

LUISS



Dipartimento
di Economia e Management

Cattedra di Marketing

PLATFORMIZATION: NUOVO MODELLO DI BUSINESS ED EVOLUZIONE IN PERIODO PANDEMICO

Prof. Matteo De Angelis

RELATORE

Gabriele Napolitano - Matr. 236461

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

Pag. 4

INTRODUZIONE

Scopo e obiettivi della tesi

CAP1. NASCITA E ASCESA DELLA PLATFORM ECONOMY

Pag. 6

1.1 Cosa sono le piattaforme

7

1.2 Gli attori della Platform Economy

9

a. Piattaforme *madri* e Piattaforme *figlie*

1.3 Crescita della piattaforma: effetto network e feedback positivi (caso Facebook)

11

a. Due tipi di effetti di rete: diretti e indiretti

b. La qualità come fattore di crescita duratura: ciclo dei feedback positivi

1.4 Differenze fra i due modelli di business: Platform-based e pipelines

15

1.5 I Flussi finanziari della piattaforma: come la piattaforma genera ricavi

18

1.6 Conclusione

22

CAP 2. SETTORI DI BUSINESS RIVOLUZIONATI DALLA PLATFORM ECONOMY

Pag. 23

2.1 Smart mobility e smart city

24

a. Smart mobility e sharing mobility

b. Smart City

2.2 Turismo

32

a. The new tourist

b. Turismo tradizionale vs turismo nella platform economy

c. Il caso AIRBNB

2.3 Crowdfunding

38

a. Tipologie di crowdfunding

b. Crowdfunding come strumento di marketing

c. Il caso FirstBuild

CAP 3. IMPATTO DELLA PANDEMIA SULLA PLATFORM ECONOMY	Pag. 44
3.1 Vincitori e vinti	45
a. Social media e piattaforme di comunicazione	
b. E-commerce e mobile payment	
c. Settore food and grocery	
d. Turismo e trasporti (piattaforme di sharing alloggi e trasporto)	
3.2 Considerazioni finali e scenari futuri	
a. Ambito del lavoro e riflessi sul settore immobiliare e dei trasporti	53
b. Intrattenimento, Eventi, Mostre E Spettacolo	
c. Ambito istruzione e formazione	
CONCLUSIONI	Pag. 59
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	Pag. 62

INTRODUZIONE

Questo progetto di tesi di marketing si basa sullo studio di un fenomeno che sta caratterizzando e modificando la produzione e la vendita di beni e servizi: la *platformization*, l'adozione da parte di un crescente numero di aziende di un modello di business basato su piattaforme digitali.

Lo sviluppo e la diffusione di modelli di business Platform-based nascono dalla necessità delle aziende di doversi adattare ad un contesto economico, finanziario e sociale in continua evoluzione e sempre più interconnesso e complesso. Oggi le imprese si trovano ad operare in una dimensione globale, in un mercato geograficamente più ampio – addirittura planetario-, con clienti multiculturali e con esigenze che mutano velocemente.

Un quadro, questo, che impone alle aziende di ripensare non solo i prodotti e i servizi, ma anche il modo di gestire il rapporto con i clienti, le strutture organizzative e soprattutto i modelli di business.

Stiamo assistendo a un passaggio che stravolge molti dei paradigmi di un sistema competitivo: da un contesto economico caratterizzato da un sistema di aziende statiche, dotate di impianti e strutture fisiche, e organizzate su modelli gerarchici, ad uno in cui le imprese sono leggere, si espandono velocemente ad altri settori di business e funzionano come un network. Ad esempio, oggi viviamo nel paradosso che il più grande albergo del mondo, Airbnb, non possiede nemmeno una stanza o che il più grande negozio al mondo, Amazon, produce e distribuisce anche serie tv!

Questo nuovo modello di business è caratterizzato dalla creazione di valore attraverso l'interconnessione tra differenti gruppi interdipendenti tra loro, che possono essere al tempo stesso produttori e consumatori, e che insieme creano comunità, mercati e crescita. E tutto ciò avviene tramite piattaforma. Termine con il quale, quindi, non si intende solo la componente tecnologica (sito web), ma anche l'intero modello di servizi legato ad essa.

Nella prima parte di questa tesi di stampo concettuale, verrà analizzato il fenomeno Platformization: storia e descrizione in generale, esempi, differenze con i modelli tradizionali di business, impatti sulla società e sui comportamenti e le abitudini di consumo dei clienti.

Nella seconda parte, verranno evidenziati i principali settori che contribuiscono alla crescita della Platform economy e che sono stati profondamente impattati da essa:

- smart mobility: connettono persone e mezzi (auto, bici, monopattini elettrici) nella mobilità urbana, e si stanno progressivamente affermando in tutto il mondo: Uber, Mobike, Helbiz;
- travel & tourism: in questo ambito fa scuola il modello Airbnb, ma sono molti gli esempi di società più tradizionali che hanno convertito in parte il proprio modello di business alla piattaforma: Lufthansa, come anche altre compagnie aeree, oggi propongono ai clienti anche pacchetti vacanze, biglietti per eventi, mostre o concerti nei luoghi di arrivo del volo;
- crowdfunding: inteso sia come strumento di finanziamento per progetti che come strumento di marketing in vista del lancio di un prodotto

Infine, si cercherà di individuare i possibili scenari futuri della Platform economy in seguito alla pandemia Covid-19 che ha accelerato notevolmente il processo di *platformization* delle imprese in quasi tutti settori; con attenzione particolare verso le nuove forme di lavoro ibride, la partecipazione a eventi e spettacoli, le modalità di acquisto e pagamento.

L'interessamento verso questo specifico tema è dettato, soprattutto in questo ultimo anno di pandemia, dal fatto di aver assistito ad un cambiamento del contesto economico e lavorativo così forte e rapido che qualcuno, in futuro, definirà epocale. Si tratta di un'opportunità di poter studiare da vicino un aspetto di questa trasformazione: un nuovo modello di business, che sta interessando non solo aziende di nuova generazione ma anche colossi storici di settori tradizionali, quali l'energia o il trasporto aereo. Le aziende di piattaforme innovative stanno infatti conquistando ogni settore e fanno già parte della nostra vita quotidiana. Citando una frase celebre di Bill Gates: *“Ci saranno due tipi di imprese nel XXI secolo. Quelle che sono su internet e quelle che non esistono più.”*

Capitolo 1

NASCITA E ASCESA DELLA *PLATFORM ECONOMY*

1.1- LE PIATTAFORME: COSA SONO?

Da anni un numero crescente di aziende sta iniziando ad adottare modello di business Platform-based, ossia un sistema che mette in connessione chi cerca e chi offre un bene o un servizio.

Aziende come Airbnb, Uber, Amazon, Google e Facebook hanno creato reti online che facilitano le interazioni digitali tra persone.

A questa nuova economia che utilizza framework online è stata data una varietà di nomi, che sono spesso intercambiati fra loro. Per citare alcuni esempi, è spesso etichettata come "*sharing economy*", "*gig economy*" o "*peer economy*"; in questa tesi ci atterremo al termine comunemente usato "*Platform economy*" o alla sua traduzione italiana "*economia delle piattaforme*".

L'economia delle piattaforme rappresenta uno dei fenomeni sociali ed economici più praticati e discussi degli ultimi anni; tuttavia, il concetto di piattaforma non è una novità assoluta in quanto, nel mondo fisico, esistono da sempre forme organizzate di scambio, che siano in una determinata area geografica (mercati locali, di paese o quartiere) o tramite intermediari. In queste organizzazioni avviene l'incontro tra la domanda e l'offerta di prodotti e solitamente esiste una "autorità" che esercita un servizio di supervisione, controllo ed abilitazione.

Ad oggi, la diffusione degli strumenti digitali di connessione ed interconnessione ha reso possibile lo spostamento di queste forme di interazione sul WEB, mantenendo pressoché inalterate le caratteristiche che avevano determinato la diffusione ed il successo in modalità *offline*, ma con una prospettiva molto più ampia e capace di generare valore e ricchezza in modo innovativo e più esteso rispetto al passato.

Nella figura 1¹ è rappresentato l'ecosistema del modello di business della piattaforma e le principali tipologie di Domanda e Offerta che lo compongono

¹ Fonte: new growth Playbook.com

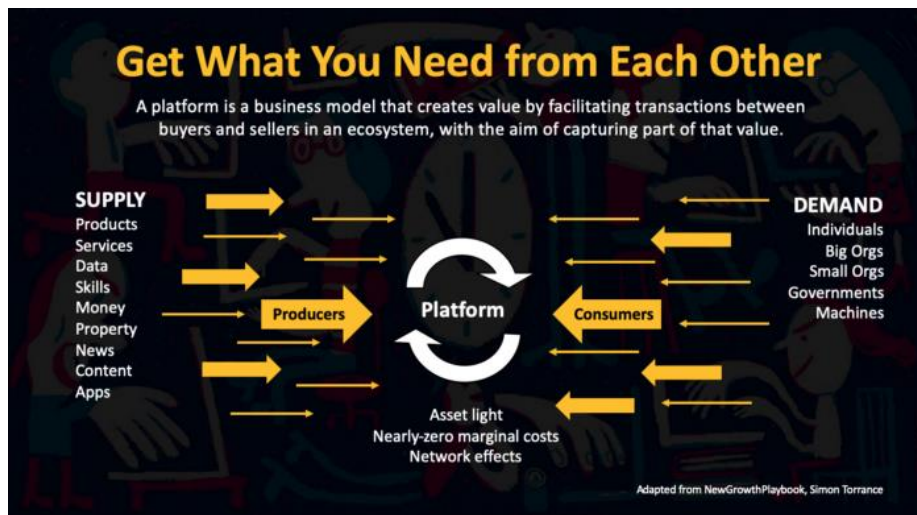


Figura 1

Nel mercato odierno c'è una grande varietà di piattaforme digitali disponibili. I modelli più diffusi sono²:

- Piattaforme di prodotti (marketplace): si focalizzano sulle transazioni e permettono di far incontrare domanda e offerta di beni creando nuove occasioni di business. Gli esempi più rilevanti sono Amazon ed eBay.
- Piattaforme di servizi: si focalizzano sulle transazioni di servizi. Gli esempi più noti sono Uber e Airbnb.
- Piattaforme di pagamenti: le realtà nate in questo ambito operano soprattutto nei micropagamenti e nei trasferimenti in denaro peer-to-peer, come PayPal.
- Marketplace d'investimento: che puntano a sostenere le startup attraverso un meccanismo di investimento collettivo. In questo caso, i fenomeni più rilevanti sono quelli dell'equity crowdfunding, come Kickstarter.
- Piattaforme social o di incontri tra persone: che consentono agli utenti di interagire, comunicare e socializzare online, quali Facebook, Whatsapp, Instagram.

Il valore aggiunto, qualunque sia la piattaforma, deriva dalla quantità e dalla qualità di interazioni che intercorrono sulla piattaforma stessa e, come si analizzerà nel paragrafo 1.3., dal numero e dalla positività dei feedback.

² By platform hunt The 9 Types of Software Platforms, December 2016

1.2 GLI ATTORI DELLA PLATFORM ECONOMY

Qualunque sia il tipo di piattaforma, essa fornisce infrastrutture e regole ad un mercato che riunisce produttori e consumatori all'interno di un ecosistema. La struttura di base è abbastanza simile per tutte le varietà di piattaforma e gli attori che la compongono sono di quattro tipi: gli operatori, ossia i proprietari delle piattaforme; i provider, che fungono da interfaccia della piattaforma con gli utenti; i produttori, che offrono i propri prodotti o servizi; e infine i consumatori, che ne usufruiscono, come illustrato nella Figura 2³.

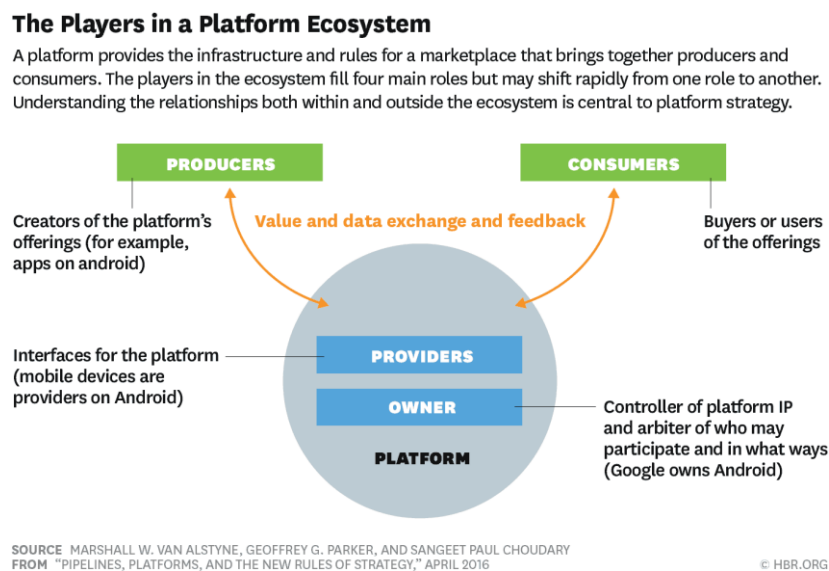


Figura 2

Gli attori hanno un proprio ruolo ma possono passare rapidamente dall'uno all'altro. Questa intercambiabilità è una delle peculiarità del modello: la strategia della piattaforma è definita e attuata attraverso le relazioni tra gli attori all'interno e all'esterno dell'ecosistema. Produttori, consumatori e provider non necessitano di un'ulteriore descrizione; viceversa, l'operatore proprietario della piattaforma merita un'analisi più approfondita.

³ Fonte: Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary

a. PIATTAFORME MADRI E PIATTAFORME FIGLIE

Nel contesto della Platform economy l'operatore, tendenzialmente etichettato come "piattaforma digitale", ha due funzioni: infrastruttura digitale e mediatore economico e sociale. La duplice accezione è fondamentale in quanto l'operatore non è solo un semplice intermediario tecnologico che facilita lo scambio tra domanda e offerta, bensì un attore in grado di modellare, controllare e definire il tipo di relazione. Tanto è vero che proprio in virtù delle regole che l'operatore fissa per modellare le interazioni, organizzare il mercato e in ultimo affermare il proprio ruolo nel sistema è possibile distinguere una gerarchia tra i vari operatori. In particolare, si individuano due livelli di operatori⁴: le *super-Platforms*, o *piattaforme madre* e le *Platform-enabled activities* o *piattaforme figlie*. Tra le prime rientrano i principali motori di ricerca, mercati e social media, quali Google, Amazon, Facebook. Le seconde invece ricomprendono la pluralità di iniziative che nascono in ambito digitale sulla base delle piattaforme fondanti.

Per chiarire le ragioni principali della distinzione e illustrare i due livelli di operatori, si propone l'esempio di *We Chat*, il principale social media in Cina (di proprietà Tencent⁵). Si tratta di una piattaforma nata per la messaggistica. Con il passare del tempo, tuttavia ha gradualmente aumentato la propria popolarità grazie ad avanzate e innovative funzioni: per esempio, gli utenti possono eseguire prenotazioni di taxi, ristoranti e voli, trasferire i soldi ad altri contatti e fare acquisti online e offline. La crescita è stata così ampia che basti pensare che la funzione di pagamento WeChatPay ha raggiunto in pochi anni in Cina la quota di mercato di AliPay (39%), l'analogo servizio di Alibaba. Negli anni però WeChat non si è limitata a erogare servizi direttamente, ma si è aperta/resa disponibile ad ospitare servizi di terzi che sviluppano applicazioni "annidate" su WeChat e utilizzabili senza uscire dalla piattaforma. È quindi diventata "*piattaforma di piattaforme*".

La "piattaforma di piattaforme", oltre che inserirsi in nuovi mercati, si propone come "nuovo internet" che determina l'esistenza e l'operatività di altri attori economici e le modalità dell'interazione tra questi e i loro utenti. Da una parte infatti continua ad accrescere il proprio network e valore, allo stesso tempo è un abilitatore e un acceleratore di altre piattaforme e realtà imprenditoriali ("Platform-enabled activities") poiché crea mercato e, fornendo l'accesso a un numero enorme di utenti, accelera in modo rilevante economie di terze parti.

⁴ Platform economy: definizioni e prospettive by Assolombarda

⁵ **Tencent Holdings Limited** è una società per azioni d'investimento fondata nel 1998 e presieduta da Ma Huateng, le cui filiali forniscono servizi per intrattenimento, i mass media, internet e i telefoni cellulari in Cina.

1.3 CRESCITA DELLA PIATTAFORMA: EFFETTO NETWORK E FEEDBACK POSITIVI

Quando si parla di attività di piattaforma, spesso si fa riferimento all'effetto di rete, come sistema attraverso il quale le piattaforme possono creare più rapidamente valore per i diversi attori coinvolti.

Si tratta dell'*effetto network*⁶ che, come teorizzato alcuni anni fa, vede aumentare il valore di un bene o di un servizio al crescere del numero di utenti che vi partecipano. Quando è presente un network effect, questo, a sua volta, incentiva nuovi utenti a unirsi, aggiungendo valore al servizio, e così via. Una quantificazione "tangibile" del valore dell'effetto network (legge di Metcalfe⁷) indica che il valore di un network cresce con il quadrato del numero degli utenti.

In una lettura economica del modello di business, tuttavia, il solo aumento del numero di partecipanti non costituisce di per sé un valore aggiunto, in quanto il valore deriva anche dalla qualità delle interazioni.

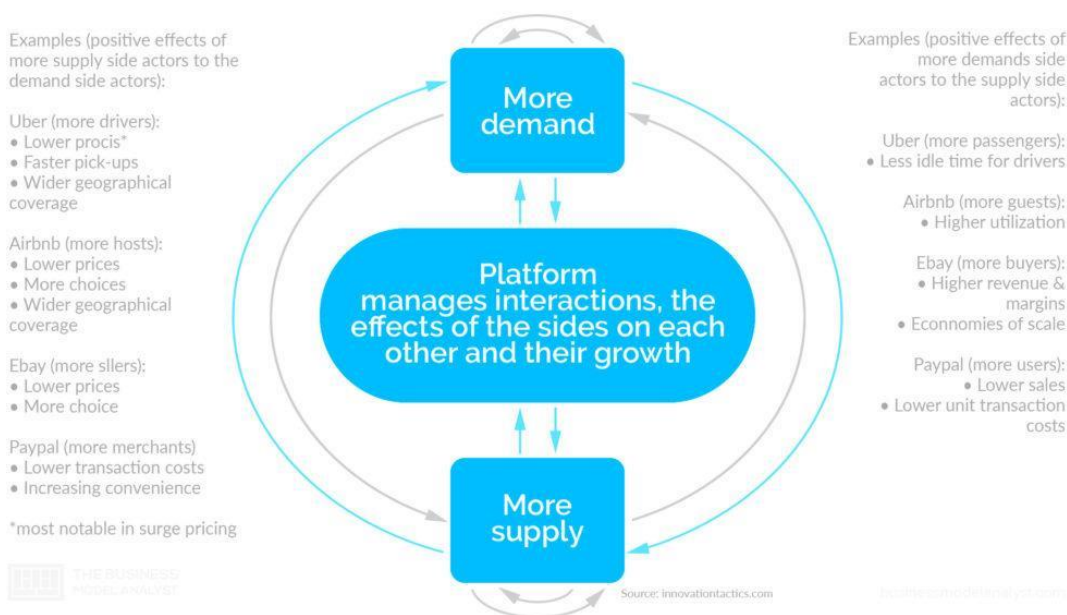


Figura 3⁸

L'esempio per eccellenza di un effetto rete è il telefono. Agli albori di questa tecnologia, pochissime persone avevano un telefono nelle loro case. Il telefono è utile solo se anche

⁶ What are Network Effects? By Nicholas L. Johnson

⁷ R. Metcalfe, There Ought To Be A Law, New York Times, 15 luglio 1996.

⁸ innovationtactics.com

altre persone (utenti) lo possiedono. Nel caso in cui una sola persona possieda un telefono, infatti il valore della rete telefonica risulterebbe nullo.

Se molti possiedono un telefono (ad esempio amici, istituzioni governative, fornitori di servizi), la rete telefonica diventa allora molto preziosa e di valore per tutti. La figura 3⁹ rappresenta in modo immediato come all'ingresso di persone nella rete (in figura i possessori di un apparecchio telefonico) aumenti in modo esponenziale il valore della rete stessa.

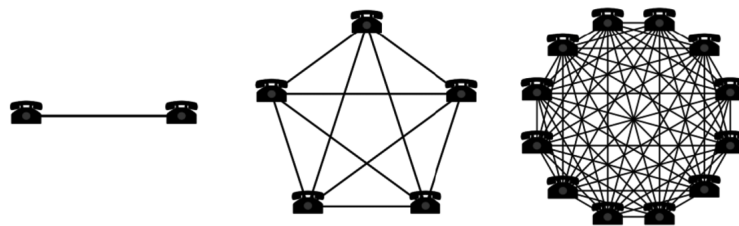


Figura 4.

a. DUE TIPI DI EFFETTI DI RETE: DIRETTI E INDIRETTI

La rete telefonica è un esempio di facile comprensione, ma rappresenta solo un tipo di effetti di rete, quelli cosiddetti diretti, per i quali, il valore di un servizio aumenta semplicemente con l'aumentare del numero di utenti.

Esistono anche effetti di rete indiretti di cui beneficiano invece le piattaforme. Nella maggior parte delle piattaforme, come visto in precedenza, i due gruppi di attori, produttori e consumatori, si scambiano valore tra loro. Maggiore è il numero di consumatori sulla rete, maggiore sarà il valore della rete per i produttori e viceversa. Questo tipo di effetto di rete è chiamato indiretto perché gli effetti positivi sono incrociati. Con gli effetti di rete indiretti, il valore del servizio aumenta per un gruppo di utenti quando un nuovo utente dell'altro gruppo si unisce alla rete.

Prendiamo come esempio Airbnb: se un maggior numero di potenziali affittuari si unisce alla piattaforma, questa diventerà più utile e preziosa per gli *host* (i proprietari di appartamenti) perché avranno maggiori opportunità di guadagno. È vero anche il contrario: man mano che più *host* si uniscono alla rete, gli affittuari potranno disporre di maggiore scelta e di tariffe più convenienti, quindi la piattaforma cresce di valore.

⁹ Fonte: What are Network Effects? By Nicholas L. Johnson

Una differenza fondamentale tra gli effetti di rete indiretti e diretti è la categoria di utenti che si unisce alla piattaforma. Rimanendo nell'esempio di Airbnb, quando un nuovo *host* entra in Airbnb, porta un valore aggiunto minimo se non nullo agli altri *host*, in quanto fa aumentare la concorrenza. Tuttavia, quando un affittuario si unisce a Airbnb, il valore della piattaforma aumenta per tutti, *host* e affittuari.

b. LA QUALITÀ COME FATTORE DI CRESCITA DURATURA: CICLO DEI FEEDBACK POSITIVI (CASO FACEBOOK)

Il trade off tra quantità e qualità, generalmente accettato nella produzione di beni e servizi, non vale per le piattaforme: un aumento del numero di utenti di una piattaforma deve necessariamente portare a servizi o prodotti di qualità superiore.

Prendiamo come esempio una piattaforma quale Uber: all'aumento della domanda da parte degli utenti, sempre più autisti saranno spinti a mettersi a disposizione come driver sulla piattaforma. Questo a sua volta genera un ampliamento della copertura geografica delle auto di Uber, portando così ad una minore attesa, a tariffe più convenienti e di conseguenza a un ulteriore aumento della domanda. Tutto ciò, in aggiunta al meccanismo di feedback si traduce in un servizio di maggiore qualità.

Travis Kalanick (co-fondatore di Uber), ha illustrato l'effetto network e il modello di business di Uber con questo noto disegno su un tovagliolo in un ristorante, mentre stava aspettando un taxi. ¹⁰.

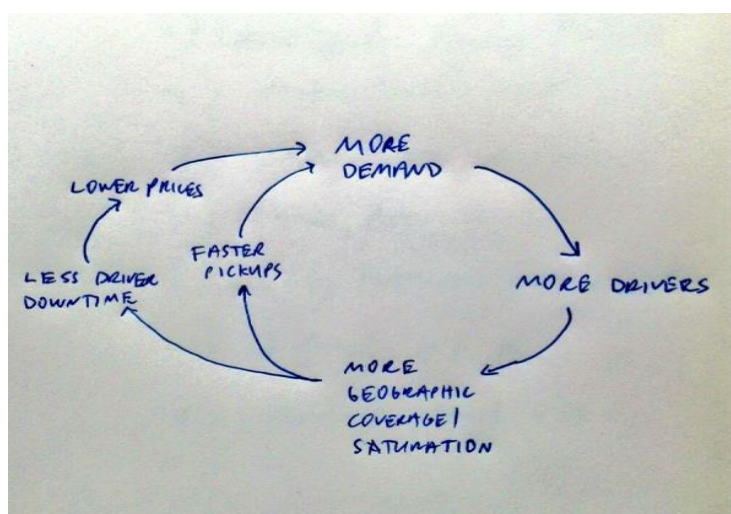


Figura 5

¹⁰ Fonte: David Sacks, 2014.

Questo ciclo di interdipendenza tra produttori e consumatori è noto come "ciclo di feedback positivo"¹¹ ed è la chiave per la crescita duratura e stabile delle piattaforme di successo.

Tuttavia, non tutta la crescita che avviene su una piattaforma porta naturalmente a un livello di qualità superiore: la crescita, infatti può anche attirare utenti, consumatori e produttori, di più basso livello o malintenzionati e truffatori. Pertanto, chi gestisce la piattaforma deve puntare a una crescita di qualità e mantenere uno standard elevato di accesso e di utilizzo, controllando e facendosi garante dei beni e servizi scambiati sulla piattaforma e dell'identità degli utenti.

Facebook fornisce un primo caso di studio nella gestione della crescita. La base di utenti nacque inizialmente come un gruppo esclusivo di soli studenti di Harvard. Con l'espandersi della piattaforma, i suoi programmatori hanno posto sempre più attenzione nel salvaguardare l'integrità degli iscritti, con l'intento di rimuovere il maggior numero possibile di account "fake". Cosa che ex concorrenti come MySpace e altri social network non hanno fatto, con la conseguenza di un rapido deterioramento dovuto alla mancata attuazione di queste garanzie.

Anche grazie a questo tipo di salvaguardie, e alla possibilità per gli iscritti di segnalare utenti indesiderati, Facebook ha incrementato il proprio bacino d'utenza in maniera esponenziale. Questo tipo di crescita incontrollata ha tuttavia ugualmente portato i primi problemi dopo che Facebook ha raggiunto un miliardo di utenti nel 2012: l'influenza e la portata fuori misura della piattaforma l'hanno resa particolarmente attraente per gli aspiranti truffatori, che utilizzavano il social network per raggirare con più facilità un maggior numero di persone. Le tattiche appropriate ed efficaci quando la piattaforma aveva solo pochi milioni di utenti, non funzionavano su scala più ampia. Con il proliferare di *catfish*¹², bot e spam, la qualità della piattaforma è peggiorata e molti iscritti hanno iniziato a lasciare la rete.

Per garantire la qualità, le piattaforme devono dunque concentrarsi su due aspetti: l'accesso dell'utente (chi è sulla piattaforma) e la cura del contenuto (cosa c'è sulla piattaforma).

Oggi il mercato non solo offre una vasta gamma di categorie merceologiche, che spaziano dall'alimentare ai prodotti tecnologici, ma anche prodotti e servizi insoliti, usati,

¹¹ What are Network Effects? By Nicholas L. Johnson

¹² Nel mondo dei social con "**Catfish**" si indica una persona che costruisce in rete un proprio profilo fingendo di essere un'altra persona, prendendo un nome falso per truffare qualcuno

personalizzati e quelli che vengono definiti *experience goods*, ovvero beni per cui l'acquirente non può determinare il valore prima dell'acquisto. Esempi di *experience goods* sono l'acquisto di una cena al ristorante, di una o più lezioni di fitness, di lavori di edilizia. Per questi beni le recensioni di altri consumatori sono la più naturale risposta alla difficoltà di indeterminare il valore.

Ed è qui che entra in gioco il ruolo dei feedback, ossia la possibilità di rilasciare un voto e/o un commento su un determinato servizio o prodotto inserendo una valutazione personale dell'esperienza avuta. In tal modo, gli altri utenti si faranno un'idea del servizio o del prodotto che andranno ad acquistare. Naturalmente anche i feedback beneficiano dell'effetto network soprattutto perché gli utenti hanno voglia di sentire le opinioni di altri prima di acquistare un prodotto. Il feedback si sostituisce a ciò che rappresentava una volta il passaparola, una recensione tramandata solo oralmente che per quanto autorevole di valenza, non poteva raggiungere il numero elevato di persone al quale un commento sulla piattaforma arriva facilmente.

1.4 DIFFERENZE FRA I DUE MODELLI DI BUSINESS: PLATFORM-BASED E PIPELINES

La logica produttiva applicabile ad un modello di business di Piattaforma differisce completamente da quella di un modello di business tradizionale, ossia lineare od a *pipeline*.

Fino a non molto tempo fa le più grandi aziende del mondo, che fossero case automobilistiche, acciaierie, compagnie petrolifere o rivenditori di mattoni e cemento, offrivano beni e prodotti all'interno del proprio settore di appartenenza. Seguivano un modello di business *pipeline* in cui il flusso di valore era lineare dal produttore al consumatore, come l'acqua che scorre attraverso un tubo. Le attività di *pipeline* ci circondano da quando si è sviluppata l'industria e sono sempre state il modello di business dominante fino alla rivoluzione digitale degli ultimi decenni. In sostanza tutto ciò che acquistiamo ci arriva tramite un *tubo*. Le industrie manifatturiere, televisive e radiofoniche, persino quelle dell'istruzione e dei servizi, sono gestite su questo modello di pipeline.

Rispetto ai modelli tradizionali di business, che creano valore attraverso la produzione o la vendita di beni o servizi al consumatore, i modelli Platform-based creano valore connettendo utenti che sono sia consumatori che produttori in una rete online. La piattaforma, infatti, non

possiede mezzi di produzione, ma piuttosto crea i mezzi di connessione. La forza dell'economia delle piattaforme risiede nella sua capacità di eliminare le barriere al commercio utilizzando una maggiore condivisione delle informazioni tra i diversi attori e la circolazione dei dati a proprio vantaggio.

Le *Platform company* si basano dunque su un nuovo modello di business che crea un vero e proprio ecosistema aperto e interattivo sfruttando la tecnologia per mettere in comunicazione persone e risorse. Ciò è possibile grazie all'implementazione di una piattaforma digitale che consente di abilitare interazioni e transazioni tra diversi gruppi di utenti che decidono di partecipare al business creato dalla piattaforma stessa.

Oltre a questa prima sostanziale differenza fra i due diversi modelli di business, ce ne sono altre differenze relative ai seguenti aspetti¹³:

1. ACQUISIZIONE DELLA BASE CLIENTI. Nel modello di pipeline le aziende sono concentrate esclusivamente sulla conversione dei clienti in acquirenti. In un modello di piattaforma, l'attenzione è nell'attrarre produttori e consumatori, e nell'incentivare i produttori a produrre e i consumatori ad acquistare. Spesso, nel periodo iniziale, le *Platform company* sono più concentrate sui produttori che sui consumatori, correndo il rischio di non vendere nulla.
2. DESIGN DEL PRODOTTO. I modelli pipeline si concentrano esclusivamente sull'offerta di un prodotto, che dovrà essere attraente per i consumatori. Nel modello di piattaforma, il prodotto offerto, vale a dire la piattaforma, deve dunque essere attraente e di facile uso sia per i produttori che per i consumatori.
3. MONETIZZAZIONE. La monetizzazione nel modello *pipeline* è relativamente semplice: l'azienda determina il prezzo del prodotto calcolando il costo attraverso tutta la filiera e addebita al consumatore ciò che basta per coprirlo e realizzare profitti (prezzo= costo di produzione + margine di ricavo). Nel modello piattaforma, è una scelta strategica determinare se la monetizzazione debba provenire sia dai produttori che dai consumatori, o se uno sovvenzioni l'altro o da una fonte terza, come la pubblicità o le tariffe API¹⁴.
4. ECONOMIE DI SCALA. Le attività di pipeline creano valore controllando una serie lineare di attività, secondo il classico modello della catena del valore. Il valore viene prodotto

¹³ Pipes vs. Platforms on the Business Model Canvas November, 2014

¹⁴ Application Programming Interface (API) è un'interfaccia che collega diversi programmi per standardizzare la trasmissione dei dati e lo scambio di istruzioni tra le parti del programma.

a monte e consumato a valle, seguendo un flusso lineare molto simile all'acqua che scorre attraverso un tubo. Gli input a un'estremità della catena, ad esempio, i materiali dai fornitori, subiscono una serie di passaggi che li trasformano in un output che vale di più: il prodotto finito. Ne deriva quindi che le aziende *pipelines* generalmente crescono agendo sul capitale umano o sui beni fisici, o su entrambi. Ciò comporta un investimento di risorse significative per espandere la capacità produttiva al fine di vendere più. Ma le risorse fisiche e i dipendenti non producono nel tempo economie di scala vantaggiose quanto la rete delle piattaforme digitali. I costi di un'attività lineare infatti diminuiscono inizialmente man mano che l'azienda raggiunge economie di scala; tuttavia, espandendosi nel mercato, i costi per acquisire ogni cliente aggiuntivo aumentano di nuovo, portando alla tipica curva a forma di U. Ciò comporta che la capitalizzazione di mercato di un'azienda lineare è limitata dalla sua capacità di servire i clienti in modo efficiente. Al contrario, le piattaforme di successo non sono vincolate dalla tipica curva dei costi a forma di U. Infatti, grazie all'effetto network ed al basso costo marginale di produzione e distribuzione, i costi crescono in misura inferiore rispetto ai ricavi, anche quando il business della piattaforma si espande nei limiti del mercato globale raggiungibile. Pertanto, i costi della crescita di una piattaforma tendono a livellarsi in modo logaritmico, tendendo allo zero, come illustrato nei grafici seguenti ¹⁵.

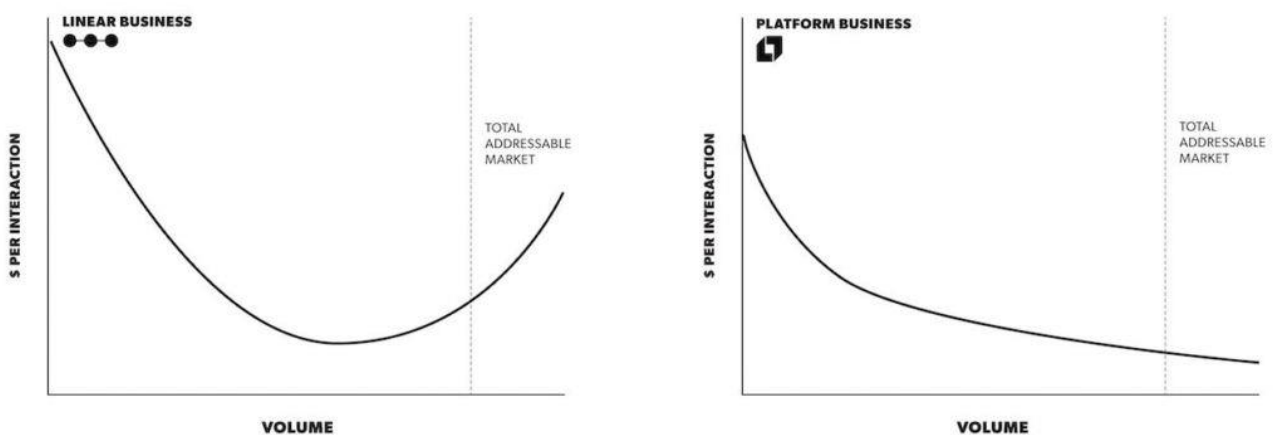


Figura 6

¹⁵ Platform vs. Linear: Business Models By Nicholas L. Johnson

1.5 FLUSSI FINANZIARI DELLA PIATTAFORMA- COME LA PIATTAFORMA GENERA RICAVI

Questa tipologia di business è completamente differente rispetto a quelle tradizionali in quanto una piattaforma non vende alcun bene e nella maggior parte dei casi opera gratuitamente; deve quindi riuscire a monetizzare il valore che crea nel riunire un gran numero di utenti connessi (*matchati*) tra loro. Non è semplice perché da una parte, per via dell'effetto network, di più utenti la piattaforma dispone più il suo valore cresce, dall'altra un eventuale costo di utilizzo per i produttori, o un addebito applicato ai clienti-utenti, potrebbe scoraggiarli dal parteciparvi.

La *Platform company* deve quindi trovare un giusto compromesso che concili la necessità di monetizzare il valore che crea con l'utilizzo per gli utenti ad un costo equo.

Prima di descrivere le possibili strategie di monetizzazione, è utile fare un'analisi del valore creato dalla piattaforma per i diversi attori.

Il business model delle imprese tradizionali porta valore ai clienti in forma di prodotto o servizio dietro un corrispettivo in denaro. Al contrario, le piattaforme invitano i clienti a partecipare ad esse e cercano di monetizzare facendo pagare quel valore che la tecnologia della piattaforma è in grado di offrire ai suoi utenti. Tale valore si connota in modo diverso a seconda degli attori del sistema¹⁶:

- per i consumatori: consiste nell'accesso ai prodotti e servizi creati e forniti sulla piattaforma. Ad esempio, gli utenti Android/Apple ritrovano valore nelle varie attività rese possibili grazie alle *app*;
- per i produttori o fornitori terzi: il valore consiste nell'accesso ai gruppi di utenti o al mercato; ad esempio, i "recruiter¹⁷" delle imprese trovano 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 produttori e consumatori: il valore, per questi due attori può essere creato in due modi.
 - Da un lato riducendo le barriere che interferiscono nel contatto tra consumatori e produttori, semplificandone l'interazione. Un esempio è dato da YouTube

¹⁶ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, "Platform Revolution: How Networked markets are transforming the economy and how to make them work for you", 2017 pag 72-73

¹⁷ Il **Recruiter** è la figura professionale che si occupa di ricercare, valutare e selezionare i candidati per inserirli in una posizione lavorativa.

che permette agli artisti di caricare le proprie canzoni, accessibili agli utenti in modo gratuito, senza dover produrre CD.

- Dall'altro, attraverso 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 queste tre forme di valore sono presenti in misura diversa in tutte le piattaforme, è opportuno per le *Platform company* individuare la strategia di monetizzazione da attuare per determinare quali fonti di valore in eccesso possono essere utilizzate senza ostacolare la crescita dell'effetto network.

Le modalità di monetizzazione di una piattaforma si possono sintetizzare nelle seguenti macrocategorie¹⁸, a seconda del modello di business scelto:

1. **Commission model** (addebitare una commissione di transazione). Il modello di commissione è un modello di entrate in cui a un utente viene addebitata una commissione per ogni transazione. È di gran lunga il modello più popolare del mercato online. Quando il cliente paga il fornitore, la piattaforma addebita commissione per i suoi servizi, in percentuale o a tariffa fissa.

La piattaforma può addebitare sia al venditore che all'acquirente. Un altro scenario è prendere una commissione da entrambi.

Questo modello di entrate è il più comune poiché la commissione è ritenuta giustificata: le parti infatti possono operare gratuitamente e pagare solo quando ottengono un valore dall'utilizzo della piattaforma. In poche parole, le piattaforme che vogliono catturare e monetizzare le interazioni devono creare strumenti e servizi a vantaggio di entrambe le parti rimuovendo gli attriti e mitigando i rischi per mantenerli sulla piattaforma.

Gli esempi includono aziende come Amazon, eBay o Airbnb. Tutte queste società addebitano una commissione per ogni transazione e hanno venditori che offrono vari prodotti sulla loro piattaforma.

2. **Subscription model** (modello di abbonamento). Consiste nel far pagare una commissione ricorrente a uno o entrambi tra acquirenti e venditori per accedere al

¹⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary, "Platform Revolution: How Networked markets are transforming the economy and how to make them work for you", 2017 pag 75-79

mercato. Il punto di forza per i clienti è che ottengono l'accesso a un'ottima esperienza o possono semplicemente risparmiare denaro. I venditori, d'altra parte, possono acquisire clienti con maggiori probabilità di aumentare i propri ricavi.

La sfida più grande nell'addebito di un abbonamento ricorrente è che la piattaforma deve diventare abbastanza preziosa, in modo che sia i clienti che i venditori ottengano benefici sufficienti dall'utilizzo. Occorre quindi avere un numero elevato di utenti per convincere i venditori a pagare; ma allo stesso tempo i potenziali clienti non si iscriveranno fino a che non vedono vantaggi immediati. LinkedIn, ad esempio, consente ai reclutatori di presentare opportunità di lavoro ai propri membri e offre alle aziende la possibilità di indirizzare i candidati in base ai loro curricula. Questo incoraggia quindi gli utenti ad aggiornare i loro profili più spesso, incoraggiando a sua volta i reclutatori a utilizzare la piattaforma.

3. **Modello freemium.** Il modello di business *freemium* si basa sul mettere a disposizione due o più varianti dello stesso prodotto o servizio tra cui scegliere. La prima versione, quella base e più diffusa, è completamente gratuita e offre un ottimo valore agli utilizzatori che non sono costretti ad acquistare nulla. Tuttavia, se qualcuno vuole avere ancora maggior valore ha la possibilità di pagare per acquistare una versione di qualità superiore del prodotto. L'idea alla base di questo modello è che la piattaforma gratuita attiri gli utenti, al punto che non desiderino altro che acquistare le funzionalità premium. La sfida è trovare il giusto equilibrio tra le funzionalità gratuite e premium, in modo che le persone non abbandonino subito per la scarsa qualità e siano poi spinte a fare l'*upgrade* alla versione premium.

Un ottimo esempio è Spotify: è scaricabile e utilizzabile gratuitamente, ma il prezzo da pagare è nella fruizione poco fluida e interrotta. Infatti, con l'app gratuita si possono ascoltare tutti i brani musicali, illimitate volte, tuttavia non si può scegliere quale riprodurre, si deve selezionare un artista e avviare la "riproduzione casuale", sperando di capitare sul brano desiderato. Inoltre, si deve ascoltare la pubblicità, altro modo con cui Spotify guadagna. Quindi, se non si vuole ascoltare la pubblicità e decidere liberamente quale canzone riprodurre, ci si deve iscrivere ad un abbonamento premium a pagamento.

4. **Modello di pagamento per accesso migliorato**

A volte una piattaforma che facilita una transazione monetaria potrebbe non essere in grado di monetizzare tale transazione. In compenso possono addebitare ai produttori un migliore accesso alla base dei consumatori. Questo si riferisce alla

fornitura di strumenti (messaggi fissati in alto o presentazioni ben curate) che consentono a un produttore di distinguersi dalla massa ed essere notato sulla piattaforma. Spesso in presenza di abbondanza di produttori rivali e forte concorrenza, per un produttore attirare l'attenzione dei consumatori risulta complicato.

Il sistema di monetizzazione dell'accesso avanzato in genere non danneggia gli effetti di rete, dal momento che (come visto nel modello freemium) produttori e consumatori possono partecipare alla piattaforma su base aperta e non potenziata.

Ma per coloro i quali ritengono che il valore di un accesso migliorato sia particolarmente rilevante, possono pagare per questo extra, consentendo a una parte di tale valore di essere catturata dalla piattaforma.

Come accennato poc'anzi una buona strategia di monetizzazione andrà a catturare il valore che la piattaforma genera maggiormente, trasformandolo in ricavi seguendo una di queste modalità.

Valutazioni poco curate, troppa fretta di monetizzare, modalità sbagliate possono limitare, rallentare o addirittura interrompere i benefici esponenziali dell'effetto network. Se gli utenti non si troveranno soddisfatti con questi "cambiamenti", lasceranno la piattaforma o passeranno alla concorrenza; e il valore delle interazioni che loro stessi creavano nella piattaforma andrà dissolvendosi, e con esso la monetizzazione della stessa.

L'imperativo di creare e far crescere gli effetti di rete spesso guida i fondatori della piattaforma a iniziare offrendo i loro servizi gratuitamente. Creare valore per gli utenti senza chiedere nulla in cambio è spesso un ottimo modo per incoraggiare la partecipazione. "Prima gli utenti, poi la monetizzazione". Oppure, in un'altra variante adottata dal dirigente responsabile della strategia della piattaforma per Haier Group, un'azienda manifatturiera cinese, "Non prendere mai i primi soldi". In altre parole, solo dopo che una value unit è stata creata e scambiata con risultati soddisfacenti sia per il produttore e consumatore una piattaforma deve cercare di catturare una quota di tale valore.

Diverse piattaforme molto promettenti sono fallite perché hanno ignorato questa regola e invece si sono affrettate a monetizzare prematuramente le loro offerte.

1.6 CONCLUSIONE

In questo primo capitolo sono stati definiti gli aspetti fondamentali alla base della Platform economy che sono:

- una piattaforma è un'attività che, a differenza delle imprese pipeline, non produce alcun bene, opera online e "si limita" a mettere in contatto produttore e consumatore.
- beneficia del *network effect*, ossia più utenti fanno parte della piattaforma, più la piattaforma cresce di valore. Va sottolineato che gli effetti di rete positivi consentono alla piattaforma di crescere in maniera esponenziale e a velocità notevolmente maggiore rispetto alle imprese tradizionali.
- la monetizzazione del valore generato dalla piattaforma può essere ottenuta catturando una porzione del surplus del valore creato.

Nel capitolo successivo si analizzeranno tre settori nei quali le aziende Platform-based stanno realizzando profonde trasformazioni nei modelli di comportamento dei consumatori e nelle logiche di mercato: la mobilità cittadina e lo sviluppo di *smart city*, il turismo e il finanziamento di aziende e progetti (crowdfunding).

Capitolo 2

SETTORI DI BUSINESS RIVOLUZIONATI DALLA PLATFORM ECONOMY

Le piattaforme stanno cambiando radicalmente le modalità di business che inizialmente le aziende adottavano e con esse il mercato. Nel giro di pochi anni hanno rivoluzionato le abitudini delle persone cercando di rendere più comode le soddisfazioni di alcune esigenze.

La Platform economy è resa possibile dal progresso tecnologico che permette una fruizione semplice ed efficace di beni e servizi condivisi digitalmente. La rivoluzione digitale ha permesso una maggiore diffusione di internet, della tecnologia, delle community on line e di nuove piattaforme tecnologiche come le *app*, soprattutto attraverso lo smartphone che negli ultimi dieci anni è divenuto accessibile a tutti.

In questo scenario molte startup e aziende consolidate hanno intuito l'opportunità di poter creare un vero e proprio ecosistema digitale arrivando in certi casi a coprire l'intero mercato e quindi cercando di soddisfare sempre più bisogni dei consumatori.

Di seguito si prendono in esame tre settori che sono stati profondamente influenzati dall'ingresso e dallo sviluppo delle aziende Platform-based.

2.1 SMART MOBILITY E SMART CITY

Noleggio auto on demand, car sharing, bike sharing, veicoli elettrici: il modo di muoversi in città sta cambiando anche grazie allo sviluppo della *Platform economy* e delle tecnologie digitali che stanno contribuendo a creare modalità innovative per spostarsi da un luogo all'altro.

I nuovi e sempre più diffusi servizi di mobilità condivisa (sharing mobility) hanno incrementato il loro impiego anche attraverso una forte integrazione con i mezzi di trasporto pubblico (autobus, tram e metropolitane), dando luogo ad un trasporto intermodale che sta rendendo obsoleto il possesso del mezzo privato.

Attraverso la *smart mobility*, e più specificamente la mobilità condivisa, è possibile rendere i flussi di movimenti più efficienti e meno inquinanti e contemporaneamente generare un'immensa quantità di dati che, se ben gestiti, possono permettere da una parte una razionalizzazione della mobilità stessa, dall'altra l'abilitazione di nuovi business e dare luogo a nuovo modo di concepire la vita cittadina in ottica di *Smart City*.

a. SMART MOBILITY

La *smart mobility* può considerarsi uno strumento per ottenere uno sviluppo sostenibile delle città che comprende una varietà di settori: si pensi ai servizi di *ride sharing*, come Uber o Lyft, di *car sharing*, come Enjoy e Share Now (già Car 2 Go), o di *bike sharing*, spesso messi a disposizione dai Comuni. Obiettivo finale dell'introduzione di una mobilità smart nelle città è infatti quello di ridurre il traffico, l'inquinamento e di promuovere una mobilità accessibile a tutti e di offrire al cittadino-cliente un'esperienza di mobilità flessibile, integrata, conveniente economicamente e sicura, come rappresentato nella figura 7)

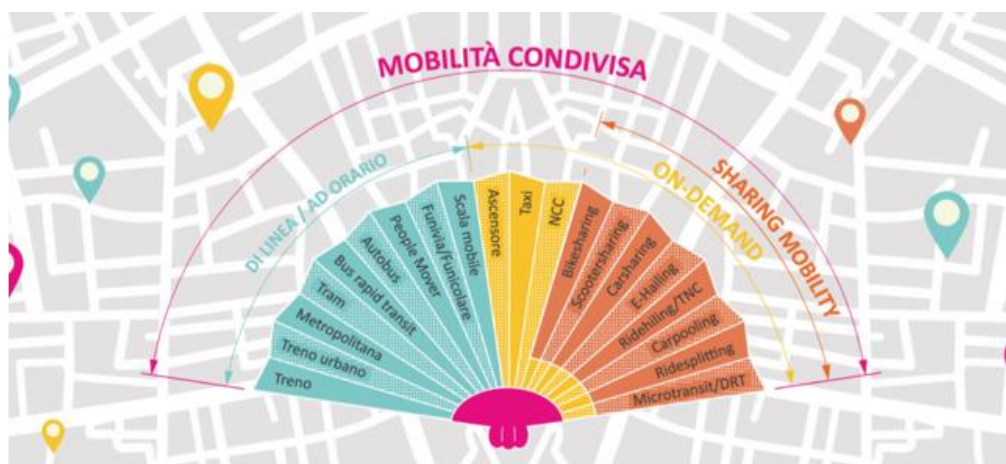


Figura 7¹⁹

La sharing economy gioca un ruolo importante in questo scenario e garantisce nel contempo anche lo sviluppo di un ecosistema che, nei fatti, sta già rivoluzionando il modo di muoversi nelle città e i modelli d'acquisto dei veicoli di trasporto da parte dei consumatori.

Quando si parla di *smart mobility* ci si riferisce anche a una pluralità di fattori abilitanti: la tecnologia, le infrastrutture per la mobilità (parcheggi, colonnine di ricarica, spazi dedicati, parco veicoli) oltre che all'offerta di soluzioni e servizi per la mobilità.

Un altro servizio in crescita che rientra nel concetto di mobilità condivisa è il *ride sharing*, in cui le persone condividono un viaggio in auto con un conducente che segue un percorso simile a quello dei passeggeri (come permette la nota piattaforma europea BlaBlaCar).

CAR SHARING

¹⁹ Osservatorio Nazionale Sharing Mobility

Analizzando nello specifico il Car sharing, esso indica tutte quelle modalità di fruizione di un'auto da parte di più persone. Il veicolo può essere messo a disposizione da una società, che offre il servizio agli utilizzatori dietro pagamento, oppure da privati, che scelgono per esempio di condividere un viaggio per risparmiare (ad esempio Bla Bla Car) oppure di dare in prestito la loro auto, quando non la utilizzano.

Una delle principali tipologie di condivisione dell'auto è quella del car sharing cittadino, un servizio che può essere considerato una nuova forma di trasporto pubblico. Nel car sharing cittadino, infatti, i Comuni e alcune società del settore, mettono a disposizione degli iscritti al servizio un parco auto in diversi punti della città. Chi vuole usufruire del servizio può liberamente accedere a uno di questi mezzi, utilizzarlo per il tempo necessario e parcheggiarlo, una volta terminato l'utilizzo, nei luoghi riservati; ciò avrà impatti significativi sulla produzione e l'allestimento dei veicoli da parte delle case automobilistiche.

Secondo l'Osservatorio Nazionale Sharing Mobility, in Italia si contano circa 360 servizi di mobilità condivisa, attivi in 271 comuni, e un numero di iscritti che supera i 5 milioni, tra car sharing e micro-mobilità (bici, scooter e monopattini)²⁰.

Il car sharing è un esempio chiave dell'economia della condivisione e ha il potenziale per soddisfare le esigenze di trasporto individuali in modo sostenibile e socialmente vantaggioso per la collettività.

Grazie ai servizi di car sharing, infatti è possibile per il singolo utente rinunciare all'acquisto di un'auto di proprietà, eliminando i costi di assicurazione, bollo, manutenzione e garage, per usufruire di un veicolo per lo più nuovo, sempre ben mantenuto e rifornito di carburante, sia per andare al lavoro che per il tempo libero.

Allo stesso tempo, i benefici riguardano anche l'intera comunità in quanto il minore utilizzo di auto private libera le strade e la congestione dei parcheggi, abbatte le emissioni inquinanti, in quanto il parco veicoli offerto dalle società di car sharing è composto da auto più piccole giovani e per un quarto elettriche (vedi Figura 8) e aumenta la coesione sociale tra i partecipanti²¹.

²⁰ <http://osservatoriosharingmobility.it/>

²¹ Prettenthaler e Steininger 1999 ; Loose 2010 ; Martin e Shaheen 2011 ; Shaheen e Cohen 2013 ; Chase 2015

	CARSHARING	AUTO PRIVATA
Età media dei veicoli	1,2 anni	11,5 anni*
% EURO6	99,02%	23,90%*
% veicoli elettrici	25,01%	0,06%**

*UNRAE, 2019 **ACI, 2019

*Note: An orange arrow points from the 25,01% value to the 0,06%** value, labeled "-6% rispetto al 2018".*

Figura 8²²

Oltre a car sharing e scooter sharing, la nuova tendenza della *smart mobility* nelle aree urbane è costituito da biciclette e monopattini elettrici, mezzi per la mobilità dell'ultimo miglio, anche chiamata micro-mobilità.

In sintesi, la *smart mobility* è un fenomeno ampio e complesso che non si riduce a forme alternative di trasporto ma ha implicazioni sul traffico cittadino, sulla pulizia dell'aria, sulle abitudini di consumo, le modalità di acquisto e sull'offerta dei veicoli, sulla progettazione dell'intero sistema di viabilità e trasporto urbano.

I principi che la *smart mobility* realizza e che contribuiscono a una migliore qualità della vita sono:

- Flessibilità: chi si sposta può scegliere quale delle diverse modalità di trasporto utilizzare a seconda delle circostanze, ad esempio in bicicletta o scooter per andare al lavoro; in auto per uscire la sera.
- Efficienza: si è in grado di arrivare a destinazione con il minimo sforzo e nel più breve tempo possibile.
- Integrazione: si pianifica il tragitto completo utilizzando mezzi di trasporto diversi, ad esempio metropolitana più bicicletta o monopattino, o auto in caso di pioggia.
- Tecnologie pulite: i veicoli condivisi sono spesso elettrici a zero emissioni, e comunque meno inquinanti.

²² Osservatorio Nazionale Sharing Mobility rapporto 2020

- **Accessibilità:** le diverse forme di *smart mobility* sono facilmente accessibili a tutti dal proprio cellulare attraverso una app dedicata, che a volte è capace di integrare più servizi.

La *smart mobility* è un tassello importante nella ideazione, progettazione e costruzione delle Smart City, ovvero le città intelligenti, digitali e inclusive che sempre più numerose amministrazioni comunali al mondo stanno cercando di realizzare.

b. SMART CITY

Quando ci si riferisce al termine *smart city*, ovvero Città Intelligente, si rischia di alludere a un'entità situata a metà tra l'utopia e il concettuale; si tratta tuttavia di Smart City dal punto di vista infrastrutturale e digitale. La *smart city* è infatti una città che gestisce le risorse in modo intelligente ed è attenta alla qualità della vita e ai bisogni dei propri cittadini mirando a diventare sostenibile sotto l'aspetto economico e autosufficiente sotto l'aspetto energetico.

La sua realizzazione include un insieme di strategie di pianificazione urbanistica volte al miglioramento dei servizi dei cittadini. Lo scopo è mettere in relazione le persone, le infrastrutture e i mezzi di trasporto per creare comunità, migliorare l'efficienza energetica, la comunicazione, la mobilità e tutti i servizi urbani.

Questi obiettivi vengono realizzati attraverso l'utilizzo di piattaforme e tecnologie sempre più all'avanguardia che consentano alla *Smart City* di offrire, oltre alle già citate soluzioni per la mobilità (car sharing, bike sharing e scooter sharing), le infrastrutture che ne permettono il pieno sviluppo e diffusione, quali parcheggi dedicati, reti di ricarica per i veicoli elettrici e segnaletica dedicata.

Lo sviluppo della *Smart City* necessita di sistemi di *mobile payment*, settore nel quale si assisterà a una maggiore diffusione nei prossimi anni. Già adesso le nuove tecnologie rendono più accessibile ed efficiente l'accesso ai servizi da parte del cittadino per il pagamento dei mezzi di trasporto pubblici, dei parcheggi, dei servizi di car sharing, di ricarica dei mezzi elettrici e l'accesso alle zone a traffico limitato. Inoltre, si diffonderà ulteriormente il fenomeno del "*pay as you travel*" basato sul percorso effettivo calcolato tenendo conto dell'effettivo punto di partenza e di arrivo, quale ad esempio la *Oyster Card*, una carta prepagata usata a Londra per pagare a consumo il viaggio sui mezzi pubblici, più economica rispetto all'acquisto di un biglietto cartaceo singolo o di andata e ritorno.

Le piattaforme rappresentano il cuore pulsante delle *Città Intelligenti* e la loro potenza sta nella capacità di disporre di infrastrutture in grado di interagire tra loro. Le piattaforme si basano sulla condivisione dei dati e sono supportate da tecnologie all'avanguardia e da sistemi come la **Blockchain**. Questa consiste in un data base distribuito; una sorta di registro delle transazioni dove i dati non sono memorizzati su un solo computer, ma su più macchine collegate tra loro via Internet. Il collegamento avviene attraverso un'applicazione dedicata che permette di interfacciarsi con la "catena", fatta di blocchi di dati che memorizzano transazioni.

La Blockchain permette dunque di collegare e conoscere in modo completo molti componenti e dati della città. Attraverso una buona integrazione di questi elementi e di differenti tecnologie sarà possibile monitorare infrastrutture e persone e ripensare il modo in cui vengono forniti molti servizi pubblici e privati al fine di migliorare la loro comunicazione e il funzionamento dell'intero sistema. Si riportano di seguito, a titolo di esempio, alcune delle tecnologie per lo sviluppo delle *Smart City* applicate in diverse città del mondo.

- **SMART PARKING.** Secondo alcune statistiche, il 40% del traffico nelle aree urbane è provocato dai guidatori che stanno cercando parcheggio; ciò crea congestione, rumore e inquinamento. Barcellona ha adottato la tecnologia dei parcheggi intelligenti per combattere questa piaga: attraverso l'utilizzo di display e sensori nascosti nelle aree a parcheggio libero e di app per recepire informazioni e gestire i pagamenti è stato possibile diminuire i tempi di ricerca del parcheggio, fluidificare il traffico nelle strade e ridurre l'uso del carburante. Un numero sempre maggiore di città sta adottando questo tipo di tecnologia.
- **SEMAFORI INTELLIGENTI.** Sono sistemi dotati di sensori che riconoscono le persone e capiscono se stanno per attraversare la strada. Le informazioni vengono trasmesse a sistemi GPS in modo che possano fornire ai guidatori adeguate raccomandazioni sulla velocità da tenere. L'obiettivo è evitare perdite di tempo e di conseguenza migliorare la mobilità urbana. Vienna, Genova e Torino sono le prime città ad aver sperimentato questa nuova tecnologia.
- **SENSORI PER L'INQUINAMENTO.** Attraverso l'utilizzo di questi dispositivi è possibile rilevare la qualità dell'aria, i parametri ambientali, le radiazioni, i livelli di inquinamento acustico e dell'aria e le vibrazioni. In Giappone un progetto chiamato Safecast ha aiutato i cittadini a utilizzare sensori a basso costo per misurare le radiazioni e il livello

di inquinamento per potersi spostare meglio all'interno delle città ed evitare le zone più contaminate dal disastro nucleare di Fukushima.

- SMART BIN per la gestione dei rifiuti. Si tratta di contenitori per i rifiuti dotati di sensori che consentono di conoscere in qualsiasi momento il grado di riempimento. Il comune di Albertslund, un sobborgo di Copenhagen, sta installando tali contenitori intelligenti - cestini per rifiuti, mini-container, container semi-coperti e container industriali- in condomini, sedi di aziende e istituzioni, aree pubbliche, industrie e uffici per attuare un servizio di raccolta della spazzatura più puntuale, economicamente più conveniente ed ottimizzato.

Come si è visto dagli esempi, questi dispositivi, collegati con la tecnologia Blockchain, permettono di raccogliere, monitorare e analizzare differenti dati e aspetti, per consentire una gestione della città più efficiente e dare una migliore risposta ai cittadini. L'impiego delle piattaforme consentirà sempre più di focalizzarsi sulla diminuzione di alcuni lati negativi della città, come l'inquinamento, il traffico, la sporcizia nelle strade, la disoccupazione e la povertà, con l'intento di potenziare quelli positivi come ad esempio la creatività, l'intelligenza, le competenze e abilità del singolo.

Le piattaforme digitali offrono pertanto innumerevoli opportunità come promesse di efficienza, innovazione, crescita personale e inclusione sociale. A riprova di quanto detto, si illustra un esempio di smart city del futuro, Neom in Arabia Saudita²³.

Neom - “la città del futuro”

Neom punta ad essere la prima città al mondo completamente high tech²⁴, oltre che la più vasta; sorgerà infatti su un'area di 26.500 chilometri quadrati – all'incirca pari a quella del Belgio – nel nord-ovest dell'Arabia Saudita, tra il Mar Rosso e il Golfo di Aqaba in un luogo pressoché desertico che aspira popolarsi di nuove tecnologie.

Il costo della smart city è stato quantificato in circa 500 miliardi di dollari. Il piano è noto dal 2017, quando è stato ufficialmente lanciato dal giovane principe ereditario saudita Mohammed Bin Salman, ma nel 2018 ha attraversato una fase di stallo. L'obiettivo resta quello di far decollare almeno la prima fase dell'iniziativa entro il 2025.

Neom punta sulla *smart mobility*, sulla connettività, sui droni e sul rispetto dell'ambiente: sarà infatti alimentata interamente da fonti rinnovabili, la connessione internet sarà libera e

²³ Luciana Maci, Smart MobilityUp, 31 maggio 2021

²⁴ Alharbi, F. (2020). Integrating internet of things in electrical engineering education.

ultra veloce in tutte le zone della città, i trasporti utilizzeranno la tecnologia driverless con mezzi a guida autonoma. Per portare innovazione utilizzerà big data, intelligenza artificiale e riconoscimento facciale. In conclusione, le piattaforme utilizzate all'interno delle smart cities permettono di migliorare l'utilizzo di risorse, di energia e di diversi aspetti legati alle infrastrutture, facilitando la comunicazione. Permettono inoltre di accrescere il livello culturale dei cittadini che vi abitano e di aumentare il benessere generale.

2.2 TURISMO

Un altro settore in grande evoluzione negli ultimi anni è quello turistico, nel quale non solo stanno cambiando i modelli di offerta, ma si sta assistendo ad una vera e propria evoluzione anche dal punto di vista della domanda che vede il cliente sempre più esigente e con bisogni nuovi e sempre più sofisticati.

Oggi, le aziende che riescono ad ottenere maggior successo nel settore turistico sono quelle che rispondono a questa sfida attraverso l'innovazione, l'uso della tecnologia, programmi di marketing nuovi e differenziati, uno staff qualificato ed esperto e l'avvicinamento ai propri clienti tramite la customizzazione. Sono in sintesi le aziende che mettono al centro il cliente e si focalizzano su ciò che i essi cercano nella loro esperienza di viaggio, piuttosto che sul "come" viaggiano.

a. THE NEW TOURIST

Il profilo del consumatore è cambiato, e più che mai quello nel settore turistico; il turista di oggi, che sia benestante o giovane "back-packer", è in genere istruito, informato, flessibile e consapevole di quello che vuole dalla sua esperienza di viaggio.

Generalmente, la sua idea di viaggio ideale è data dall'ottimizzazione di tempo e denaro, e la preparazione del viaggio avviene per mezzo di ricerche da lui condotte nel web o tramite feedback ottenuti da conoscenti e amici. Inoltre, il nuovo turista è sempre più sensibile all'ambiente che lo circonda, mostrando rispetto per le culture dei Paesi ospitanti, è curioso di imparare e di essere coinvolto, piuttosto che di stare semplicemente in un luogo ad osservare passivamente ciò che lo circonda.

Il "nuovo turista" è un protagonista, non uno spettatore. Vuole staccarsi dai prodotti standardizzati offerti da catene alberghiere o di ristorazione, dai pacchetti *all inclusive* in villaggi turistici "fatti a stampo" e uguali in ogni parte del mondo, il cosiddetto turismo di massa.

Il profilo del new tourist²⁵, le cui caratteristiche possono essere spiegate in questi 9 punti, è il seguente:

²⁵ Yeoman, What will the tourist be doing in 2030?, in Tomorrow's Tourist. Scenarios & Trend, Chapter 4, Butterworth Heinemann, Oxford, 2008, pp. 35-41

- orientamento verso l'apprendimento, l'avventura e l'esperienza;
- ricerca di diversità, di esperienze uniche e rare, che non possano essere replicate;
- flessibilità ed indipendenza;
- interesse sempre più marcato verso un turismo che rispetti la sostenibilità della destinazione e l'ambiente che lo circonda;
- interesse sempre più forte nel modo di vivere tradizionale e nella partecipazione a esperienze con le culture locali, ricerca di autenticità e di esperienze interattive;
- cambiamento nelle preferenze delle destinazioni e della lunghezza del soggiorno;
- ricerca di diverse tipologie di turismo, preferibilmente di nicchia, che si distaccano dall'immaginario comune del binomio "sole-mare";
- approccio alla tecnologia e tendenza sempre più crescente all'utilizzo di internet per effettuare prenotazioni di prodotti turistici;
- più sensibilità verso il prezzo e ricerca di convenienza, senza però rinunciare alla qualità.

Il modo in cui le compagnie e le industrie turistiche stanno oggi comunicando rappresenta un'ulteriore evoluzione: esse cercano infatti di rispondere a ciò che i consumatori domandano e a quello che le persone condividono online sui social network. Un esempio lampante è rappresentato dalle foto, condivise su Facebook o Instagram da altri utenti/amici, della vita mondana di Mykonos o di percorsi enogastronomici sui colli toscani che invogliano nuovi consumatori a visitare tali località.

La tecnologia ha ovviamente facilitato, e di conseguenza accelerato questo processo di evoluzione. Il turismo praticato nell'ottica della sharing economy "abbraccia" e va perciò incontro al profilo del cosiddetto "nuovo turista". Innanzitutto, la sharing economy è focalizzata sul concetto di comunità e di condivisione di momenti ed esperienze della vita quotidiana con gli abitanti locali, distaccandosi dai prodotti offerti dal cosiddetto turismo di massa, che spesso sono proprio la causa dei conflitti tra abitanti e turisti.

Alcuni esperti²⁶, affermano anche che la Platform economy sia in grado di dar vita a forti comunità (anche e soprattutto sul web), di rivitalizzare la fratellanza, di far sentire le persone non più sole, allineandosi con le caratteristiche di un turismo alternativo, che contrasta il carattere impersonale del turismo di massa tanto commercializzato. Inoltre, la Platform economy si basa sul principio di offrire, e allo stesso tempo provare, esperienze autentiche

²⁶ V. Trivett & Skift Staff, What the Sharing Economy Means to the Future of Travel, Skift Report n. 7, 2013

con persone locali, creando opportunità di interattività e di dialogo, grazie alle quali il turista non si sente un semplice spettatore, ma è attivo e si sente protagonista del suo viaggio.

b. TURISMO TRADIZIONALE VS TURISMO NELLA PLATFORM ECONOMY

Il turismo è il primo mercato per l'espansione di modelli e piattaforme della sharing economy; il consumatore-viaggiatore, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, è sempre più predisposto alla sperimentazione e alla ricerca di pratiche di viaggio uniche e nuove.

Tutto questo processo è semplicemente facilitato da una piattaforma online che mette insieme domanda e offerta. La diffusione ed il conseguente successo di aziende Platform-based in questo settore derivano da diverse problematiche che negli ultimi decenni hanno coinvolto l'intero sistema turistico "tradizionale" e che, secondo Dredge e Gyimóthy della Aalborg University of Copenhagen, sono²⁷:

- ***Esistenza di numerose risorse inutilizzate e poco valorizzate.*** Questo limite può senza dubbio essere superato grazie alla condivisione di risorse in ambito turistico: appartamenti o camere vuote, automobili non utilizzate, o barche sfruttate un mese all'anno, possono essere accessibili ai turisti grazie alle piattaforme online. Inoltre, le persone locali possono mettere a disposizione la loro conoscenza autentica del luogo, i loro saperi o le loro abitudini, attraverso tour guidati che rendano l'esperienza turistica dei viaggiatori ancora più appagante. In tal modo le risorse inutilizzate vengono valorizzate, in quanto offrono un prodotto diverso e ricercato e allo stesso tempo danno l'opportunità agli attori locali, prima esclusi dall'economia turistica, di essere attivi nel sistema economico e di crearsi una fonte di reddito.
- ***Alti costi di transazione del settore e sfiducia da parte del consumatore-viaggiatore dovuta alla poca conoscenza dei servizi che andrà ad acquistare.*** Rispetto agli attori dell'economia tradizionale, quelli della piattaforma utilizzano strumenti di feedback *peer-to-peer* grazie ai quali sia i fornitori di servizi sia i consumatori sono valutati gli uni dagli altri. In questo modo si può costruire un rapporto di fiducia e facilitare le relazioni tra ospitanti e visitatori, cosa non sempre possibile nei sistemi turistici tradizionali. Questo permette di creare dei collegamenti diretti a servizi e risorse e di minimizzare i costi di transazione. Le piattaforme risultano perciò attrattive in quanto

²⁷ D. Dredge, S. Gyimóthy, Collaborative Economy and Tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. Tourism Recreation Research, 2015.

offrono prezzi più competitivi, migliore accessibilità, trasparenza e comunicazione diretta, e rendono disponibili dei prodotti di nicchia e delle esperienze uniche (una gita in barca, un giro in bicicletta per la città, un'escursione, un pranzo tradizionale in casa). Infatti, specie nel settore alberghiero, i prodotti sono spesso sopra regolati da una rigida burocrazia e da costosi controlli qualità dando come risultato un *inhospitable hospitality industry*²⁸. Queste regolarizzazioni hanno reso l'innovazione più difficile, mentre la Platform economy offre una maggiore flessibilità ed accesso sul mercato.

- **Evoluzione dell'esigenze del turista.** Il turista non cerca più esperienze impersonali o servizi e prodotti tradizionali, standardizzati e ricorrenti. Al contrario, oggi il viaggio è visto come un qualcosa di personale, creato dal turista stesso, che ha a disposizione una varietà strumenti con cui scegliere alloggio, mezzi di spostamento, ristoranti e itinerari. Inoltre, la nuova generazione di turisti fa affidamento su piattaforme digitali anche per trovare recensioni ed informazioni da altri viaggiatori "seguiti" su blog o sui social network, o da residenti o abitanti del posto per cercare esperienze alternative ma allo stesso tempo autentiche e personalizzate.

c. IL CASO AIRBNB

La condivisione di spazi, alloggi e camere è la forma di sharing economy più consolidata. *Accommodation sharing* può essere definito come un accordo organizzato tra due parti, una delle quali rende l'accesso all'abitazione intera o solamente ad alcuni spazi di essa ad un'altra parte per un periodo di tempo limitato.

La principale piattaforma di *accommodation sharing* è senza dubbio Airbnb. Questa è diventata negli ultimi anni la piattaforma più popolare e innovativa e deve il suo successo a quattro fattori:

1. **Competitività dei prezzi:** in media i prezzi di stanze o appartamenti disponibili sulle piattaforme di home sharing risultano notevolmente più bassi rispetto alle camere di hotel. Secondo uno studio condotto da Priceonomics²⁹, i prezzi degli appartamenti di Airbnb sono in media il 21,2% minori rispetto ai prezzi di camere d'hotel e le camere singole addirittura il 49,5% in meno.

²⁸ D. Dredge, S. Gyimóthy, Collaborative Economy and Tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. Tourism Recreation Research, 2015

²⁹www.priceonomics.com/hotels/

2. **Diversificazione dell'offerta:** gli alloggi sono uno diverso dall'altro, originali e personalizzati in base all'host (case o stanze private, ville, castelli, baite, fari, casette sull'albero).
3. **"Home-like environment feeling":** il turista si sente come a casa. L'ampiezza degli spazi, l'accesso alla cucina, a servizi della casa quali lavatrice, parcheggio, e altri comfort sono la ragione primaria per cui i clienti preferiscono questi tipi di alloggi agli hotel.
4. **"Live like a local",** ovvero autenticità dell'esperienza: i viaggiatori vivono da locali, in una casa con arredamenti del posto e per un breve periodo di tempo si sentono tali.

Analizzando Airbnb più in dettaglio, questa piattaforma è stata fondata nel 2008 a San Francisco; ad oggi è presente in più di 34.000 città ed è diventata l'icona della sharing economy ed il mercato di alloggi più celebre a livello globale.

L'idea ormai già nota al mondo intero nacque quando i ventisetenni americani Joe Gebbia e Brian Chesky avevano bisogno di entrate per pagarsi il proprio alloggio in affitto; l'opportunità arrivò in occasione della Design Conference a San Francisco, quando tutti gli hotel della città erano prenotati e i due decisero di mettere a disposizione tre materassini gonfiabili "airbed" -da cui poi deriverà il nome Airbnb- e perciò creare un servizio di Bed and Breakfast nella loro sala, al costo di 80 dollari a notte. Il giorno seguente fu ideato il sito *airbedandbreakfast.com*; l'idea ebbe successo e i due colleghi la svilupparono fino a fondare l'attuale Airbnb³⁰.

Oggi, la start up californiana si definisce come *"a trusted community marketplace for people to list, discover, and book unique accommodations around the world"*³¹.

Il *concept* Airbnb è molto semplice: gli host propongono sulla piattaforma una lista dei loro spazi disponibili, che sia una stanza o un'intera casa, stabiliscono il loro prezzo per notte, per settimana o per mese. Airbnb, dal canto suo, riceve entrate da entrambe le parti, sia dall'ospite sia dall'offerente: il cliente paga dal 9 al 12% di commissione per il servizio su ogni prenotazione effettuata, in base alla durata del soggiorno, mentre l'host paga una commissione pari al 3% per la copertura dei costi dei processi di pagamento³².

³⁰ The Airbnb Founder Story: From Selling Cereals To A \$25B Company
<https://getpaidforyourpad.com/blog/the-airbnb-founder-story/>

³¹ www.airbnb.com

³² <https://www.airbnb.it/d/commissione-semplificata-guida>

È senz'altro importante sottolineare che senza la rivoluzione digitale Airbnb non sarebbe mai potuta esistere, o per lo meno diventare quello che è oggi: oltre al sito internet, le prenotazioni avvengono tramite l'applicazione mobile, con servizi di geo-localizzazione e messaggistica. Airbnb mette inoltre a disposizione un sistema di reputazione online che permette e soprattutto incoraggia i fruitori a valutare e scrivere recensioni dopo ogni soggiorno riguardo a pulizia, posizione dell'alloggio, servizi e accoglienza da parte dell'host, meccanismo che aiuta la creazione di fiducia e la massimizzazione di prenotazioni. Ogni host ha un suo profilo che presenta una serie di elementi come foto, presentazioni personali, feedback sull'alloggio fornito da altre persone della community, informazioni e preferenze. Anche il sistema di pagamento online è controllato e sicuro, offrendo *policy* di cancellazione e controlli sull'identità di entrambe le parti.

Airbnb è, ad oggi, la piattaforma di sharing economy più popolare e di maggior successo, e per crescita e per risultati. Per dare un'idea più precisa del successo di questo colosso, che in soli 8 anni è cresciuto con risultati senza precedenti, vengono evidenziati qui di seguito alcuni numeri³³:

- stati in cui Airbnb offre annunci: oltre 191
- utenti totali su Airbnb: 50 milioni
- utenti che soggiornano in un Airbnb ogni notte: 2 milioni
- alloggi Airbnb in tutto il mondo: oltre 7 Milioni
- host in tutto il mondo: oltre 650.000.
- attività tra cui scegliere: oltre 50 mila
- città presenti su Airbnb: 65.000.
- valore di Airbnb in borsa: circa 35 miliardi di dollari.

³³ <https://bnbacademy.it/i-numeri-di-airbnb/>

2.3 CROWDFUNDING

In costante crescita nel mondo delle piattaforme digitali è infine il settore del crowdfunding, un modo innovativo per gli imprenditori di assicurarsi finanziamenti.

Il successo di questo nuovo fenomeno è dovuto principalmente alle difficoltà che i modelli creditizi tradizionali hanno affrontato in seguito alla crisi finanziaria del 2008.

Il termine *crowdfunding*, che letteralmente indica “finanziamento da parte della folla”, può essere definito come *uno sforzo collettivo di molti individui che fanno parte di una comunità virtuale e uniscono le proprie risorse per sostenere gli sforzi avviati da altre persone o organizzazioni*³⁴. Questo è di solito fatto tramite o con l'aiuto di Internet. I singoli progetti e le imprese sono finanziati con piccoli contributi da un gran numero di individui, permettendo a innovatori e imprenditori (fundraiser) di aumentare il capitale sociale.

Il *crowdfunding* è dunque l'incontro tra la domanda di coloro che chiedono un aiuto finanziario per poter realizzare un progetto e l'offerta della crowd (folla) che è disponibile a dare una determinata somma per sostenere gli sforzi delle persone e organizzazioni. L'incontro domanda-offerta avviene solitamente nelle piattaforme di *crowdfunding*, che consentono l'interazione tra i fundraisers e l'ampio pubblico. La piattaforma risulta dunque essere il collante che permette la collaborazione dei soggetti coinvolti in un progetto di impresa.

La vera e propria innovazione del *crowdfunding* è rappresentata dalla capacità di aggregare non solo idee ma soprattutto persone, superando i confini geografici e beneficiando del *network effect*.

a. TIPOLOGIE DI CROWDFUNDING

Il *crowdfunding*, come detto, è un meccanismo di finanziamento tramite una folla di sostenitori. Esistono varie classificazioni di *crowdfunding* che si basano sulle diverse finalità e modalità con cui questo strumento si attua. Comune denominatore alle varie tipologie è che i sostenitori ricevono dei benefit, monetari e non, in cambio del loro sostegno economico.

³⁴ Framework for European Crowdfunding (De Buysere et al., 2012)

Le quattro principali tipologie di *crowdfunding* sono³⁵:

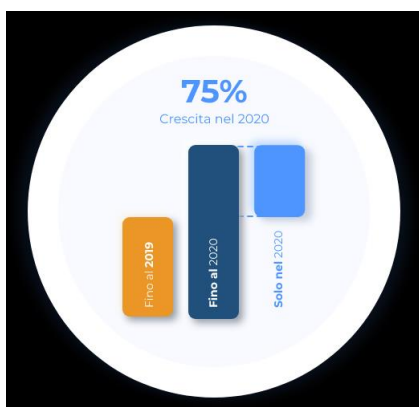
- 1. Il modello Reward:** esso è il più diffuso ed utilizzato dalle principali piattaforme di crowdfunding (ad es. Kickstarter). Questo metodo prevede la definizione di diverse tipologie di ricompense (non monetarie), offerte dai promotori dei progetti ai sostenitori, in base a vari livelli di importo che i finanziatori sono disposti a stanziare. Tali ricompense possono essere un riconoscimento, come il ringraziamento pubblico sul sito della nuova impresa o un prodotto omaggio per il quale si sta effettuando il finanziamento.
- 2. La tipologia Donation:** questa rappresenta la forma primordiale di *crowdfunding*, e prevede che i sostenitori supportino le campagne senza dover ricevere necessariamente qualcosa in cambio. Tale tipologia viene utilizzata soprattutto per campagne a sfondo sociale, cause di beneficenza e attività no profit (progetti nella maggior parte dei casi di natura culturale o ambientale); la ricompensa in questo caso è morale, ed è legata alla consapevolezza di aver contribuito ad una buona causa, e perciò senza alcun tipo di “reward” o ritorno economico.
- 3. L’Equity crowdfunding** (modello regolamentato dalla Consob): in cambio del finanziamento versato è prevista la partecipazione del finanziatore al capitale sociale dell’impresa, diventandone così socio a tutti gli effetti. Il modello equity-based si differenzia dalle altre modalità per il fatto che il finanziatore, a fronte del contributo erogato, acquisisce la possibilità di entrare nel capitale sociale (“equity”) dell’impresa, condividendo così con il promotore il rischio d’impresa, ma potendo beneficiare anche della divisione degli utili.
- 4. Il modello Lending:** si tratta un sistema che permette il prestito tra privati, senza il ricorso agli intermediari specializzati e a tasso agevolato. Questa tipologia di piattaforma permette l’incontro tra richiedenti, che sono alla ricerca di un prestito per realizzare un progetto, e di prestatori, individui che sono disponibili a investire i loro risparmi e offrirli a chi ne avesse bisogno, beneficiando di una quota aggiuntiva (il tasso d’interesse) che riesca a soddisfare entrambe le parti. Questo è il modello più rilevante in termini di volume d’affari³⁶.

³⁵ P.Belleflamme, N.Omrani, M.Peitz, The economics of crowdfunding platforms, Information Economics and Policy, Volume 33, 2015, Pages 11-28

³⁶ <https://www.crowdfundingreport.it/> 2020

Il fenomeno del *crowdfunding* nei termini qui descritti è nato in concomitanza con la crisi dei *mutui subprime* e del mercato immobiliare; esso, tuttavia, ha registrato una crescita esponenziale con l'avvento della crisi economica derivante dalla pandemia Covid-19.

Il 2020 è stato un anno particolare in cui la pandemia ha segnato profondamente la vita di tutti ma dove il *crowdfunding* si è dimostrato uno strumento resiliente e pronto ad operare laddove i canali di finanziamento tradizionali non sono riusciti ad arrivare in tempi brevi. Interessante notare che, sebbene le donazioni siano state per lo più destinate all'emergenza sanitaria, le principali piattaforme hanno registrato importanti risultati anche su campagne in altre tematiche, come se la pandemia avesse in generale aumentato la propensione degli italiani al dono. Nelle figure 9 e 10 si può notare il significativo incremento delle donazioni verificatesi nell'anno in cui è scoppiata la pandemia e le relative ripartizioni tra i vari modelli³⁷



Quanto è stato raccolto in Italia **fino al 2020**

778.813.773 €

Quanto è stato raccolto in Italia **solo nel 2020**

339.083.437 €

Figura 9



Figura 10

³⁷ <https://www.crowdfundingreport.it/> 2020 Il Crowdfunding in Italia

b. CROWDFUNDING COME STRUMENTO DI MARKETING

Le piattaforme di *crowdfunding* possono fungere, oltre che a un mero strumento di finanziamento, anche come preziosi canali di marketing, di ritorno di immagine, di validazione del prodotto/servizio, di analisi di mercato o di allargamento della propria community di riferimento.

Esistono vari approcci che le aziende possono adottare: il punto di partenza per selezionare l'approccio giusto consiste nel saper determinare l'obiettivo che l'azienda desidera ottenere. Naturalmente, la motivazione più significativa è la raccolta fondi: il *crowdfunding* dà accesso al supporto finanziario a persone e organizzazioni che non hanno un facile accesso alle banche.

Tuttavia, l'aspetto marketing del *crowdfunding* può essere considerato tanto importante quanto la raccolta di finanziamenti. L'avvio di un progetto di crowdfunding introduce il prodotto o la causa ad un numero elevato di persone e consente ai fondatori di stabilire relazioni con i propri sostenitori, i quali potrebbero poi essere utilizzati per ricavare feedback o per generare clienti di ritorno.

Inoltre, è opportuno sottolineare che una campagna di crowdfunding di successo, così come ogni strategia di marketing, deve essere indirizzata a una determinata comunità di persone e a una folla indistinta. Con tale approccio si potrebbe evincere il gradimento del mercato per stabilire obiettivi ben definiti in termini di numero di prodotti venduti, nonché avere un forte riscontro sull'accettabilità degli stessi. Inoltre, i feedback possono essere usati non solo per determinare il gradimento del prodotto, ma anche per definire quanto i potenziali clienti sono disposti a pagarlo.

Un ulteriore aspetto relativo al marketing risiede nel fatto che la reputazione acquisita durante una campagna di *crowdfunding* e il suo eventuale successo portano a rafforzare il branding del prodotto e dell'azienda.

Per le piccole imprese il *crowdfunding* può essere considerato un ottimo strumento di marketing; qui di seguito alcuni utilizzi di cui le aziende possono servirsi ³⁸:

³⁸ Allegreni, F. (2017). Il crowdfunding come strumento di marketing. In W. Vassallo (a cura di), *Crowdfunding for Sustainable Entrepreneurship and Innovation* (pp. 187-203). IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-5225-0568-6.ch011>

- **strumento di ricerca**, permette di valutare la qualità delle idee creative, tracciandone il numero di sostenitori e il feedback dei social media; le organizzazioni possono confrontare le loro idee sui prodotti con quelle dei concorrenti.
- **promozione di un prodotto**, ciò consente non solo di raggiungere le persone che sostengono il progetto, ma anche l'intera comunità di *crowdfunding*.
- **sviluppo della distribuzione**, la reputazione acquisita durante una campagna di *crowdfunding* ed il suo successo possono essere utilizzati per indirizzare la ricerca dei partner di distribuzione in un nuovo paese.
- **raggiungimento di nuovi clienti**, nonostante un'azienda stia già operando in un nuovo mercato nazionale, la campagna di crowdfunding può offrire la possibilità di espandere la portata del mercato.
- **canale di vendita diretta**, attuato attraverso la premiazione dei sostenitori con l'offerta dei primi campioni o versioni del prodotto, assicurando così una pipeline di vendita prontamente disponibile.

c. IL CASO FIRSTBUILD

Un noto esempio di progetto di *crowdfunding* di successo gestito da un'azienda affermata è quello di FirstBuild, una sussidiaria di General Electric. Nel luglio 2015, FirstBuild³⁹ ha lanciato una campagna su *Indiegogo* (piattaforma di *crowdfunding*) per un produttore di ghiaccio a pepite da bancone, l'Opale. Si tratta di pietruzze di varie forme costituite da un materiale in grado di assorbire e rilasciare gelo. Esse vengono usate per raffreddare bevande senza - a differenza del ghiaccio - annacquarle.

Questo progetto ha avuto un successo superiore alle aspettative: l'obiettivo iniziale di finanziamento era di soli 150.000 dollari; in un mese l'azienda ha raccolto quasi 2,8 milioni di dollari da oltre 6.000 sostenitori. In un'intervista, l'ex CEO di FirstBuild, Natarajan Venkatakrisnan, ha sottolineato l'importanza dello sforzo di crowdfunding: "I vantaggi del lancio di un nuovo prodotto come l'Opale utilizzando la piattaforma di crowdfunding Indiegogo ci hanno permesso di ottenere un feedback immediato sull'accettazione del prodotto da parte del mercato".

³⁹ Seeking funding in order to sell: Crowdfunding as a marketing tool

Dopo il suo successo su Indiegogo, FirstBuild ha presto reso l'Opale disponibile per essere acquistato nei normali negozi. In altre parole, General Electric ha utilizzato il suo progetto di crowdfunding Indiegogo come mercato di prova per valutare la domanda potenziale per il suo prodotto prima di impegnarsi nella distribuzione su larga scala. L'obiettivo principale della campagna della macchina per il ghiaccio Opale era ottenere feedback dal mercato prima della produzione di massa; siccome il progetto sembrava avere successo, ha anche contribuito a promuovere il prodotto e generare vendite.

Capitolo 3

SCENARI POST-PANDEMICI DELLA PLATFORM ECONOMY

3.1 “VINCITORI E VINTI”

La diffusione del COVID 19 ha portato a un cambiamento nella vita di tutti gli esseri umani: ha stravolto la vita quotidiana, introducendo nuove dinamiche sociali e segnato un punto di svolta in molti settori della vita personale e collettiva. Le misure adottate in tutti i Paesi del mondo -distanziamento sociale, autoisolamento, lockdown, coprifuoco- hanno avuto un ampio impatto su molti settori dell'economia e sui comportamenti e le abitudini di consumo delle persone.

I settori economici tradizionali più colpiti da questa crisi sono stati quello manifatturiero, quello del turismo e del trasporto e quello dell'energia, del gas e del petrolio e della vendita al dettaglio tradizionale.

In questo capitolo verrà analizzato l'impatto della pandemia da Coronavirus sui settori della Platform economy.

Per prima cosa, si può osservare che la crisi causata dal COVID-19 ha accelerato le tendenze della rivoluzione digitale previste nei prossimi cinque-dieci anni: per certi versi si potrebbe affermare che la pandemia è stata una tempesta perfetta, in quanto ha costretto la digitalizzazione in una vasta gamma di settori come il lavoro, consumo, relazioni sociali o tempo libero. Come scrive Alessandro Baricco su Il Post *“Come in un racconto di Philip K. Dick, s'è formata una crepa temporale e lì dentro abbiamo vissuto cinque anni in uno. Dunque, vorrei avvertirvi, siamo nel 2025”*⁴⁰.

a. SOCIAL MEDIA E PIATTAFORME DI COMUNICAZIONE

In questo scenario, i social media (es Facebook, LinkedIn, Instagram, Whats App) sono stati l'opzione migliore per rimanere socialmente connessi e in contatto con amici e familiari, per tenersi occupati, per intrattenere le persone, e i settori ad essi connessi hanno avuto un enorme impulso e una crescita di volumi.

Anche le piattaforme di e-learning e di comunicazione (Webex, Teams di Google, Zoom, ...) si sono rivelate indispensabili per garantire la continuità delle attività lavorative -all'interno delle aziende con i colleghi e all'esterno con i clienti-, dell'istruzione - da quella primaria a quella universitaria- e della formazione professionale.

⁴⁰ Alessandro Baricco, Cinque anni in uno, articolo su Il Post 28 maggio 2021

Sul posto di lavoro, il lockdown e la diffusione del lavoro a distanza hanno portato alla diffusione di strumenti come Microsoft Teams, i cui utenti giornalieri sono aumentati del 70% nel 2020, o Zoom, che ha superato i 10 milioni di utenti nell'aprile 2020.

In molti settori economici e per molte aziende, il lavoro a distanza è passato dall'essere realtà di pochi all'unica opzione di proseguire l'attività lavorativa per molti. Si pensi solo che nei 2 mesi di lockdown i lavoratori in smart working in Italia sono passati da poco meno di 600 mila (dato 2019) a 6,6 milioni circa per poi scendere ed attestarsi nelle stime post emergenza sopra i 5 milioni (vedi figura 11).

Si rileva inoltre che molti degli strumenti a distanza che studenti e insegnanti hanno potuto sperimentare rimarranno con molta probabilità in parte presenti anche dopo l'emergenza pandemica, a fianco o in abbinamento a quelli tradizionali in presenza. Si pensi ad esempio alle lezioni universitarie per studenti fuori sede o malati, al lavoro *agile*, alla formazione aziendale, a molte riunioni aziendali con colleghi di diverse sedi o a incontri con clienti, a certe comparizioni in tribunale, ecc.

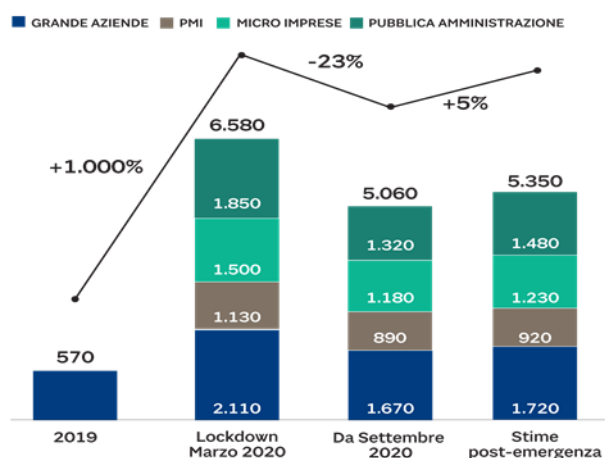


Figura 11⁴¹

b. E-COMMERCE E MOBILE PAYMENT

Gli altri settori della platform economy che più di tutti hanno tratto beneficio dalla situazione creatasi con l'emergenza sanitaria incrementando i propri ricavi di percentuali a due cifre sono l'e-commerce e il food delivery. Alibaba e Amazon, prima e seconda azienda mondiale

⁴¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/gli-smart-worker-sono-e-saranno-piu-5-milioni-si-fanno-avanti-anche-pa-e-pmi-ADPxPvz>

per fatturato nel settore e-commerce B2C, hanno avuto dal 2019 e il 2020 un incremento di volumi di vendite rispettivamente del 20.1 e del 38%⁴².

La crisi del COVID-19 ha portato infatti a limitare in modo significativo le interazioni fisiche: il distanziamento sociale imposto per evitare il contagio, insieme alle rigorose misure di confinamento attuate dalla maggior parte dei Paesi, hanno praticamente sospeso, almeno temporaneamente, un'ampia quota della vendita al dettaglio tradizionale.

Nonostante le persistenti differenze tra Paesi, la crisi COVID-19 ha rafforzato il dinamismo nel panorama mondiale dell'e-commerce e ha ampliato significativamente la portata dello stesso accelerandone l'espansione verso nuove aziende, nuovi clienti e tipologie di prodotti.

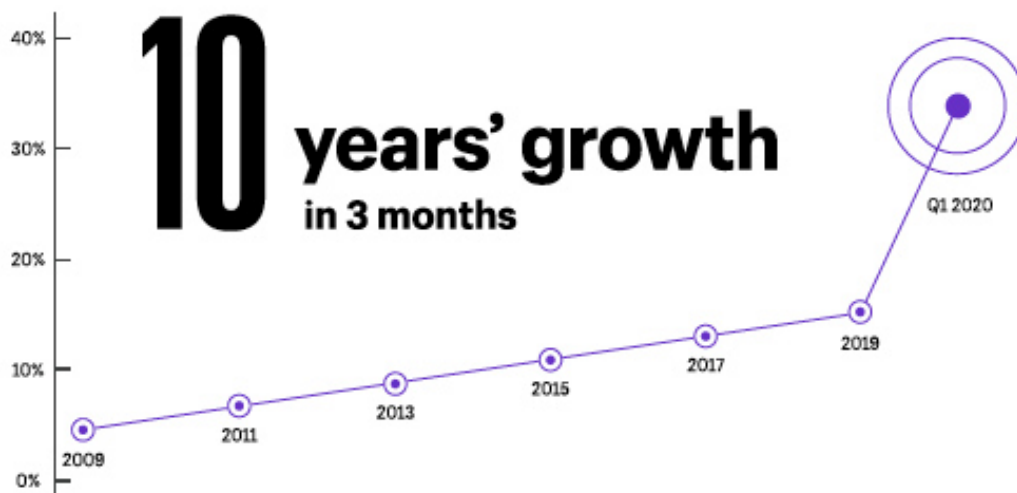


Figura 12

Sviluppo e-commerce in USA in periodo di pandemia

Fonte: Mc Kinsey.

Dal lato della domanda, infatti, l'emergenza sanitaria ha avuto un impatto importante sulle abitudini di acquisto dei clienti. In particolare, durante l'isolamento a casa, molti consumatori si sono affidati per la prima volta all'e-commerce, mentre altri hanno iniziato ad usarlo con più frequenza e anche per acquisti diversi dal solito, ad esempio per i prodotti alimentari, quelli per la casa e la cura della persona. Molti studiosi hanno definito l'e-commerce come

⁴² UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales, 3 maggio 2021

il miglior sistema di supporto fornito alle persone per combattere la pandemia nelle città con misure restrittive rigide.

Comodità, sicurezza e ampia scelta hanno stimolato lo shopping online sin dall'inizio. Esso continuerà in modo esponenziale man mano che i vantaggi dell'e-commerce diventeranno ancora più conosciuti e competitivi

A riprova di ciò, l'Osservatorio Multicanalità, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Nielsen evidenzia come gli italiani usano sempre di più Internet e gli strumenti digitali per comprare e trovare informazioni su prodotti e servizi. Nel 2020 l'88% degli italiani (sopra i 14 anni) ha comprato un bene online o ha usato un canale digitale per il suo percorso di acquisto, dato in crescita di 2,6 milioni rispetto all'anno precedente (+6%)⁴³.

Dal lato dell'offerta, di conseguenza, molti operatori di negozi fisici, alcuni dei quali sono stati costretti a chiudere completamente la propria attività, stanno ora considerando l'e-commerce come un canale di vendita complementare o alternativo.

Il segretario generale ad interim dell'UNCTAD (Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo), Isabelle Durant, ha dichiarato: "*Le imprese e i consumatori che sono stati in grado di 'passare al digitale' hanno contribuito a mitigare la recessione economica causata dalla pandemia*".⁴⁴

Da uno studio commissionato da Amazon a Oliver Wyman⁴⁵ emerge un aumento delle vendite per gli esercenti che hanno attivato lo shopping online. Lo studio, condotto in otto Paesi europei, Italia, Francia, Germania, Paesi Bassi, Polonia, Spagna, Svezia e Regno Unito, evidenzia che la crescita e i benefici dell'e-commerce sono comuni a tutti i Paesi, anche se con diverse velocità di sviluppo (in base alla rigidità delle misure anticontagio). L'incremento delle vendite su Internet tra il 2019 e il 2020 è triplicato rispetto al biennio precedente. In Italia a seguito della pandemia, l'11% degli italiani propende per l'acquisto di generi alimentari via Internet. Per i *pure-play* digitali l'incremento di fatturato è stato addirittura di 13 miliardi.⁴⁶

⁴³ Osservatorio Multicanalità 2020, Comunicato Stampa, 27 ottobre 2020

⁴⁴ UNCTAD, How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point, 15 marzo 2021

⁴⁵ Oliver Wyman, is e-commerce good for europe? 2020

⁴⁶ Patrizia Licata, L'e-commerce danneggia i negozi? Niente affatto: in Italia fatturato extra per 3 miliardi, su CORCOM (Corriere Comunicazione) 15 aprile 2021

L'accelerazione delle vendite digitali, di riflesso, ha generato la crescita dei pagamenti online, con un volume di transazioni che già mostrava una tendenza positiva nel 2019, con un totale di 58 milioni di operazioni virtuali triplicate rispetto al 2018⁴⁷.

Durante il lockdown questo fenomeno ha subito un notevole incremento, con l'aumento del 350% dei pagamenti digitali tra i mesi di marzo e maggio 2020 e si prevede che la crescita continui; il presidente e CEO di Paypal Dan Schulman, nel commentare i risultati del 1 trimestre 2021 ha dichiarato *"La cosa più interessante è che non solo abbiamo visto il trimestre più positivo della nostra storia ma se guardiamo avanti continuiamo a prevedere livelli elevati di spesa digitale. Crediamo che il cambiamento nel comportamento digitale dei consumatori rimarrà sostanzialmente invariato in un mondo post-Covid-19"*.

Incrementi significativi sono stati registrati anche per le altre app di pagamento come Satispay, con un aumento dei clienti del 30% ottenuto nel primo trimestre 2020 e SumUp, azienda specializzata nei lettori POS con tecnologia NFC per i negozi, che ha evidenziato una crescita delle soluzioni di pagamento a distanza, soprattutto per quanto riguarda il settore food&grocery.

C. SETTORE FOOD & GROCERY

All'interno dell'e-commerce, il settore alimentare, in particolare, ha avuto un impulso enorme: escludendo il delivery e i pasti pronti, l'impatto del Covid sul Food & Beverages online ha fatto fare al settore un inaspettato salto in avanti con un incremento di oltre due milioni di clienti in Italia nei primi nove mesi del 2021⁴⁸.

Il Sole 24 ore di fine ottobre 2020 titola: *"L'e-commerce salva i negozi alimentari: nei primi 9 mesi 2 milioni di clienti in più"*; nell'articolo si sostiene che la crescita dell'e-commerce sarà permanente in tutti settori anche in quello dei beni primari e ci sarà spazio per tutti, da Amazon, al fruttivendolo del quartiere.

È evidente a tutti la crescita del settore del food delivery: fare la spesa da casa è una pratica sempre più diffusa tra i consumatori italiani. E i motivi sono facilmente intuibili: risparmio di tempo e, in molti casi, di denaro.

⁴⁷ Osservatorio Innovative Payments Politecnico di Milano

⁴⁸ L'impatto del covid nel settore food & beverage, 15 febbraio 2021

Nel 2020 gli acquisti di *Grocery Alimentare* online in Italia crescono dell'85% rispetto al 2019⁴⁹, raggiungendo quota 854 milioni € e rappresentando il 40% del valore dell'intero comparto alimentare.

La maggior parte delle vendite (70%) sono generate da supermercati tradizionali (es. Esselunga, Carrefour, Coop) e industrie di marca che, avendo colto l'importanza del web per il loro tipo di business, hanno potenziato la propria offerta online o attivato un'iniziativa in tal senso per la prima volta. Il restante 30% del mercato è costituito dalle *Dot Com*, ossia supermercati e aggregatori online specializzati nella spesa a domicilio (es. Amazon Prime Now, Supermercato24).

Il Grocery Alimentare (cioè i prodotti da supermercato) cresce nel 2021 del +39% (vedi Figura 13) e sfiora gli 1,4 miliardi di euro. Alla caduta delle barriere all'acquisto dei consumatori, si accompagnano un incremento delle iniziative online su tutto il territorio italiano e un potenziamento dell'infrastruttura logistica, della capacità di consegna e delle modalità di ritiro della spesa.

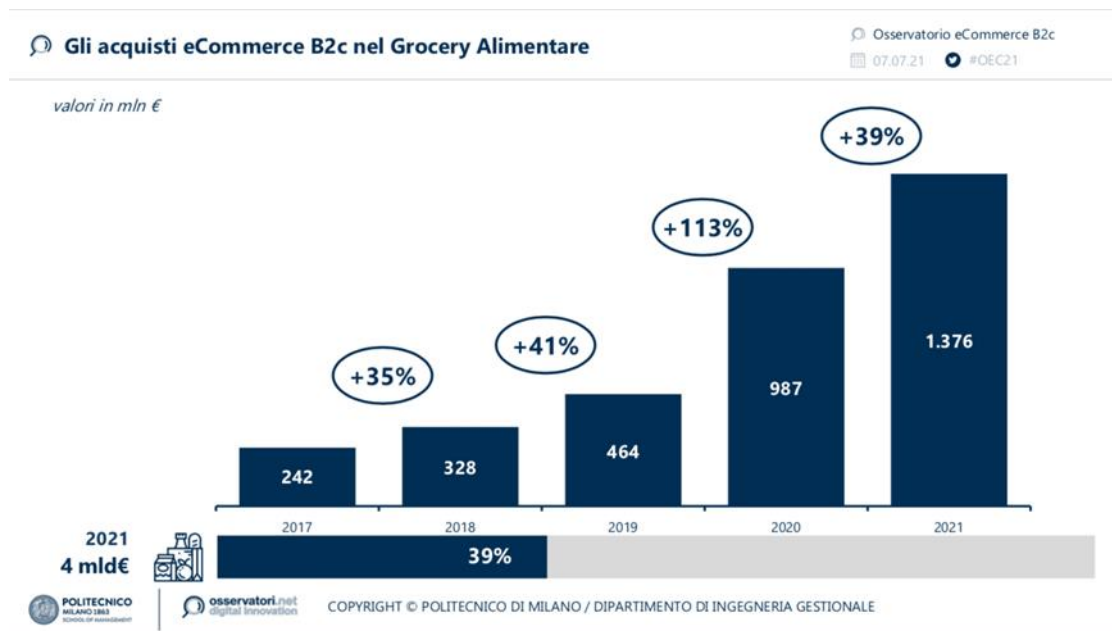


Figura 13

⁴⁹ E-commerce e Food: fare la spesa online in Italia Febbraio 2021, S.Fraternali

La pandemia ha quindi aiutato a gettare le fondamenta per lo sviluppo digitale del settore, spronando l'offerta verso importanti investimenti dedicati all'eCommerce B2c e aiutando i consumatori nel loro processo di educazione digitale.

d. TURISMO E TRASPORTI (PIATTAFORME DI SHARING ALLOGGI E TRASPORTO)

I settori della platform economy che sono stati colpiti dall'emergenza sanitaria sono stati e sono ancora quelli legati al turismo e ai trasporti. Se c'era un settore che prima di marzo 2019 avrebbe potuto raggiungere nel nostro paese i 25 miliardi di fatturato, era quello della cosiddetta sharing economy. Poi, con l'arrivo della pandemia, anche lo *sharing* si è interrotto: Uber ha assistito in tutto il mondo a un calo degli affari dell'80% e gli affitti di case di Airbnb sono stati annullati in massa a causa dei lockdown. In risposta, la società di noleggio con conducente ha licenziato 6.700 dipendenti, senza contare i suoi autisti, e chiuso 45 uffici.

Le piattaforme specializzate nei viaggi e nel turismo hanno accusato una netta contrazione del volume d'affari. Expedia, è passata dal quinto all'11esimo posto della graduatoria dei maggiori player dell'e-commerce, con un calo dei ricavi del 66%. Contrazione anche per Booking Holdings (-63%, dal sesto al 12esimo posto) e per Airbnb (-37%, dall'11esimo al 13esimo).⁵⁰

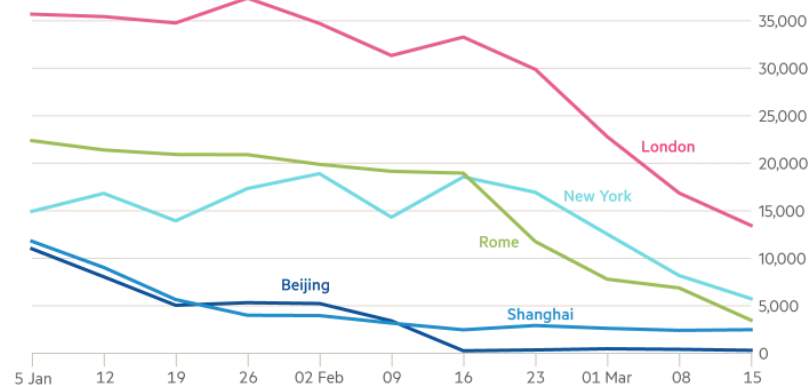
Brian Chesky, Ceo di Airbn, il 5 maggio del 2020 ha annunciato il licenziamento di circa 1900 persone, pari a un quarto dei complessivi 7.500 impiegati del gruppo in tutto il mondo con una lunga lettera ai dipendenti in cui spiega la natura della crisi di un settore, quello della ricezione turistica, messo ko dalla crisi da Covid-19. Brian Chesky racconta come nel 2020, Airbnb stesse crescendo a un ritmo rapido quando, *“nel giro di un paio di mesi, la pandemia di Covid-19 avrebbe chiuso il settore dei viaggi. Improvvisamente, Airbnb si è trovata ad affrontare una crisi esistenziale. Già all'inizio di aprile 2020 si stimava un calo delle prenotazioni del 90% nei paesi più colpiti dal virus, e per questo si prevede per il 2020 ricavi più che dimezzati rispetto all'anno precedente. A pesare ulteriormente su questo quadro una grande incertezza su quando si potrà tornare a viaggiare e sul come si viaggerà in futuro”*.

⁵⁰ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales, 3 maggio 2021

La figura 14 evidenzia graficamente il drastico calo della domanda di affitto di Airbnb nelle principali città del mondo.

Demand slows for short-term lettings

Number of Airbnb bookings by city



Source: AirDNA
FT graphic: Aleksandra Wisniewska
© FT

Figura 14

Alcuni studiosi si sono subito affrettati a decretare che il coronavirus avrebbe messo fine al settore della *sharing economy*. Tuttavia, come si è sopra analizzato l'effetto dei lockdown non è stato uniforme: mentre Uber e Airbnb hanno subito enormi perdite, altre società hanno prosperato e alcune start-up stanno crescendo sulle opportunità create dalla pandemia.

Le difficoltà che affrontano società come Uber e Airbnb, quindi, non sono sfide inerenti all'economia della condivisione, come affermano alcuni rapporti, ma al settore dei viaggi e del turismo che sta soffrendo la peggiore crisi dal dopoguerra.

Secondo un rapporto dell'Organizzazione mondiale del turismo delle Nazioni Unite (UNWTO) e della Conferenza sul commercio e lo sviluppo (UNCTAD) pubblicato a giugno 2021 l'impatto economico del crollo del turismo dovuto alla pandemia di coronavirus nel 2020 potrebbe superare i 4.000 miliardi di dollari⁵¹.

Anche le tradizionali aziende di trasporto - aereo, treno, autobus o taxi- hanno subito fortissimi cali nel numero di passeggeri a causa della pandemia, come pure tutto il settore alberghiero. Quindi, la crisi economica ha investito quasi tutti i settori, e particolarmente il settore dei trasporti e dei viaggi, settore in cui le grandi aziende di *sharing economy* avevano concentrato gran parte del loro business.

⁵¹ Ansa.it, L'impatto del Covid sul turismo supera i 4.000 miliardi, 30 giugno 2021

3. 3 CONSIDERAZIONI FINALI E SCENARI FUTURI

Sicuramente la platform economy non verrà eliminata dalle conseguenze del Covid, ma si adatterà alle nuove esigenze che il virus ha imposto alla vita di tutti. Come scritto nelle pagine precedenti, non si torna indietro: molti dei cambiamenti sono irreversibili.

L'effetto a mio avviso più dirompente è legato al definitivo abbattimento del *paradigma della presenza*: prima del marzo 2019 frequentare la scuola significava "andarci fisicamente". Se lo studente era malato, o in viaggio con i genitori, o se per un qualunque imprevisto, anche solo lo sciopero dei mezzi, non riusciva ad essere fisicamente presente, non poteva seguire le lezioni. La necessità della presenza fisica valeva anche per l'Università, per il lavoro, per la palestra, per i corsi di formazione professionali, la banca, il supermercato, ecc. ecc.

Si potrebbe obiettare che anche prima del 2020 c'era la possibilità di fare la spesa on line, di acquistare il televisore o le scarpe su internet, di accedere all'home banking, di seguire una lezione di pilates su un dvd, ma ciò che intendo evidenziare è che oggi un numero enormemente maggiore di persone ne ha sperimentato in prima persona la possibilità e la fattibilità. In alcuni casi, addirittura, trovando giovamento e benefici sia in termini di risparmio di tempo che di denaro.

Nelle pagine che seguono si esaminano gli ambiti legati alla platform economy in cui si possono prevedere cambiamenti negli stili di vita e nei modelli e comportamenti d'acquisto.

a. AMBITO DEL LAVORO E RIFLESSI SUL SETTORE IMMOBILIARE E DEI TRASPORTI

Nel mondo del lavoro oramai si sta affermando sempre più, specie nelle grandi aziende, una *modalità ibrida*, parte in presenza sul luogo di lavoro, parte a distanza. Ciò comporta evidenti vantaggi per le aziende, quali ridimensionamento degli spazi di lavoro e di alcuni servizi comuni (ad esempio, mensa, navette, parcheggi) con conseguenti risparmi sulle spese per l'affitto, la manutenzione e la gestione degli immobili e dei servizi.

Al tempo stesso, la modalità ibrida induce cambiamenti nelle abitudini e nei comportamenti sia all'interno delle organizzazioni, che nella vita personale e familiare.

Ci si può infatti attendere che nelle aziende il concetto di “*proprio/mio*” - che si tratti di postazione di lavoro, armadio o Personal Computer - lasci il posto a quello di “*condivisione/nostro*” di spazi e strumenti di lavoro.

Anche nel contesto familiare c'è da aspettarsi una diversa strutturazione degli spazi abitativi e differenti requisiti nell'acquisto degli immobili: abitazioni con servizi e spazi condominiali (quali sale multifunzionali), con camere di dimensioni più ampie e spazi modulabili anche per lo smart working e soprattutto con uno spazio esterno (terrazzo o giardino) inteso come sfogo dell'abitazione stessa.

Di conseguenza, tutto ciò sta già avendo, e continuerà ad avere, un impatto significativo sul SETTORE IMMOBILIARE. Durante il lockdown molti italiani si sono resi consapevoli delle carenze delle proprie abitazioni; oggi i dati del mercato *real estate* vedono consolidarsi la preferenza a vivere in zone meno centrali in cambio di più metri quadrati, più luce naturale, giardini o terrazze. Secondo il responsabile dell'ufficio studi di Idealista -il portale immobiliare leader in Spagna e con una forte presenza in Italia- la prospettiva di modalità di lavoro ibride sta spingendo molti professionisti a considerare di stabilire la propria residenza in piccole città lontane dai grandi centri urbani. Non si può parlare in nessun caso di un esodo verso il mondo rurale, ma non c'è dubbio che le periferie e l'hinterland delle grandi città stiano diventando di notevole interesse per gli acquirenti. Inoltre, si è evidenziato un maggiore utilizzo/acquisto di seconde case, grazie al ricorso al lavoro da remoto e al ritorno della cosiddetta villeggiatura, preferibilmente in una propria abitazione⁵².

Infine, le nuove modalità di lavoro e la diffusione della pratica delle riunioni e incontri a distanza potrebbero comportare ridimensionamenti nell'offerta di trasporto ferroviario e aereo di corto e medio raggio relativa alla clientela business.

b. INTRATTENIMENTO, EVENTI, MOSTRE E SPETTACOLO

L'impatto economico della pandemia sul settore è stato devastante. Secondo l'OECD ⁵³, insieme al settore turistico, quello culturale e creativo è stato il più colpito. Non solo i luoghi di cultura sono stati privati delle loro entrate, ma l'incertezza ha travolto molti lavoratori, gran

⁵² Annastella Palasciano, Real estate e covid: com'è cambiato il settore in un anno di pandemia secondo gli esperti, Idealista.it, 16 marzo 2021

⁵³ OECD, Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi, 7 settembre 2020

parte liberi professionisti, che non sempre beneficiano dell'assistenza come altre categorie di impiego.

Oggi, lo scenario che si prospetta per il settore è diverso: non è escluso che in futuro l'offerta teatrale preveda la vendita di biglietti in presenza e in diretta streaming per lo stesso spettacolo in contemporanea, aumentando in questo modo il bacino di potenziali spettatori. Se da una parte la tecnologia è più sofisticata e l'offerta più ricca, dall'altra il pubblico è più propenso a vivere un'esperienza insolita. Gli amanti del teatro già possono sopperire all'assenza prolungata della visione di un palcoscenico dal vivo con degli spettacoli in streaming. Le piattaforme online su cui guardare spettacoli teatrali si sono infatti moltiplicate in questi mesi: a livello nazionale, ad esempio, RaiPlay mette a disposizione delle rappresentazioni del Teatro alla Scala di Milano, il palco per eccellenza in Italia, e altri teatri, come il Piccolo Teatro di Milano e il Teatro San Carlo di Napoli, hanno preferito invece affidarsi ai propri canali social.

Stesso scenario per mostre, eventi e concerti. *Tomorrowland* è un noto festival di musica elettronica che si tiene in Belgio dal 2005. Dopo che l'edizione 2020 è stata cancellata a causa dell'emergenza sanitaria Coronavirus, in seguito alle numerose richieste da parte della comunità di appassionati l'organizzazione ha lanciato il festival digitale, chiamato *Tomorrowland Around the World*, che si è svolto da remoto il 25 e 26 luglio e a cui si è potuto assistere in diretta streaming sul sito ufficiale, previo acquisto di un biglietto. In seguito al successo dell'edizione virtuale dell'estate 2020 -l'evento ha riunito più di un milione di "visitatori" in tutto il mondo- l'organizzazione ha deciso di replicare l'esperienza mandando in onda, sempre a pagamento, il 31 dicembre 2020 un evento di Capodanno della durata di oltre 21 ore con 25 artisti. La seconda edizione in versione digitale di *Tomorrowland Around The World* si è tenuta il 16 e 17 luglio di quest'anno, quella in presenza è stata invece annullata.

Lo spettacolo belga è un esempio di strategia rivoluzionaria messa in atto per la necessità di adattarsi alla nuova realtà: portare l'esperienza completa del festival nel mondo virtuale utilizzando le più avanzate tecnologie disponibili. In soli 4 mesi è stato creato lo scenario per ospitare il primo evento digitale di musica elettronica del mondo: i partecipanti-spettatori, attraverso degli avatar digitali, hanno potuto immergersi all'interno della magica isola di "Papilionem", realizzata in 3D, e hanno potuto esplorare l'intera location ricca di palchi e luoghi da scoprire e partecipare anche, dal proprio smartphone, pc o smart TV, a diverse attività, quali webinar, workshop e giochi interattivi.

Ci si chiede, con una certa inquietudine, se gli eventi digitali arriveranno a soppiantare quelli dal vivo. Il dubbio sorge data la sontuosità e la ricchezza di effetti speciali resi possibili dalle attuali tecnologie: possibilità di far apparire attraverso ologrammi sullo stesso palco le star dello spettacolo che per vari motivi non possono esser fisicamente presenti, e di costruire ambientazioni altamente scenografiche con tecniche di rendering tridimensionali.

C. AMBITO ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Tra i tanti ambiti che hanno subito gli effetti negativi della pandemia da Covid19 c'è quello scolastico (dalla scuola elementare alle università e ai Master di specializzazione), e quello della formazione professionale e aziendale che notoriamente si sono sempre svolti in presenza.

Come esposto nel paragrafo precedente, con il lockdown, che ha reso impossibile lo svolgimento tradizionale di questo tipo di attività, si è assistito alla diffusione dell'utilizzo delle piattaforme di learning, videoconferenza e comunicazione sia nella scuola che nelle aziende.

Lo scenario che si prospetta, anche quando l'emergenza sanitaria sarà terminata, vede lo sviluppo di nuovi format, *blended learning* e *hybrid learning*⁵⁴, capaci di coniugare l'esigenza di praticità, inclusione e risparmio con i bisogni formativi e comunicativi. La didattica *de visu* sarà affiancata, o in parte sostituita, da altre forme che non prevedono la presenza fisica.

Queste nuove modalità di insegnamento renderanno l'apprendimento più accessibile alle persone con disabilità e consentiranno ai discenti che risiedono in aree remote di poter formarsi senza difficoltà. Inoltre, prestigiose università e scuole di specializzazione potranno aumentare il numero di iscritti.

Non si vuole qui entrare nel dibattito sui pro e contro delle lezioni a distanza, né prendere posizione nei riguardi di tale pratica. Si cerca invece di evidenziare i possibili effetti sui comportamenti dei discenti.

- Immagine falsata dell'apprendimento: gli studenti spesso si aspettano che meno corsi in presenza significhi meno sforzo. Ovviamente questa immagine è ingannevole

⁵⁴ *Hybrid learning*: eventi che prevedono la fusione di presenza fisica e virtuale, ovvero che si rivolgono simultaneamente sia a persone presenti in aula che collegate da remoto. *Bended learning*: un'alternanza tra lezioni analogiche tradizionali e lezioni online.

perché le modalità di apprendimento *blended* e *hybrid* comportano una mole di lavoro consistente e necessitano di maggiore concentrazione.

- Necessità di responsabilità e autodisciplina. L'effetto può essere positivo, vale a dire portare a una maggiore responsabilizzazione, o al contrario, rendere l'apprendimento misto di scarsa efficacia se lo studente ha difficoltà ad assumersi la responsabilità della gestione del proprio tempo e dei risultati da conseguire. Da parte del corpo docente è d'altro canto difficile controllare che tutti gli allievi ascoltino attentamente e si dedichino allo svolgimento dei compiti assegnati. Se in classe ci si accorge dell'eventuale diminuzione di concentrazione (e ci si può quindi comportare di conseguenza, correggendo il tiro), attraverso lo schermo di un computer diventa un'impresa ardua. Il rischio che ne consegue è che gli studenti non motivati si arrendano più rapidamente.
- Minore interazione e confronto con il docente, due elementi fondamentali del meccanismo di apprendimento. Quando il veicolo di interazione è la tecnologia (che è meno diretta e più lenta rispetto alla comunicazione faccia a faccia) il rischio è quello di perdere informazioni, dettagli, concetti ed elementi importanti. Questo discorso vale soprattutto per i più piccoli, per i quali il contatto diretto e fisico con l'insegnante è basilare per tenere desta l'attenzione e per aiutare a comprendere i concetti.
- Minore interazione sociale: il confronto e lo scambio diretto sono necessari per la crescita di un individuo esattamente quanto l'apprendimento dei contenuti oggetto di studio. Il contatto umano fa parte del processo di apprendimento. La diminuzione dell'interazione con il proprio gruppo sociale di riferimento è per gli studenti un aspetto fortemente penalizzante.
- Maggiore tempo al PC: per i bambini della scuola elementare e della scuola media, ma soprattutto per gli adolescenti delle scuole superiori, il computer, il tablet e il PC sono diventati i principali 'interlocutori'. Non più soltanto uno strumento per seguire le lezioni della didattica a distanza, ma anche un modo per coltivare il rapporto con i compagni, con chat e videochiamate e per 'svagarsi' nel dopo scuola.

Secondo una ricerca effettuata dal Laboratorio Adolescenza e dall'Istituto di ricerca IARD nel maggio 2021, (condotta attraverso una web-survey, su più di 7900 questionari) ⁵⁵ le

⁵⁵Ricerca effettuata dal Laboratorio Adolescenza e Istituto IARD, Adolescenza un anno dopo. Le conseguenze della pandemia, commento del prof. Carlo Buzzi, 24 maggio 2021

conseguenze principali della diminuzione dei contatti sociali extrafamiliari e del maggior tempo speso al pc sugli adolescenti sono difficoltà di concentrazione, ansia, difficoltà ad addormentarsi e senso di solitudine (indicati dalla maggioranza delle ragazze e da un terzo dei ragazzi).

CONCLUSIONE

In questo elaborato si è messo a fuoco il fenomeno della *platform economy* - un nuovo modello di business basato su piattaforme digitali e adottato da un numero crescente di aziende - al fine di analizzarne l'impatto che ha avuto nei comportamenti e nei modelli d'acquisto dei consumatori, e di prospettare la sua evoluzione in un futuro post pandemico.

Come già assunto, le aziende *platform-based*, a differenza delle imprese tradizionali, non producono alcun bene e si limitano a mettere in connessione produttori e consumatori. Beneficiano del *network effect*, ossia accrescono il loro valore in funzione del numero di utenti che fanno parte, e utilizzano la piattaforma crescendo in maniera esponenziale e a velocità notevolmente maggiore rispetto alle imprese tradizionali.

Nell'analizzare i principali settori in cui le aziende piattaforma operano, si è evidenziato come esse stiano producendo profonde trasformazioni nei modelli di comportamento dei consumatori e nelle logiche di mercato relativamente a tre fenomeni:

- **mobilità cittadina**, rendendo possibile la progettazione e la realizzazione di *smart city* che possono facilitare la risoluzione dei grandi problemi urbani di inquinamento, traffico e parcheggi;
- **turismo**, diffondendo un nuovo modo di viaggiare più conveniente e quindi accessibile, in cui il viaggio è ideato dal turista stesso alla ricerca di esperienze uniche e servizi non standardizzati e ricorrenti;
- **crowdfunding**, permettendo l'accesso da parte di un numero maggiore di imprenditori e di progetti a fonti di finanziamento con modalità di raccolta più accessibili rispetto a quelle tradizionali.

Si è poi approfondito come la pandemia Covid-19, che ha stravolto la vita quotidiana di tutti gli esseri umani introducendo nuove dinamiche sociali e comportamentali e influenzando molti settori dell'economia, abbia dato, direttamente o indirettamente, un impulso positivo alle aziende *platform-based*.

Come da più fronti rilevato, la crisi causata dal COVID-19 ha accelerato le tendenze della rivoluzione digitale previste nei prossimi cinque-dieci anni, di fatto costringendo alla digitalizzazione una vasta gamma di ambiti di vita personale e collettiva quali il lavoro, il consumo, le relazioni sociali, il tempo libero.

In questo scenario le piattaforme, specie quelle di e-learning, comunicazione, e-commerce e food delivery sono state per molti l'unica opzione per proseguire le attività scolastiche e lavorative e rimanere socialmente in contatto con amici e familiari.

Allo stesso tempo, le misure restrittive di contenimento dei contatti hanno indotto molte persone ad utilizzare per la prima volta modalità di comunicazione, di istruzione e di acquisto su piattaforme con il risultato di sperimentarne i benefici, aumentarne la diffusione e la propensione all'uso.

Molti dei cambiamenti provocati dalla crisi pandemica sono irreversibili; quello più rilevante è il definitivo abbattimento del **paradigma della presenza**. Andare al lavoro, a scuola, in palestra, fare shopping e incontrarsi con gli amici erano attività che per lo più venivano svolte fuori casa perché presumevano la presenza fisica. La possibilità di farle a distanza - on line - esisteva, ma la loro pratica era per molte fasce della popolazione marginale. Oggi un numero enormemente maggiore di persone ne ha sperimentato l'uso attraverso le piattaforme trovando giovamento e benefici.

Venuto meno il paradigma della presenza, si sono infine prospettati possibili scenari di cambiamento negli stili di vita e nei comportamenti delle persone esaminando tre ambiti di vita personale e sociale legati alla platform economy:

- **lavoro**, ambito per il quale si sta affermando una modalità ibrida, parte in presenza sul luogo di lavoro, parte a distanza, con conseguenze sul modo di vivere gli spazi aziendali e la propria abitazione e, di riflesso, sul settore *real estate* per la ricerca di abitazioni con spazi esterni e più ampi e modulabili spazi interni;
- **intrattenimento, spettacolo**, per il quale in futuro l'offerta di spettacoli teatrali, concerti, mostre ed eventi potrebbe prevedere la vendita di biglietti in presenza e in diretta streaming per lo stesso spettacolo in contemporanea, aumentando in questo modo il bacino di potenziali spettatori. Il tutto favorito, da una parte, da una tecnologia più sofisticata e un'offerta più ricca, dall'altra, da un pubblico più propenso a vivere esperienze insolite;
- **istruzione e formazione**, ambito in cui la totalità di studenti e insegnanti ha potuto/dovuto sperimentare strumenti di formazione a distanza, vede lo sviluppo di nuovi format, *blended learning* e *hybrid learning* - in cui la didattica *de visu* è affiancata, o in parte sostituita, da altre forme che non prevedono la presenza fisica - che coniugano praticità, inclusione e risparmio con i bisogni formativi e comunicativi degli studenti.

Gli scenari prospettati sui comportamenti e le abitudini di vita e di lavoro, tuttavia, presentano aspetti critici e non è detto che gli effetti siano necessariamente positivi. Come scrive Alessandro Baricco nel suo articolo “Cinque anni in uno” su Il Post *“siamo finiti, in un anno, nel 2025, e purtroppo l’abbiamo fatto in modo disordinato e caotico, lasciandoci dei pezzi indietro. Dunque c’è una specie di linea temporale da ricomporre, allineandola più presto possibile al 2025: chi ci riesce per primo, vince.”*

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Sangeet Paul Choudary, Marshall W. Van Alstyne, and Geoffrey G. Parker. 2016. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--And How to Make Them Work for You (1st. ed.). W. W. Norton & Company.
- Assolombarda: "Platform economy: definizioni e prospettive"
<https://www.asslombarda.it/centro-studi/Platform-economy-definizioni-e-prospettive>.
- Riccardo Bovetti, "Platform Economy, Platform Business Model e l'ascesa dei modelli disintermediati di mercato".
<https://it.linkedin.com/pulse/Platform-economy-business-model-e-lascesa-dei-modelli-bovetti>
- Stephen Watts, "What is the Platform Economy?".
<https://www.bmc.com/blogs/Platform-economy/>
- Nicholas L. Johnson What are Network Effects?
<https://www.applicoinc.com/blog/Platform-vslinear-business-models-101/>
- Intesa Migliorare la customer experience e personalizzare l'offerta di servizi sfruttando risorse esterne all'azienda
<https://www.intesa.it/piattaforme-digitali-cosa-sono-e-a-cosa-servono/>
- Pipes vs. Platforms on the Business Model Canvas November, 2014
<https://brevedy.com/2014/11/19/pipes-vs-Platforms-business-model-canvas/>
- The Marketplace Business Model – A Complete Guide December, 2020 by Viktor
<https://productmint.com/the-marketplace-business-model-a-complete-guide/>
- Münzel, K., Boon, W., Frenken, K. et al. Modelli di business del car sharing in Germania: caratteristiche, successo e prospettive future. Inf Syst E-Bus Manage 16, 271–291 (2018).
<https://doi.org/10.1007/s10257-017-0355-x>
- Smart mobility: che cos'è e come migliorerà le nostre città
<https://www.economyup.it/mobilita/smart-mobility-che-cose-e-come-migliorera-le-nostre-citta/>
- Smart City, che cosa sono e come funzionano le città intelligenti
<https://www.economyup.it/mobilita/smart-city-cosa-sono-davvero-e-a-che-punto-siamo-in-italia/>

- Alharbi, F. (2020). Integrating internet of things in electrical engineering education. The International Journal of Electrical Engineering & Education. <https://doi.org/10.1177/0020720920903422>Pirnar, Ige & Icoz, Onur & Icoz, Orhan.
- From Past to Future – the Vision for Woven City https://toyotatimes.jp/en/chief_editor/061.html?utm_campaign=202103&utm_medium=cpc&utm_source=wovencity
- The new tourist: impacts on the hospitality marketing strategies. (2010).
- TOURISM'S CHANGING FACE: NEW AGE TOURISM VERSUS OLD TOURISM
- D. Dredge, S. Gyimóthy, Collaborative Economy and Tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. Tourism Recreation Research, 2015
- Crowdfunding: cos'è, come funziona e le migliori piattaforme <https://www.economyup.it/startup/crowdfunding-tutte-le-piattaforme-attive-in-italia-e-come-usarle/>
- P.Belleflamme, N.Omrani, M.Peitz, The economics of crowdfunding Platforms, Information Economics and Policy, Volume 33, 2015, Pages 11-28 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167624515000463>
- Allegreni, F. (2017). Il crowdfunding come strumento di marketing. In W. Vassallo (a cura di), Crowdfunding for Sustainable Entrepreneurship and Innovation (pp. 187-203). IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-5225-0568-6.ch011>
- Crowdfunding come strumento di Marketing <https://www.waltervassallo.it/crowdfunding-come-strumento-di-marketing/>
- Terrence E. Brown, Edward Boon, Leyland F. Pitt, Seeking funding in order to sell: Crowdfunding as a marketing tool, Business Horizons, Volume 60, Issue 2, 2017, Pages 189-195 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.004>.
- Tom Taulli, How Airbnb Beat The Covid-19 Virus Nov 21, 2020 <https://www.forbes.com/sites/tomtaulli/2020/11/21/how-airbnb-beat-the-covid-19-virus/>
- Baricco Alessandro, Cinque anni in uno, Il Post 28/5/2021 <https://www.ilpost.it/2021/05/28/baricco-2025/>
- E-commerce in the time of COVID-19, 7 October 2020 <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>

- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales, 3 maggio 2021
<https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales>
- UNCTAD, How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point, 15 March 2021
<https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>
- Osservatorio Multicanalità 2020, Comunicato Stampa, 27 ottobre 2020
https://www.som.polimi.it/downloadbrochuremip/BROCHURE/Comunicato_Stampa_Multicanalita_2020.pdf
- Oliver Wyman, is e-commerce good for europe? 2020 Pdf
<https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/04/14202836/is-ecommerce-good-for-europe.pdf>
- L'impatto del covid nel settore food & beverage, 15 febbraio 2021
<https://www.reply.com/it/covid-19-food-and-beverage>
- Ansa.it, L'impatto del Covid sul turismo supera i 4.000 miliardi, 30 giugno 2021
https://www.ansa.it/sito/notizie/mondo/2021/06/30/onu-impatto-covid-sul-turismo-supera-i-4.000-miliardi_01d301f1-e09a-4d56-939a-9621092e9668.html
- Annastella Palasciano, Real estate e covid: com'è cambiato il settore in un anno di pandemia secondo gli esperti, Idealista.it, 16 marzo 2021
<https://www.idealista.it/news/speciali/gli-agenti-e-la-casa-durante-il-covid/2021/03/11/153117-real-estate-e-covid-come-cambiato-il-settore-secondo-gli>
- OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) (Italian), Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi, 7 settembre 2020
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/shock-cultura-covid-19-e-settori-culturali-e-creativi-e9ef83e6/>
- Osservatorio Innovative Payments Politecnico di Milano
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/innovative-payments>
- Laboratorio Adolescenza e Istituto IARD, Adolescenza un anno dopo. Le conseguenze della pandemia, commento del prof. Carlo Buzzi, 24 maggio 2021

<https://www.istitutoiard.org/2021/05/24/adolescenza-un-anno-dopo-le-conseguenze-della-pandemia/>