icona di posizione e la “A” di Airbnb. Ovviamente nella strategia di riposizionamento l'idea di appartenenza non significa passare del tempo con l'host, ma è un'idea molto più ampia e significa alloggiare in case immerse nella vita quotidiana degli abitanti, entrare nello spazio di qualcun altro ed esplorare luoghi che altrimenti non si avrebbe avuto mai modo di vedere. Quest'ultimo è un ulteriore tratto distintivo e motivo di successo per Airbnb, proprio per la possibilità di trovare un alloggio al di fuori dai tradizionali e commerciali circuiti turistici di scoprire angoli e zone della città più residenziali, che di solito non si visitano. Di solito gli alberghi si trovano nei centri delle città e nelle altre zone commerciali, ma per molti è diventata più appagante la curiosità di conoscere e interfacciarsi con la vita quotidiana e la cultura delle persone locali. È vero anche che possibilità di questo tipo erano già offerte da altri siti come Craigslist, ma la forza di Airbnb è stata quella di rendere più facile, veloce e accessibile l'offerta attraverso la piattaforma, che riesce ad attirare più visitatori anche per via delle foto accattivanti.

Per ampliare l'offerta e rafforzare il concetto di “appartenenza”, di recente Airbnb ha aggiunto un'ulteriore servizio disponibile per chi viaggia: le esperienze. Queste sono passeggiate o altre attività progettate e gestite da host del luogo, che forniscono agli ospiti un accesso privilegiato a luoghi e comunità della propria città. Gli host possono offrire esperienze ed esperienze brevi; le esperienze si svolgono in più giorni e non prevedono nessuna modifica nella loro programmazione, mentre quelle brevi possono anche durare soltanto un paio di ore. Le esperienze in genere variano da seminari a lunghe passeggiate e vengono proposte per vari livelli di competenze e interessi dei partecipanti.<sup>45</sup>

Gli host delle esperienze sono chef, escursionisti o anche semplicemente persone ben informate che amano condividere con gli ospiti le proprie conoscenze e tradizioni attraverso la pianificazione e la gestione di esperienze ([www.airbnb.it](http://www.airbnb.it))

---

<sup>44</sup> Gallagher, L. (2017). *Airbnb: come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici)*. Milano: Egea.

<sup>45</sup> [www.airbnb.it](http://www.airbnb.it)

*“Vogliamo che ogni viaggio che fai sia magico. Per cui non devi più seguire le mappe, aspettare in coda, e scattare foto dei soliti posti turistici. Adesso puoi avere accesso a esperienze uniche, case incredibili e preferenze locali: tutto da un’unica app”.* (Joe Gebbia)

Con questa nuova funzionalità Airbnb diventa il primo sito web che offre un’esperienza di viaggio olistico. È curioso ed interessante che, per rendere più affascinanti e personali, la piattaforma presenti ogni esperienza con locandine disegnate su misura. Con queste nuove idee, la speranza dell’azienda è di stravolgere l’approccio convenzionale al turismo, come l’affitto di alloggi ha stravolto il settore dell’ospitalità. Bisognerà aspettare per vedere se la nuova iniziativa avrà successo o meno, ma quello su cui molti si interrogano sono le circostanze diverse in cui il business delle esperienze viene lanciato. Se Airbnb aveva rivoluzionato il mercato quasi inaspettatamente, con questo nuovo lancio l’azienda sta cercando di introdurre invece un’idea costruita, già messa a punto. Quel che è certo è che sebbene la piattaforma sia cresciuta molto, in base al consenso generale, ha ancora un grande spazio di decollo a disposizione.

*“La mia speranza è che alla fine di questo lancio tutto ciò che sappiamo sui viaggi avrà un aspetto diverso. Parleremo ancora di viaggio, di vacanza, ma saranno qualcosa di estremamente diverso”.* (Brian Chesky)

Dunque detto tutto ciò cosa significa esattamente il concetto di “appartenere ovunque”? I creatori di Airbnb al momento del riposizionamento avevano interpretato l’idea come un “viaggio di trasformazione per sentirsi a casa nel mondo”, ovvero che una volta partiti da casa ci si sente soli, ma poi si approda in un Airbnb e ci si sente accettati e coccolati dagli host, e così al ritorno a casa ci si rende conto di potersi comportare allo stesso modo. Ecco quando questo accade, una volta conclusosi il viaggio, ci si sente migliori, più liberi e più se stessi.

### 3.2.1 FIDUCIA E REPUTAZIONE NELLE FOTO

Su Airbnb gli annunci delle abitazioni sono accompagnati dai profili degli host, così da rendere l’esperienza più affidabile e personale rendendo pubblici alcuni aspetti della vita dei locatori, con tanto di foto profilo. Ciò che andremo a trattare riguarda il fenomeno secondo cui il senso di fiducia del cliente è influenzato dalle fotografie personali dell’host. Uno studio effettuato dalla Business School di Harvard, da Michael Luca, afferma che gli stessi strumenti che l’azienda ha concepito con lo scopo ultimo di facilitare scambi basati sulla

fiducia e sull'affidabilità, comportino anche una conseguenza imprevista: una maggiore discriminazione. La ricerca riesce a dimostrare che gli host non di colore riescono a praticare tariffe del 12% più alte a quelle degli host di colore, a parità di caratteristiche dell'alloggio; ed inoltre gli host neri vengono penalizzati maggiormente nel caso di location poco appetibili.<sup>46</sup>

Ma come funziona tale meccanismo di reputazione ed affidabilità?

Innanzitutto l'esperienza dell'ospite suggerita dall'offerta dell'host è soggetta a due caratteri principali che sono:

- gli attributi del prodotto, che nel caso di airbnb sono definiti dalla location, dal numero di camere, dalle dimensioni ecc.
- gli attributi dell'host, cioè ad esempio la rapidità di risposta e l'ospitalità, che non possono essere osservati direttamente, ma si può ricavare un'impressione generale dalle recensioni sul profilo.

Quando i potenziali ospiti osservano la foto sul profilo dell'host, si fanno una veloce impressione della sua fiducia e attrattività. Tale fenomeno è chiamato "fiducia visiva" ed è rappresentata nella figura sottostante.<sup>47</sup>

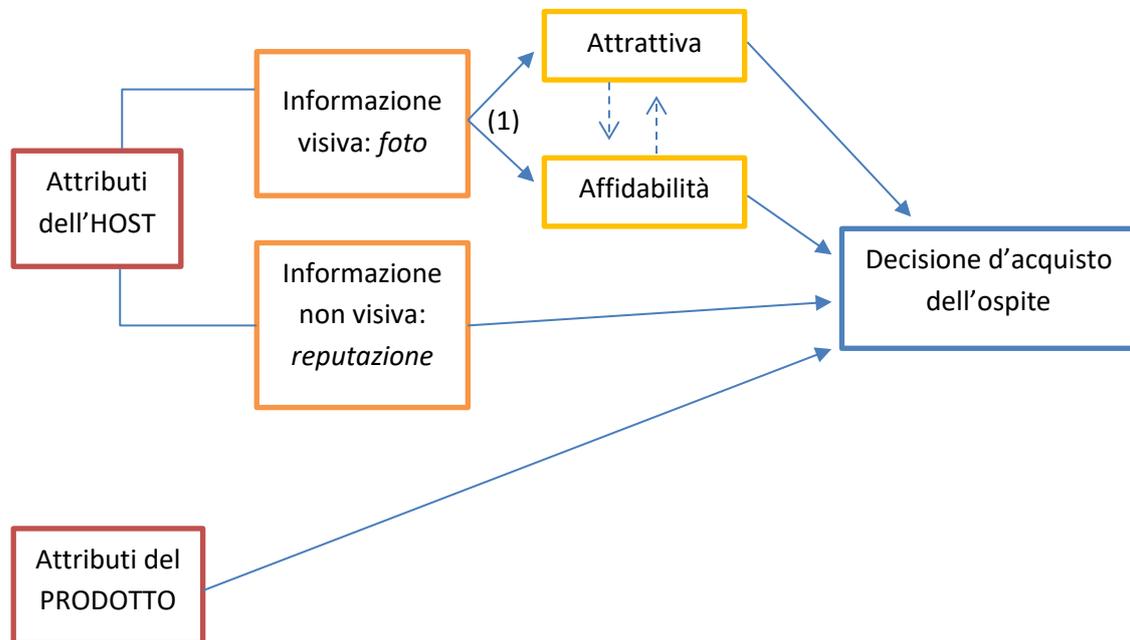


Figura 8: struttura rappresentante gli attributi del prodotto e dell'host, in base ai quali il cliente fa la sua decisione. Il fenomeno della fiducia visiva è contrassegnata con (1).

<sup>46</sup> Edelman, B., & Luca, M. (2014). Digital Discrimination: the case of Airbnb.com. *Harvard Business School Working Paper*.

<sup>47</sup> Ert, E., Fleischer, A., & Magen, N. (s.d.). *Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb*.

Tale struttura rappresenta il quadro concettuale secondo cui l'ospite basa le proprie decisioni di acquisto, valutando gli attributi del prodotto (degli alloggi in questo caso) e gli attributi propri dell'host, che consistono nella sua reputazione, basata sui commenti e punteggi di recensione online, e sulla fiducia e l'attrattiva basata sulla foto personale.

Chiarimento però che reputazione e fiducia sono concetti correlati fra loro, ma non sono identici. La reputazione è un'opinione diffusa frutto di una valutazione collettiva nei confronti di qualcuno o qualcosa.

In questo caso la reputazione, come abbiamo già detto, viene valutata sulla piattaforma attraverso i punteggi dati dagli ospiti che hanno interagito con i padroni di casa. La fiducia invece è la sensazione soggettiva che il soggetto in questione si comporterà in maniera consona, rispettando quanto stabilito, in modo esplicito o anche implicito. Tale carattere è essenziale negli scambi, poiché altrimenti è improbabile che degli sconosciuti si impegnino in una transazione senza fidarsi. Tale spirito di fiducia è quindi quello che spinge anche ad alloggiare in casa di altri, e viceversa aprire le porte della propria abitazione. Su Airbnb la reputazione è un fattore centrale, capace di influenzare la fiducia e dunque una reputazione positiva aumenta la fiducia.

Tuttavia il potenziale effetto delle foto sui consumatori potrebbe andare oltre la loro mera presenza. I neuroscienziati hanno dimostrato infatti che l'inferenza face-to-trait sembra essere intuitiva e automatica, e che il cervello umano è in grado di creare un giudizio sulla fiducia di una persona soltanto con un'esposizione di meno di un secondo al loro volto.<sup>48</sup> Questi studi suggeriscono che le persone osservano anche minime variazioni di aspetto e che queste informazioni possono influire sulle loro decisioni.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Engell, A., Haxby, J., & Todorov, A. (2007). *implicit trustworthiness decisions: automatic coding of face properties in the human amygdala*. Journal of Cognitive Neuroscience

<sup>49</sup> Eckel, C., & Petrie, R. (2011). *Face value*. The American Economic Review.

### 3.3 UN FUTURO IN BORSA?

Una delle più controverse e discusse questioni per il futuro di Airbnb riguarda un suo potenziale ingresso in borsa.

Qualora decidesse di entrare, saranno in molti ad essere interessati, tra questi anche degli host. Infatti alcuni host ritengono che, in caso l'azienda venisse quotata in borsa, un po' di azioni dovrebbe spettare loro; d'altra parte hanno partecipato alla creazione del business e controllano il prodotto e le esperienze di viaggio che permettono il proliferare della piattaforma. Questa idea porta con sé diversi problemi di fondo; innanzitutto distribuire azioni a più di un milione di persone nel mercato privato non è certamente cosa facile, per via del fatto che ogni investitore deve avere la possibilità di accedere ai resoconti finanziari dell'impresa. Inoltre gli stessi host potrebbero non apprezzare eventuali scarse performance dei titoli di cui sono proprietari. Già eBay, ad esempio, quando è entrata in borsa non ha concesso azioni ai suoi venditori.

Il problema più significativo che preoccupa i fondatori e gli stessi utenti originari riguarda gli effetti che avrebbe sull'anima della società, sul concetto di "appartenenza", se questa si quotasse in borsa. I dubbi nascono dal fatto che un'azienda quotata deve agire nell'interesse degli azionisti, e questi potrebbero essere interessati unicamente ad ottenere profitti nel breve periodo. È vero anche che CEO come Steve Jobs o Jeff Bezos non si sono mai inchinati del tutto agli azionisti, ed altrettanto vero è che spesso per mantenere il successo nel lungo periodo è necessario quotarsi, come afferma l'investitore e membro del Cda di Airbnb Jeff Jordan: "la gente lo considera sporco, ma per costruire una società con prospettive di lungo termine e preservare l'invenzione per tanti anni, è praticamente indispensabile quotarsi", "Google, Facebook, Alibaba, sono queste le aziende che cambiano il mondo. Se vuoi costruire qualcosa che duri nel tempo ma vuoi continuare a essere padrone del tuo destino non hai scelta, devi quotarti in borsa". Questo pensiero si scontra però anche con il risentimento degli utenti originari verso un'azienda che ormai ha perso i valori originari, speciali con cui era nata, a loro dire. Taluni lamentano il fatto che anche l'utenza sia cambiata, e se prima Airbnb era visto come un esperimento sociale e attraeva gente dalla mentalità aperta, alla mano "che non si preoccupava se c'era una piccola macchia sullo specchio del bagno", adesso gli ospiti sembrano diventati più convenzionali. Con l'avvento delle "esperienze" su Airbnb, i suoi sostenitori e fondatori sperano anche in un effetto positivo agli occhi dei detrattori.

In conclusione Airbnb aveva veramente poche probabilità di diventare realtà. Tre giovani inesperti che hanno fatto cose nettamente contrarie agli standard convenzionali: hanno

trasformato qualcosa che agli occhi degli altri risultava strano, bizzarro e pieno di insidie in un prodotto non solo accettabile ma virale. Non c'è mai stata un'azienda neanche lontanamente paragonabile a Airbnb. È cresciuta passando da zero a trenta miliardi di dollari in nove anni. Ha preso una vecchia idea e l'ha diffusa su scala mai vista prima che eBay arrivasse con la sua versione online del mercato delle pulci (Gallagher, 2017).

Quella di Airbnb è una storia che rimarrà scritta nel tempo. E che può essere fonte di ispirazione per chiunque abbia un'idea insolita, di quelle che a detta di tutti non funzioneranno di certo.

## CONCLUSIONI

Alla luce di quanto letto possiamo affermare che l'ascesa delle piattaforme, come modello di business, abbia mutato radicalmente l'economia e la società, e che stia continuando a farlo tutt'ora. Questo cambiamento si è reso possibile in relazione all'esponenziale crescita della tecnologia digitale in particolare nell'ultimo decennio, che ha permesso di velocizzare e semplificare le interazioni fra gli individui; ma non solo, ha anche abbattuto le barriere fra consumatori e impresa. Dall'elaborato si evince che le interazioni fra i soggetti permettono di creare e scambiare un incredibile quantità di valore; tale fenomeno prende il nome di "effetto network". Le imprese però non riuscendo a controllare direttamente la creazione di valore realizzano infrastrutture che permettono di governarlo. È bene parlare dunque di una vera e propria rivoluzione, del mercato, del contesto competitivo e della struttura organizzativa delle aziende. Difatti le imprese di stampo tradizionale faticano a "reggere il passo", e se fino a qualche decennio fa la competizione era guidata dalla produzione e successivamente dal marketing, adesso la competizione si basa sulle idee e sugli ideali.

Per riconoscere il successo del Platform Business basta pensare alle più grandi e potenti imprese di oggi, con il più veloce tasso di crescita; da Google, Amazon e Microsoft, a Uber, Airbnb e eBay. L'effetto "distruttivo", più volte sottolineato, è tanto più grande se si considera che i modelli di business basati sulle piattaforme sono oramai diffusi in quasi tutti i settori. Abbiamo approfondito alcuni degli scenari in cui le piattaforme si stanno inserendo, a partire dal settore dell'educazione, passando per quello finanziario, fino all'industria della sanità ed altri ancora.

È chiaro che lo sviluppo di piattaforme, così come ogni nuovo business, potenzialmente può recare un danno. Lo studio affrontato rivela molteplici problematiche che devono essere affrontate, soprattutto a livello di privacy e politica fiscale. A tal proposito la normativa nazionale non è ancora uniforme, ma si sta interrogando su quali siano le opportune limitazioni da porre in essere nei confronti delle piattaforme ed i suoi strumenti. Il dibattito è ancora aperto tra chi ritiene che il raggio di azione delle piattaforme debba essere circoscritto e chi pensa al contrario che gli effetti sociali, anche in parte negativi, causati dalle piattaforme siano il prezzo da pagare per le innovazioni e la crescita economica che esse producono. È emerso infine che, in generale, un certo livello di limitazioni alla condotta delle società è salutare e vantaggioso per l'economia e per la società nel suo complesso. Le nuove normative dovranno quindi provvedere contemporaneamente a proteggere e

mantenere la privacy dei cittadini, senza però limitare eccessivamente l'operato delle imprese digitali.

Come esempio rappresentativo del successo delle piattaforme è stato preso il caso di Airbnb, che nell'ultimo decennio più di tutte è cresciuta velocemente e ha cambiato le abitudini di vita. Dal suo studio, che va dalla creazione al decollo e successo della piattaforma, si ritrovano quegli elementi caratteristici di una piattaforma, descritti nei capitoli precedenti: tecnologia digitale e un sapiente effetto network sono i maggiori punti di forza, uniti ad una efficace raccolta di informazioni per offrire una migliore customer experience.

## BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

- Christensen, C., & Bower, J. (1995). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*.
- Cohan, W. D. (2014). *Bypassing the Bankers*. Atlantic Monthly.
- Coté, J. (2014, giugno 23). SF Cracks Down on "MonkeyParking" Mobile App. *SF Gate*.
- Edelman, B., & Luca, M. (2014). Digital Discrimination: the case of Airbnb.com. *Harvard Business School Working Paper*.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*.
- Engell, A., Haxby, J., & Todorov, A. (2007). *implicit trustworthiness decisions: automatic coding of face properties in the human amygdala*. Journal of Cognitive Neuroscienza .
- Ert, E., Fleischer, A., & Magen, N. (s.d.). *Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb*.
- Fossati, S. (2017). Tassa sugli affitti turistici, a pagare sarà Airbnb. *Il Sole 24 Ore*.
- G. G. Parker, M. W. (2016). *Platform Revolution*. Norton.
- Gallagher, L. (2017). *Airbnb: come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici)*. Milano: Egea.
- [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1676444](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1676444). (2012, settembre 12). *Research Network*.
- Ismail, S. (2014). *Exponential Organizations* . New York: Diversion Books.
- McGroarty, P., & Stevis, M. (2014, agosto 15). Banks Vie for a Piece of Africa's Mobile Banking Market. *Wall Street Journal*.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. (s.d.). *Innovation, Openess, and Platform Control*.
- Shapiro, C. (1998). *Exclusivity in Network Industries*. George Mason Law Review.
- Stigler, G. J. (1971). The Theory of Economic Regulation . *Bell Journal of Economics and Management Science* 2 .
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy*. The MIT Press.
- Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 990-1029.
- [www.airbnb.it](http://www.airbnb.it). (s.d.).