



**Dipartimento
di Impresa e Management**

Cattedra di Economia e Gestione Delle Imprese

**IL POTERE DELLA PIATTAFORMA:
IL CASO TWITCH**

Prof. Luca PIROLO
RELATORE

Gianmarco SCACCIA
CANDIDATO

*Ai miei genitori
ai miei nonni
a mio fratello
a mia zia
a Flaminia*

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1. IL PLATFORM BUSINESS MODEL	3
1.1 EVOLUZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	3
1.1.1 <i>Industrial Organization</i>	4
1.1.2 <i>Resource-based view</i>	6
1.1.3 <i>Ipercompetizione e Blue Ocean strategy</i>	8
1.2 CARATTERISTICHE DELLE PIATTAFORME.....	10
1.2.1 <i>Mercato a due parti</i>	10
1.2.2 <i>Network Effects</i>	11
1.2.3 <i>Network Effects vs other market effects</i>	13
1.2.4 <i>Tipologie di Network Effects</i>	14
1.2.5 <i>Curation</i>	15
1.3 DAI PIPELINE AI PLATFORM BUSINESS	16
1.3.1 <i>Eliminazione dei “gatekeepers”</i>	16
1.3.2 <i>Utilizzo di nuove risorse per la creazione di valore</i>	18
1.3.3 <i>Cura del processo di creazione del valore</i>	18
2 LA GESTIONE DEL PLATFORM BUSINESS	20
2.1 PROGETTARE UNA PIATTAFORMA	20
2.1.1 <i>Valore</i>	20
2.1.2 <i>Interazione principale</i>	21
2.1.3 <i>Funzioni chiave: “pull”, “facilitate” e “match”</i>	23
2.2 LANCIARE UNA PIATTAFORMA.....	25
2.2.1 <i>Analisi della concorrenza</i>	25
2.2.2 <i>La risoluzione del dilemma dell’uovo o della gallina</i>	26
2.2.3 <i>Marketing</i>	28
2.3 MONETIZZARE UNA PIATTAFORMA.....	30
2.3.1 <i>Fase gratuita</i>	30
2.3.2 <i>Fase a pagamento</i>	31
2.3.3 <i>Fase di transizione</i>	34
2.4 MISURARE IL VALORE DELLA PIATTAFORMA.....	35
2.4.1 <i>Misurazione del valore a supporto del decision making</i>	35
2.4.2 <i>Misurazione del valore: dai pipeline alle piattaforme</i>	36
2.4.3 <i>Misurazione del valore lungo il ciclo di vita della piattaforma</i>	37

3	IL CASO TWITCH.....	40
3.1	STORIA DI TWITCH.....	40
3.1.1	<i>Justin Kan</i>	40
3.1.2	<i>Da Justin.tv a Twitch</i>	41
3.1.3	<i>L'acquisto di Amazon e il successo odierno</i>	42
3.2	BUSINESS MODEL TWITCH.....	43
3.2.1	<i>Il funzionamento</i>	43
3.2.2	<i>La monetizzazione</i>	47
3.3	I COMPETITORS	49
3.3.1	<i>Mixer</i>	50
3.3.2	<i>Youtube Gaming</i>	51
3.3.3	<i>Facebook Gaming</i>	52
3.4	TWITCH: PRESENTE E FUTURO	54
3.4.1	<i>Il "fenomeno" Twitch</i>	54
3.4.2	<i>Cosa aspettarsi dal futuro</i>	55
	CONCLUSIONI	59
	Bibliografia.....	60
	Sitografia	60

INTRODUZIONE

Secondo il Sole24ore¹, nel 1994 la top 10 delle società quotate al mondo vedeva una leadership indiscussa dei “pipeline business” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution), ossia quelle aziende tradizionali che fanno della vendita di un prodotto o l’erogazione di un servizio, la propria attività principale. Il mondo era ancora dominato dai colossi della grande industria, finanza, telecomunicazioni, petrolio, beni di largo consumo e solo una azienda nella top10, la IBM, aveva la tecnologia come proprio core business. Meno di 30 anni dopo, ai giorni nostri, lo scenario risulta completamente ribaltato. Il mondo come lo conoscevamo è stato rivoluzionato dalle nuove scoperte nel campo tecnologico, che, molto probabilmente, hanno segnato l’inizio di una nuova era per il genere umano: lo stile di vita, il lavoro, le abitudini, il comunicare e persino il rapportarsi con gli altri, sono tutti aspetti della nostra esistenza che hanno subito un cambiamento radicale. Le innovazioni che sono proliferate nel corso degli anni hanno modernizzato il modo di fare business, permettendo al management delle piccole e grandi imprese di svolgere le proprie attività lavorative con più facilità, velocità e convenienza. Sono stati, inoltre, creati nuovi business model e fondate delle realtà completamente innovative; l’avvento degli smartphone, l’egemonia dei social network, l’esplosione di Google e dell’e-commerce hanno facilitato la nascita e diffusione di nuove forme di valore. La top 10 delle società quotate al mondo, aggiornata al 2021², conferma quanto detto fino a questo momento: le prime sei posizioni sono occupate da Apple, Microsoft, Alphabet (Google), Amazon, Tesla, Meta (Facebook), imprese il cui comune denominatore è, appunto, l’aspetto tecnologico. In un contesto del genere, è emerso un nuovo modello di business, che rivoluziona il concetto di “mercato” e sfrutta gli “effetti di rete” per creare nuove forme di valore: la piattaforma. Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, Google, sono tutti esempi di “platform business” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution) che utilizziamo regolarmente nella nostra vita quotidiana e di cui probabilmente non possiamo fare a meno. Al giorno d’oggi chi non utilizza queste piattaforme per lavorare, comunicare, socializzare o informarsi, è automaticamente “tagliato fuori” dal mondo. Le grandi piattaforme sono potenti, possiedono un’influenza gigantesca su tutti noi, sulle altre imprese e sull’economia in generale, al punto da poter essere considerate i “colossi” del 21esimo secolo. Ritengo che approfondire un modello del genere sia importante, non solo per un laureando in economia che si affaccia al mondo

¹ <https://lab24.ilsole24ore.com/aziende-top/>

² <https://www.borsamagazine.it/analisi-statistiche/le-societa-piu-ricche-al-mondo-class-2021/>

del lavoro, ma anche per tutti coloro che preferiscano comprendere ciò che regola inevitabilmente le loro vite, magari sfruttandone il grande potenziale, invece di subirne passivamente gli effetti. Il titolo della tesi, “Il potere della piattaforma”, racchiude questa duplice sfaccettatura: si riferisce, dal un lato, alla gigantesca influenza che i grandi *platform business* esercitano inevitabilmente sulla nostra vita e sul mondo in generale, e dall’altro, alle potenziali opportunità che il modello piattaforma può offrire, se utilizzato dagli imprenditori per lanciare start-up o modernizzare i propri business. Il concetto di “piattaforma”, nelle pagine seguenti, verrà sviluppato a 360 gradi: oltre a cercare di comprenderne gli aspetti fondamentali, si proverà a spiegare come un *platform business* possa essere progettato, lanciato e gestito efficacemente nel tempo. Per concludere, ho scelto di analizzare come caso studio la piattaforma di live-streaming Twitch, poiché ritengo possa essere interessante approfondire una realtà che sta recentemente rivoluzionando il mercato dell’intrattenimento online e che, nei prossimi anni, potrebbe addirittura diventare una valida alternativa alla televisione tradizionale.

1. IL PLATFORM BUSINESS MODEL

1.1 EVOLUZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

“Vi sono due tipi di aziende: quelle che cambiano e quelle che scompaiono”,³ così recitava Philip Kotler, professore di Marketing presso la *Kellogg School of Management* e uno dei più grandi economisti della sua epoca, indicato come il quarto "guru del management" di tutti i tempi dal *Financial Times*. Il processo, sintetizzato brevemente da Kotler, racchiude una verità fondamentale: le aziende sono perennemente influenzate e regolate dall'ambiente che le circonda. L'evoluzione del sistema, il cambiamento continuo, sono le forze che determinano quali organizzazioni sono destinate a fallire e quali a sopravvivere. Le aziende che hanno la capacità e la flessibilità di rinnovarsi, riusciranno a mantenersi al passo con i tempi e con le innovazioni, mentre quelle che si “adagiano” sul proprio successo e stabilità, inevitabilmente perderanno quota di mercato a beneficio di nuovi modelli organizzativi, più moderni e innovativi. È la “distruzione creativa” di Schumpeter⁴, l'innovazione che crea nuovi business e nuovi settori, ma che al tempo stesso spazza via realtà troppo consolidate, troppo grandi per reagire efficacemente ai cambiamenti.

La prova empirica della grande potenza di un cambiamento ambientale è stata recentemente lo scoppio della pandemia da Covid 19, che ha completamente stravolto il panorama competitivo di quasi tutti i settori e ha permesso di giocare “con nuove regole”. Solo le imprese che si sono sapute adattare al nuovo contesto di riferimento sono riuscite, chi con più facilità e chi con meno, a sopravvivere. La crisi sanitaria ed economica ha impattato negativamente su diversi settori, specialmente il commercio all'ingrosso e al dettaglio, alloggi e servizi di ristorazione, attività artistiche e di intrattenimento. Nel 2020, in Italia, i consumi nella ristorazione sono calati del 37,4%, pari a 32 miliardi di euro in meno rispetto al 2019; a questi si aggiunge una perdita di consumi del 28% nel 2021 rispetto all'anno pre-pandemia⁵. Ciò ha comportato la scomparsa, in meno di due anni, di 45 mila imprese, con una conseguente perdita del posto di lavoro per 300.000 dipendenti, determinando “una perdita di competenze essenziali e professionali difficilmente recuperabile”. (<https://www.agi.it/cronaca/news/2022-01-13/settore-ristorazione-emergenza-45-mila-aziende-chiuse-perdite-15223031/>) Al contrario l'e-commerce, l'industria alimentare e farmaceutica hanno registrato un incremento del loro fatturato, dimostrando flessibilità, capacità di innovare e riorganizzare i propri

³ https://it.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler

⁴ Carlo Scognamiglio Pasini (2016) *Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti*, Luiss University Press, 2016

⁵ <https://www.agi.it/cronaca/news/2022-01-13/settore-ristorazione-emergenza-45-mila-aziende-chiuse-perdite-15223031/>

canali logistici, distributivi e di consegna.⁶

Il settore del commercio online ha registrato un aumento del 55% nel 2020 rispetto al 2019 e del 18% nel 2021 rispetto al 2020⁷. La pandemia ha dunque operato al pari di un'innovazione, svolgendo la propria funzione di “distruttrice creatrice” e stravolgendo i precedenti equilibri; lo scenario creatosi è totalmente differente e nuovo, composto da “vincitori” e “vinti”.

L'analisi di come il Covid19 abbia modificato lo scenario competitivo di riferimento in Italia e non solo, ci ha fatto comprendere due cose in particolare:

- le imprese sono “in balia” dei cambiamenti ambientali in maniera quasi irreversibile;
- lo stile e le decisioni che il management decide di attuare determinano la sopravvivenza o meno dell'impresa all'interno dell'ambiente.

Prendere tali decisioni, in un contesto competitivo odierno che potremmo definire di “ipercompetizione” (Richard D'Aveni, professore americano di Strategic Management presso la Tuck School of Business, autore di articoli per la Harvard Business Review e la Sloan Management Review)⁸, per il management è un compito assai arduo. Ma come si è arrivati a questo modello? Quali stili di management si sono succeduti? Com'è cambiata la concezione di vantaggio competitivo nella storia?

1.1.1 Industrial Organization

Il punto di partenza della pianificazione strategica è stato l'*Industrial Organization*⁹, un modello di matrice “strutturalista”, forse il primo vero e proprio schema di riferimento delle performances aziendali. L'approccio *Industrial Organization* concettualizza il paradigma Struttura-Condotta-Performance, secondo il quale le caratteristiche organizzative di un settore (Struttura) influenzano gli schemi di comportamento che le imprese seguono (Condotta), che a loro volta determinano i risultati che l'azienda riesce a realizzare (Performance), in uno schema mono-direzionale. Secondo questo approccio le imprese, per ottenere un vantaggio competitivo, dovrebbero organizzare e bilanciare le proprie risorse interne in base a quanto scoprono ed analizzano circa l'ambiente esterno: l'analisi esterna, dunque, è sempre precedente a quella interna. In una seconda fase, l'approccio rigido del paradigma Struttura-Condotta-Performance viene ridefinito in ottica “comportamentista”, rivalutando il concetto di “condotta”¹⁰. Secondo questo nuovo approccio, infatti, l'impresa non viene più

⁶https://www.albaleasing.eu/albaville/economia/non-solo-e-commerce-e-sanita-i-10-settori-piu-resilienti-in-epoca-covid_202010301445/

⁷ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-acquisti-online-crescita>

⁸ <http://www.operationsandstrategy.it/index.php/blog-operations/56-ipercompetitivita>

⁹ Carlo Scognamiglio Pasini (2016) Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti, Luiss University Press, 2016

¹⁰ https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/allegati/Struttura-condotta-performance.pdf

considerata solo come un'entità passiva, che subisce le condizioni ambientali e non ha la forza per cambiarle, ma al contrario viene considerata anch'essa un attore in grado di influenzare gli eventi. Si parla, dunque, di un meccanismo di retroazione, che modifica lo schema monodirezionale citato precedentemente, in uno schema bidirezionale, in cui la Struttura può influenzare la Condotta, tanto quanto la Condotta può influenzare la Struttura... e così via.

Il modello che ha dominato il mondo del pensiero strategico *Industrial Organization*, è stato quello delle Cinque Forze Competitive delineato da Michael Porter, della *Harvard Business School*. Porter pone l'accento sull'analisi dell'ambiente esterno e identifica, appunto, cinque forze che influenzano la competitività di ogni business: minaccia di nuovi entranti, potere contrattuale dei clienti, minaccia prodotti sostitutivi, potere contrattuale dei fornitori e concorrenza interna. La strategia ideale per detenere nel tempo un vantaggio competitivo, secondo Porter, è quella di controllare queste cinque forze, poiché la profittabilità del settore è inversamente proporzionale alla loro intensità. Per esempio, a parità di altre condizioni, maggiore è il potere contrattuale dei fornitori, minore è la profittabilità per l'impresa.



- Fig. 1 : Le cinque forze di Porter ¹¹ -

Le forze descritte da Porter sono: ¹²

- Potere Contrattuale dei Fornitori: i fornitori, per Porter, vanno considerati al pari dei concorrenti perché anch'essi impattano sulla generazione del profitto, dal momento che rappresentano un costo per l'impresa. Maggiore è il loro potere contrattuale, ossia la capacità di influenzare il prezzo a proprio vantaggio, maggiori sono i costi per l'impresa e, di conseguenza, minori saranno

¹¹ <https://geo.consulting/morsi-di-marketing/mercato-e-prodotto/modello-5-forze-competitive-porter/>

¹² https://learn.luiss.it/pluginfile.php/1127535/mod_resource/content/0/9.%20Analisi%20dell'ambiente%20esterno.pdf

i profitti. I fattori che influenzano il potere contrattuale dei fornitori sono: il numero, le quantità acquistate, la quota di mercato, il tipo di bene, la qualità e il valore del bene, la minaccia di integrazione, i costi di riconversione e la trasparenza del mercato.

- Potere contrattuale dei clienti: i clienti, secondo Porter, vanno considerati al pari dei concorrenti, poiché impattano sui ricavi che l'impresa riesce ad ottenere. In questo caso, dunque, maggiore è il potere contrattuale dei clienti, maggiore è la loro propensione a richiedere, o addirittura esigere, un prezzo di vendita più basso, con conseguente riduzione dei profitti per l'impresa. I fattori che influenzano il potere contrattuale dei clienti sono gli stessi elencati precedentemente per i fornitori.
- Concorrenza Interna: quanto maggiore è la concorrenza interna, tanto più l'impresa ha difficoltà nel vendere i propri prodotti, con conseguente diminuzione dei ricavi e dei profitti. Le variabili che determinano il grado di concorrenza interna sono diverse: numero di imprese, tasso di concentrazione, tasso di crescita del settore, diversità dei concorrenti, livello dei costi fissi, tipo di prodotto e barriere all'uscita.
- Minaccia di prodotti sostituti: è la minaccia indiretta che viene fatta da prodotti che, pur appartenendo a una categoria merceologica diversa, attirano lo stesso cliente, poiché sono in grado di soddisfare lo stesso bisogno. Il grado di "pericolosità" dei prodotti sostituti, viene stimato attraverso un'analisi dell'elasticità incrociata, ossia la variazione che subisce un bene X al variare del prezzo di un prodotto sostituto Y. La minaccia, dunque, è tanto più elevata quanto maggiore è l'elasticità incrociata.
- Minaccia di nuovi entranti: quante più imprese entrano nel settore, tanto più i profitti dell'impresa diminuiscono; è per questo che Porter inserisce la minaccia dei nuovi entranti tra le forze in grado di influenzare il vantaggio competitivo. Questo meccanismo è legato al concetto di barriere all'ingresso, ossia quelle frontiere istituzionali, strutturali o strategiche che tengono fuori i potenziali concorrenti da un determinato settore. Quanto più le barriere all'entrata sono elevate, tanto minore risulta la minaccia di nuovi entranti.

1.1.2 Resource-based view

Un secondo approccio che negli anni 80 si è imposto ed ha rivoluzionato il mondo del pensiero strategico, è il *Resource-based view* (RBV). L'approccio RBV nasce come risposta alle criticità del paradigma Strutture-Condotte-Performance ed in particolare ci si domanda: appurato che la struttura di un settore impatta sulla condotta, ed il settore è uguale per tutti, perché allora le imprese mettono in essere condotte differenti che portano a performance differenti? Ciò accade, secondo la RBV, perché un'impresa è guidata nei suoi comportamenti non dalla struttura di riferimento, ma dalle proprie

risorse, che sono differenti per ciascuna azienda. In questa nuova ottica, dunque, il vantaggio competitivo di un'impresa non è generato dal controllo sulle forze di Porter, e quindi sulla struttura di un settore (focus esterno), ma dal possesso di risorse chiave rare e profittevoli (focus interno).¹³ Il vantaggio competitivo, dunque, viene visto in una prospettiva più dinamica rispetto all'*Industrial Organization*: il management delle imprese deve acquisire quelle risorse che possano far crescere il business, ma, ancora più importante, deve assicurarsi che il vantaggio conquistato con tali risorse possa essere sostenibile nel tempo. Ma come può essere definita una risorsa? Le risorse sono “un insieme di fattori tangibili e intangibili che l'impresa controlla direttamente o indirettamente nei suoi processi”. (<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-resource-based-view>) Le risorse tangibili possono essere finanziarie (es. capacità di indebitamento, capacità di investimento) e fisiche (asset tangibili di proprietà, usati nella produzione e nell'amministrazione delle risorse). Quelle intangibili, invece, sono di tipo tecnologico (brevetti, copyright, diritto d'autore), reputazionale (fiducia nel marchio, fiducia nell'immagine), di conoscenza (superficiale o profonda) e di capacità relazionale. Anche quelle umane possono essere considerate delle risorse chiave all'interno di un'impresa.

Le caratteristiche richieste alle risorse affinché possano sostenere un vantaggio competitivo nel tempo sono: scarsità, scarsa mobilità, inimitabilità, limitata sostituibilità, appropriabilità, durabilità, complementarità e sovrapposizione ai fattori critici di successo.

Le strategie che il management può mettere in atto secondo la teoria del RBV sono tre:¹⁴

- **Resource Picking**: secondo questa strategia le imprese devono acquisire quelle risorse che generano un valore maggiore rispetto al costo d'acquisto delle stesse. Qual è il modus operandi? In primis le organizzazioni devono posizionarsi in maniera ottimale nel mercato dei fattori, detenendo una solida posizione contrattuale che permetta di godere di una buona reputazione tra i partner e di sviluppare un rapporto duraturo e di fiducia. Dopo aver selezionato, monitorato e acquisito le risorse chiave, sta al management dimostrare la propria bravura nel saper gestire e valorizzare tali risorse per creare un vantaggio competitivo.
- **Sostegno**: in base a questa strategia, le imprese devono proteggere le proprie risorse chiave dall'imitabilità della concorrenza. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso l'attuazione di veri e propri “meccanismi di isolamento”, quali diritti sulle risorse, regimi di complementarità, ambiguità causale o carattere idiosincratico.
- **Creazione**: secondo questa strategia, le imprese dovrebbero adottare un “regime di sostituibilità” delle risorse, andando a sostituire in maniera continua quelle risorse che hanno perso valore. Un

¹³ <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-resource-based-view>

¹⁴ https://learn.luiss.it/pluginfile.php/1127544/mod_resource/content/0/11.%20Risorse%20e%20competenza%20-%20RBV.pdf

approccio di questo tipo è rivolto alla creazione, e in particolare all'innovazione: il focus della strategia non è più acquisire le risorse chiave nel mercato, o imitarle alla concorrenza, ma crearle direttamente dentro l'impresa. Per attuare questa strategia, dunque, l'azienda deve dotarsi di un sistema di Ricerca e Sviluppo, che possa dare vita a nuove innovazioni da utilizzare come risorse.

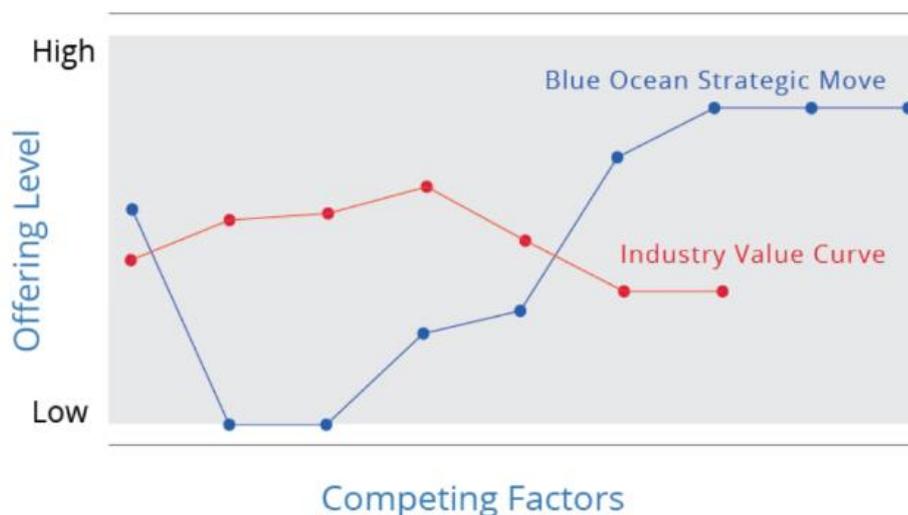
1.1.3 Ipercompetizione e Blue Ocean strategy

Al giorno d'oggi il processo tecnologico e l'avvento di internet hanno modificato tre categorie fondamentali della nostra esistenza, ma in particolare di quella delle imprese: tempo, spazio, possibilità. La velocità di trasmissione delle informazioni in ogni angolo del mondo, ha "economizzato" il tempo delle imprese, permettendo loro di svolgere un quantitativo di attività maggiore rispetto al passato. Allo stesso modo lo spazio geografico è stato praticamente annullato, avendo la possibilità di contattare partners strategici dall'altra parte del mondo in pochissimi secondi. L'"atomizzazione" del tempo e l'"annullamento" dello spazio hanno determinato un aumento esponenziale della sfera delle possibilità. Oggi una start-up, sfruttando per esempio un modello reticolare, potrebbe acquistare risorse produttive, servizi di cloud e computing, servizi di marketing e di distribuzione, e in linea teorica, potrebbe competere con le più grande realtà internazionali, senza detenere un solo asset fisico. Ecco come il processo tecnologico e l'avvento di internet, provocando un cambiamento di tempo, spazio e possibilità, hanno creato un nuovo contesto di riferimento con cui le imprese devono fare i conti: l'"ipercompetizione". L'ipercompetizione è uno stato in base al quale la concorrenza è talmente elevata che il sostenimento di un vantaggio competitivo nel tempo è praticamente impossibile. Le dinamiche di mercato, tecnologiche, finanziarie sono oggi assolutamente turbolente e instabili; il costante lancio di nuovi prodotti e l'incremento dell'offerta da parte delle aziende porta ad un continuo rinnovamento e modificazione degli equilibri.¹⁵ L'accorciamento della durata del ciclo di vita del prodotto, parallelamente, induce il consumatore a richiedere un continuo miglioramento e aggiornamento della *customer experience*. Il vantaggio competitivo, quindi, viene oggi continuamente "creato, eroso, distrutto e ricreato" (<https://giofatarella.medium.com/lera-dell-ipercompetizione-e-della-velocit%C3%A0-db481090429d>) attraverso manovre strategiche. Ecco che alla luce di queste osservazioni, la frase del professor Kotler citata in apertura: "Vi sono due tipi di aziende: quelle che cambiano e quelle che scompaiono", assume particolare importanza e validità e può spiegare il fallimento delle imprese ai tempi dell'ipercompetizione.

Ma come possono, oggi, le imprese riuscire a non farsi risucchiare nel vortice dell'ipercompetizione? Nell'era dell'internet e delle tecnologie, si sviluppa un nuovo approccio alla pianificazione strategica, il cui obiettivo è quello di superare gli ormai obsoleti *Industrial Organization* e RBV: la "*Blue Ocean*

¹⁵ <https://giofatarella.medium.com/lera-dell-ipercompetizione-e-della-velocit%C3%A0-db481090429d>

strategy". (W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori all'INSEAD e co-direttori dell'Istituto INSEAD Blue Ocean Strategy)¹⁶ La strategia Blue-Ocean critica ai propri "predecessori" il fatto di ricercare una continua "guerra" alla concorrenza, che determina uno spreco di risorse inutile e non permette a quest'ultime di essere utilizzate in maniera profittevole. Cosa fare dunque? Bisogna abbandonare gli "oceani rossi" per andare negli "oceani blu". Per oceano rosso si intende un contesto competitivo in cui le imprese combattono sprecando risorse per prevalere l'una sull'altra e ottenere un profitto. Al contrario, un oceano blu è un contesto competitivo nuovo, inesplorato e ancora non sfruttato da nessuno, un settore in cui il primo entrante ("incumbent") può facilmente conquistare l'intera quota di mercato.



- Fig. 2 : Blue ocean vs Red ocean ¹⁷ -

Secondo questa strategia il modus operandi che le imprese dovrebbero seguire è semplice: utilizzare in maniera virtuosa le risorse, non per farsi la guerra, ma utilizzarle attivamente nella ricerca di nuovi oceani blu da scoprire e conquistare. Il vantaggio dell'incumbent, tuttavia, sarà solamente temporaneo, dal momento che le altre imprese nel medio termine vorranno entrare anch'esse in cerca di profitti; così facendo, ristabiliranno presto l'ordine iniziale che avevamo chiamato "ipercompetizione".

Proprio per questo motivo, la *Blue-Ocean strategy* si configura come un ciclo, una perenne ricerca di nuovi oceani che, prima o poi, verranno "contaminati" e dovranno essere abbandonati in cerca di altri. Anche questo approccio, dunque, rimarca quanto abbiamo detto precedentemente circa l'ipercompetizione: un vantaggio competitivo sostenibile è impossibile.

¹⁶https://it.wikipedia.org/wiki/La_strategia_Oceano_Blu

¹⁷https://www.visionaryresults.com/using-the-blue-ocean-strategy-canvas-pt-1/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=using-the-blue-ocean-strategy-canvas-pt-1

1.2 CARATTERISTICHE DELLE PIATTAFORME

Nel paragrafo precedente è stato illustrato come, col tempo, si sia evoluto il concetto di vantaggio competitivo, passando in rassegna le principali teorie di management che si sono succedute. È stato inoltre, spiegato come sfuggire all'ipercompetizione, introducendo il modello Blue-Ocean, ossia quella strategia che prevede l'utilizzo efficiente di risorse al fine di scoprire nuovi settori ancora inesplorati e profittevoli. A questo punto, si hanno tutti gli elementi per poter cominciare definitivamente la trattazione sulle piattaforme, i veri oceani blu del 21esimo secolo. Le piattaforme, infatti, sono una scoperta recente, uno strumento in grado di cambiare per sempre il mondo, le persone, le imprese, un "settore nuovo" che ha sprigionato una portata rivoluzionaria e innovativa forse mai vista prima. Coloro che, per primi, hanno abbracciato il mondo delle piattaforme, hanno trovato il loro oceano blu e si sono integrati perfettamente in un contesto sempre più tecnologico e digitale. In questo paragrafo, dunque, si cercherà di comprendere cosa siano effettivamente le piattaforme, sviscerando i concetti chiave che sono alla base di questo nuovo modello, il *platform business* (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co)

1.2.1 Mercato a due parti

Una piattaforma è "un nuovo modello di business che usa la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse" (<https://www.assolombarda.it/centro-studi/platform-economy-definizioni-e-prospettive-1>), in un ecosistema interattivo nel quale un'ingente quantità di valore può essere creata e scambiata. È un concetto semplice ma al tempo stesso rivoluzionario, che sta cambiando radicalmente il mind-set delle imprese, l'economia e la società in generale. La portata innovativa del *platform business* è rappresentata dal "mercato a due parti", uno spazio in cui due tipologie di utenti si interfacciano e si scambiano valore: coloro che creano un contenuto, i "produttori", e coloro che invece usufruiscono del contenuto, i "consumatori".¹⁸ Entrambe le categorie entrano nella piattaforma perché sanno che, grazie ad essa, potranno "muoversi" in un vero e proprio mercato, in cui trovare la controparte ideale per soddisfare le proprie necessità: "acquistare" da un lato e "vendere" dall'altro. La domanda e l'offerta, all'interno della piattaforma, vivranno nel tempo momenti di equilibrio e non, come in un vero mercato. La piattaforma, tuttavia, riesce a sfruttare i momenti di squilibrio per crescere in valore e dimensioni, mettendo in atto un vero e proprio "circolo virtuoso" (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, W Norton & Co). In primis, i produttori attireranno i consumatori e questi, a loro volta, ne porteranno altri all'interno della piattaforma; questo momentaneo eccesso di domanda indurrà nuovi produttori ad

¹⁸Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

isciversi, per servire la nuova clientela. A questo punto il mercato tornerà in equilibrio, tutti gli utenti saranno soddisfatti e nuovi produttori entreranno nella rete per sfruttare possibili occasioni di profitto: il circolo virtuoso è pronto per ripartire. Le piattaforme, dunque, possono investire soldi per portare una parte del sistema nel mercato, perché sanno che a quel punto, anche l'altra parte la seguirà. Questo meccanismo è reso possibile dai cosiddetti "effetti di rete", anche detti "economie di scala dal lato della domanda",¹⁹ un concetto nuovo che si contrappone alla concezione "tradizionale" di economie di scala, che invece riguardava solamente il lato dell'offerta.

1.2.2 Network Effects

Nell'era industriale del ventesimo secolo, sono stati creati monopoli giganti, la cui principale fonte di vantaggio competitivo consisteva nell'economie di scala dell'offerta, ossia la riduzione del costo di produzione incrementale di un output, all'aumentare dell'output stesso. Le grandi imprese, dunque, potevano beneficiare di efficienze di produzione e di costi unitari della creazione di un prodotto o servizio bassissimi, garantendosi un vantaggio in termini di costi estremamente difficile da superare per i concorrenti. Secondo questo approccio²⁰, più grande è il business, più economici sono i costi di produzione, marketing e distribuzione: una spirale positiva che ha aiutato le aziende a crescere costantemente e diventare più grandi e più redditizie. Nell'era del ventunesimo secolo, invece, le piattaforme creano monopoli comparabili a quelli di una volta, attraverso le economie di scala della domanda, anche detti "effetti di rete positivi". Sono proprio questi gli effetti che consideriamo nel processo di creazione del valore delle piattaforme, e che permettono ai nuovi business di crescere e ottenere un vantaggio competitivo sui propri competitors "tradizionali". Gli effetti di rete positivi (*network effects*) si riferiscono all'aumento di valore che viene creato e scambiato, al crescere del numero di partecipanti di una determinata piattaforma.²¹ Quando una community di produttori e consumatori viene ben gestita dal management, ogni nuovo ingresso nella piattaforma incrementerà il valore per ogni singolo utente. Come cresce il valore all'aumentare del numero di abbonati alla rete? Quando c'è un solo abbonato, non sono possibili connessioni e il valore scambiato è pari a zero. Man mano che più persone entrano a far parte della rete, il valore cresce: "con due nodi è possibile un collegamento, con quattro nodi sei collegamenti, con dodici sessantasei e, infine, con 100 nodi ci sono 4950 connessioni possibili" (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary

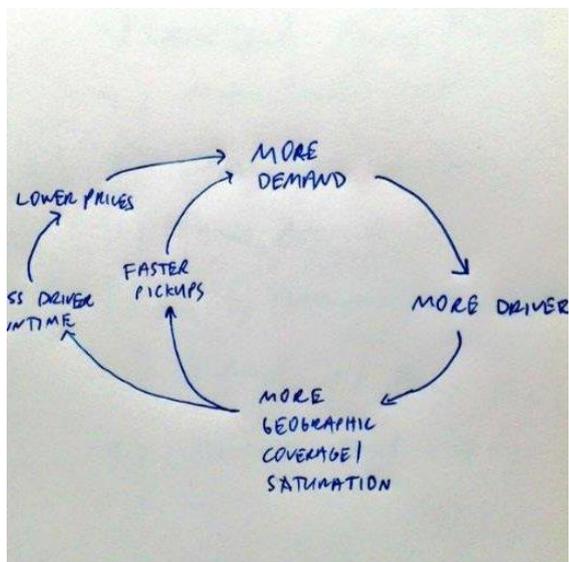
¹⁹

[https://it.wikipedia.org/wiki/Economie_di_rete#:~:text=Un'economia%20di%20rete%20\(chiamata,quel%20prodotto%20rispetto%20ad%20altri.](https://it.wikipedia.org/wiki/Economie_di_rete#:~:text=Un'economia%20di%20rete%20(chiamata,quel%20prodotto%20rispetto%20ad%20altri.)

²⁰ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

²¹ <https://academy.binance.com/it/articles/what-is-a-network-effect>

(2016) Platform Revolution, WW Norton & Co). Questo processo è noto come crescita convessa, ossia il valore per ogni singolo utente aumenta in modo non lineare all'aumentare degli abbonati alla rete. Il concetto di "effetto di rete" è stato descritto efficacemente da David Sacks, co-founder di Yammer e veterano di Paypal, attraverso uno "scarabocchio su un fazzoletto", che mostra il circolo virtuoso messo in atto da Uber sfruttando gli effetti di rete.²²



- Fig. 3 : David Sacks napkin sketch of Uber -²³

Nel classico stile della piattaforma, Uber esegue un servizio di abbinamento: aiuta coloro che necessitano di spostarsi tra luoghi lontani (passeggeri), a trovare coloro che hanno i mezzi per farlo e sono disposti ad offrire questo servizio dietro compenso (conducenti), e viceversa. Man mano che gli utenti, sia passeggeri che autisti, iniziano ad usare Uber, entrano in gioco diversi fattori, che innescano di conseguenza una serie di sorprendenti dinamiche di crescita. Coloro che hanno provato questo nuovo servizio, lo raccontano ai loro amici che, a loro volta, si iscrivono alla piattaforma sia in qualità di autisti che in qualità di passeggeri. L'ingresso all'interno della rete di nuovi partecipanti, riduce i tempi di attesa per i passeggeri e i tempi di inattività per i conducenti. In questo modo un conducente può guadagnare la stessa quantità di denaro anche se le tariffe sono inferiori, perché ha più corse da effettuare durante lo stesso numero di ore di lavoro. In base a questo ragionamento, dunque, un minor tempo di inattività permette a Uber di tagliare le tariffe, per spingere sempre più persone a provare il servizio e stimolare ancora di più la domanda. Infine, l'aumento della domanda, determinando uno squilibrio del mercato, verrà colmato attraverso l'incremento dell'offerta, ossia l'ingresso di nuovi

²² <https://andrewchen.com/ubers-virtuous-cycle-5-important-reads-about-uber/>

²³ <https://andrewchen.com/ubers-virtuous-cycle-5-important-reads-about-uber/>

conducenti: il circolo virtuoso è pronto per ricominciare. L'effetto rete, dunque, sta nel fatto che quante più persone entrano in Uber, tanto più valore viene creato e scambiato, favorendo la crescita della piattaforma stessa. Il network effect rappresenta, in conclusione, un nuovo fenomeno economico che, trainato dall'innovazione tecnologica, l'efficienza dei social network e lo sviluppo di app, rende le reti più grandi e più preziose per i loro utenti; è un driver di valore che, nel mondo di oggi, viene considerato un vero e proprio fattore di differenziazione.²⁴

1.2.3 Network Effects vs other market effects

Nella valutazione dei modelli di business delle piattaforme, talvolta gli analisti forniscono delle stime poco precise; ciò accade perché spesso gli effetti di rete vengono confusi con altri strumenti di costruzione del mercato. Per questo è importante distinguere i *network effects* da concetti come i “price effects”, i “brand effects” e la “viralità”. (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co)

In passato, gli investitori consideravano la quota di mercato come l'unico indicatore significativo del successo aziendale; le aziende venivano esortate a spendere generosamente per attirare i clienti e rispondevano prontamente attraverso fortissime politiche di scontistica e coupon. Sfruttare il *price-effect* e, dunque, attirare i clienti mediante prezzi straordinariamente bassi, è un modo infallibile per conquistare rapidamente importanti quote di mercato. Il problema è che gli effetti sul prezzo sono evanescenti: scompaiono nel momento in cui terminano gli sconti o un'altra impresa offre un prezzo migliore. I *brand-effects*, invece, hanno una natura meno effimera dei precedenti: sono più consistenti e hanno durata maggiore. Si determina, infatti, un *brand-effect*, quando le persone associano un determinato marchio alla qualità e si fanno guidare da questa prerogativa nel processo di acquisto e consumo dei prodotti.²⁵ Tuttavia i *brand-effects* possono risultare estremamente costosi e rischiosi: nel gennaio del 2000, diciannove startup acquistarono pubblicità del Super Bowl (più di 2 milioni di dollari ciascuno spesi), per farsi conoscere dalle decine di milioni di persone che stavano seguendo l'evento, secondo un processo che in marketing viene definito “costruzione della brand awareness”, ossia consapevolezza del marchio. Il risultato della campagna promozionale fu disastroso per più di un terzo di loro: appena un decennio dopo, otto di queste startup non esistevano più. I price and brand effects, dunque, spiegano come la crescita veloce e inaspettata di alcune imprese abbia in realtà una natura effimera, non destinata a durare. L'evidenza empirica ha dimostrato come questi effetti non possano essere sfruttati dalle piattaforme come drivers di crescita sostenibili; tutt'al più possono essere

²⁴ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

²⁵ <https://brandmarketingblog.com/articles/branding-definitions/power-of-branding/>

utilizzati dalle startup che hanno bisogno di una spinta per crescere rapidamente nel breve periodo. Nel medio-lungo termine, infatti, solo i *network effects* riusciranno a garantire una rete di utenti duratura, una creazione del valore per tutti gli stakeholders e il mantenimento di un vantaggio competitivo.

Un altro strumento di crescita che è facile confondere con gli effetti di rete, è la “viralità”: è la “tendenza di un'idea o di un marchio a circolare rapidamente e ampiamente da un utente di Internet all'altro”. (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co) Essa attira gli utenti in una rete, ma non ha abbastanza forza per indurli a rimanere nel tempo. Dunque la differenza sostanziale tra i due concetti, sta nel fatto che la “viralità” si occupa di portare le persone da fuori a dentro la piattaforma, i *network effects*, invece, di tenere gli utenti all'interno della rete per quanto più tempo possibile.²⁶

1.2.4 Tipologie di Network Effects

Avendo, a questo punto, compreso cosa sia un effetto di rete e come non confonderlo con altri strumenti simili, possiamo analizzare quali e quante tipologie di network effects esistano e come le piattaforme possano sfruttarli per creare valore.

In un mercato a due parti, gli “effetti sullo stesso lato” (*same side effects*) sono effetti di rete creati dall'impatto degli utenti di un lato del mercato, su altri utenti dello stesso lato: gli effetti che i consumatori hanno sugli altri consumatori e quelli che i produttori hanno sugli altri produttori. Al contrario, gli “effetti sull'altro lato” (*cross side effects*) sono effetti di rete creati dall'impatto degli utenti di un lato del mercato, sugli utenti dell'altro: gli effetti che i consumatori hanno sui produttori e quelli che i produttori hanno sui consumatori.²⁷ Entrambe le tipologie di effetti possono essere distinti, a loro volta, in positivi e negativi, determinando l'esistenza di quattro tipologie differenti di *network effects*. Per meglio comprendere quanto appena descritto, si considerino i seguenti esempi di effetti di rete, prendendo come modello la già citata piattaforma Uber.

- **Effetti positivi sullo stesso lato** (*positive same side effects*): si tratta dei benefici positivi ricevuti dagli utenti all'aumentare del numero di utenti dello stesso tipo. Quanti più passeggeri entrano nella piattaforma Uber, tanti più autisti, a loro volta, entreranno nella rete per soddisfare l'eccesso di domanda, determinando una possibilità di scelta maggiore e minor tempi d'attesa sia per i vecchi che per i nuovi utenti. I consumatori, dunque, beneficiano di nuovo valore dall'ingresso

²⁶ L'intero sotto-paragrafo è stato scritto utilizzando come fonte: Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

²⁷<https://www.intercom.com/blog/surviving-thriving-in-two-sided->

nella piattaforma di utenti dello stesso tipo.

- Effetti negativi sullo stesso lato (*negative same side effects*): sono i risvolti negativi che gli utenti subiscono all'aumentare del numero degli utenti dello stesso tipo. Se nella piattaforma Uber entrassero nuovi autisti poco professionali, per il fatto che arrivano in ritardo, allungano i percorsi, o addirittura mettono a repentaglio l'incolumità dei passeggeri, la loro brutta reputazione colpirebbe inevitabilmente anche i colleghi innocenti, che probabilmente effettuerebbero meno corse. In questo caso un aumento del numero di produttori, comporta una perdita di valore sullo stesso lato del mercato.
- Effetti positivi sull'altro lato (*positive cross side effects*): si manifestano quando gli utenti beneficiano dell'incremento del numero di partecipanti dell'altro lato del mercato. Quanti più passeggeri entrano in Uber, tanta più clientela c'è per gli autisti; allo stesso modo, all'aumentare del numero di autisti professionali, il tempo di attesa dei passeggeri diminuisce, senza perdere la qualità del servizio: questa situazione produce *win win results*, ossia entrambi i lati del mercato possono beneficiare del valore maggiore generato dagli effetti di rete "incrociati".
- Effetti negativi sull'altro lato (*negative cross side effects*): si tratta dei risvolti negativi che gli utenti subiscono quando il numero di utenti dell'altro lato aumenta. Si può fornire lo stesso esempio utilizzato precedentemente: se autisti poco professionali entrassero nella piattaforma Uber, il servizio ai passeggeri risulterebbe peggiorato e quest'ultimi perderebbero valore.

1.2.5 Curation

Il management di un *platform business* deve sempre assicurarsi che la piattaforma stia creando e diffondendo effetti di rete positivi. Come precedentemente evidenziato, è "facile" perdere il controllo e far accedere alla piattaforma utenti dannosi; questo meccanismo innesca un circolo vizioso e sviluppa effetti di rete negativi. Non si deve dimenticare che gli effetti di rete, come già detto, hanno una crescita convessa, ossia crescono più che proporzionalmente all'aumentare dei nuovi entranti nella rete. Di conseguenza, se si instaurasse un circolo vizioso e gli utenti iniziassero ad abbandonare la piattaforma, anche la decrescita assumerebbe un carattere convesso: la rete perderebbe valore più che proporzionalmente al diminuire degli utenti. Una situazione di questo tipo deve essere assolutamente evitata dal management, che nel preservare la positività degli effetti di rete, può fare affidamento su un meccanismo detto di "curation".²⁸ Per *curation* si intende il processo attraverso il quale la piattaforma controlla e cura l'interazione che avviene tra gli utenti: per esempio individuando possibili elementi

markets/#:~:text=Same%2Dside%20network%20effects%20are,it%2C%20so%20you%20invite%20them.

²⁸Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

dannosi ed eliminandoli, dividendo gli utenti in categorie per poterli accoppiare opportunamente, o trovando delle falle nel sistema e risolvendole. Quando la qualità di una piattaforma è effettivamente curata, gli utenti trovano sempre la giusta controparte, quella che riuscirà a trasferire loro un valore significativo. Quando la cura è inesistente o gestita male, gli utenti hanno difficoltà a identificare corrispondenze potenzialmente preziose, tra tante prive di valore.²⁹

1.3 DAI PIPELINE AI PLATFORM BUSINESS

Il sistema tradizionale utilizzato dalla maggior parte delle imprese, è quello che Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne e Sangeet Paul Choudary definiscono una “pipeline”. Una *pipeline* è un business che utilizza un sistema *step by step* per creare e trasferire valore, con i produttori da un lato e i consumatori dall'altro³⁰: un'impresa progetta un prodotto, lo realizza e lo mette in vendita o mette in atto un sistema per fornire un servizio e il cliente che si mostra interessato al prodotto/servizio, lo acquista. A causa della sua forma semplice, a binario unico, potremmo anche descrivere un'attività di *pipeline* come una catena del valore lineare. In un *platform business*, invece, differenti tipologie di utenti (produttori, consumatori o persone che svolgono entrambi i ruoli) si connettono e interagiscono tra di loro, utilizzando le risorse messe a disposizione dalla piattaforma.³¹ Il valore scambiato, consumato e creato dagli utenti, non viene trasmesso in “linea retta”, come visto prima nel caso della *pipeline*, ma al contrario, viene trasferito in una grande varietà di modi e luoghi e il tutto è reso possibile dalle infinite connessioni che la piattaforma facilita. Ogni piattaforma opera attraverso dei meccanismi tutti propri, attrae differenti tipologie di utenti e crea diverse forme di valore, ma tali caratteristiche possono essere rinvenute sempre, a prescindere dal singolo business che la piattaforma sviluppa. La diffusione di questo modello in un settore dopo l'altro sta causando una serie di cambiamenti rivoluzionari.

1.3.1 Eliminazione dei “gatekeepers”

Cosa succederebbe se un tradizionale *pipeline business* si trovasse a concorrere con una piattaforma? Virtualmente la piattaforma vincerebbe sempre e si aggiudicherebbe l'intera posta in palio. Ma come è possibile tutto ciò? Una delle tante risposte è che i pipeline fanno affidamento su inefficienti

²⁹Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

³⁰ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

“gatekeepers” nella gestione del flusso di valore tra produttori e consumatori.³² Si potrebbe tradurre, in italiano, il termine *gatekeeper* come “guardiano”. Un guardiano, infatti, è un raccordo tra l’esterno e l’interno di un determinato luogo e permette alle persone di entrare o uscire da esso. Un *gatekeeper* fa la stessa cosa, svolge la funzione di “controllo dell’accesso”: funge da intermediario tra consumatori e produttori, permettendo alle informazioni di circolare da una parte all’altra. Dunque perché i *gatekeepers* dei pipeline business sono stati definiti inefficienti? La risposta sta nel fatto che il “guardiano”, nella sua funzione di intermediazione, filtra i vari prodotti/servizi/contenuti/informazioni che i produttori vogliono trasferire ai consumatori. Dunque sarà esso stesso a stabilire quale tra le tante alternative offerte dai produttori arriverà a un determinato consumatore e quali no. Questo processo porta spesso a proporre prodotti sbagliati a clienti sbagliati, rendendo insoddisfatte entrambe le parti del sistema. Comprendere, infatti, quali tipologie di prodotti possano piacere alla clientela, è un lavoro assai complicato, che richiede grande impegno, esperienza, intuito e fortuna. Ad esempio: se un autore decidesse di scrivere un libro, si dovrebbe rivolgere ad un editore per farlo pubblicare e in questo modo potrebbe raggiungere i suoi lettori. Gli editori ricevono migliaia di richieste del genere ogni anno e possono soddisfarne soltanto una minima parte. La loro bravura, dunque, sta nel selezionare quei libri e quegli autori più interessanti, che possano avere successo e vendere tanto. Ma quante volte ciò non accade? Quante volte vengono rifiutati libri poi rivelatisi best sellers (es. Harry Potter) o scelti autori che non hanno mai sfondato? Il ruolo dell’editore, dunque, porta spesso a un’inefficiente gestione del flusso di valore tra produttori (scrittori) e consumatori (lettori). L’editore, nel nostro esempio, è appunto il *gatekeeper*.

Le piattaforme, d’altro canto, eliminano questo problema, poiché per loro natura non hanno bisogno di un *gatekeeper* nel trasferimento di conoscenza da una parte del sistema all’altra. I produttori hanno la possibilità di decidere liberamente cosa offrire al mercato; sarà poi la scelta dei consumatori che determinerà il successo o fallimento di un determinato prodotto.³³ Questo meccanismo mira all’efficienza allocativa, riduce di gran lunga lo spreco di valore e fa aumentare il grado di soddisfazione sia dei produttori che dei consumatori. Nell’esempio fatto precedentemente, la soluzione ideale è stata adottata da *Amazon Kindle*, una piattaforma che permette a chiunque di pubblicare un libro. Questo sistema consente alla piattaforma di crescere molto rapidamente, poiché i tradizionali *gatekeepers* (editori), sono sostituiti da feedback forniti automaticamente dall’intera comunità di lettori: è dunque il mercato stesso a determinare il successo o il fallimento dei libri pubblicati.

³¹ <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>

Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution*, WW Norton & Co³²

³³ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

1.3.2 Utilizzo di nuove risorse per la creazione di valore

Nei “mercati piattaforma” la natura dell’offerta cambia radicalmente: mentre i business tradizionali (*pipeline*) lavorano con asset fisici propri, le nuove piattaforme organizzative sfruttano tutta una serie di risorse che “prendono in prestito”. Questo meccanismo funziona perché le risorse che gli utenti non utilizzano possono essere immesse sul mercato attraverso l’assistenza della piattaforma, che funge da intermediario. La “sharing economy” si basa sull’idea che molti prodotti restino inutilizzati per la maggior parte del tempo. Prima dell’ascesa della piattaforma, i proprietari di questi beni inutilizzati non si sarebbero fidati a prestare qualcosa a un estraneo: non avrebbero avuto la certezza che il proprio bene sarebbe tornato indietro in buone condizioni. Le piattaforme risolvono questo problema di asimmetria informativa fornendo contratti assicurativi predefiniti, investendo sulla propria reputazione e incoraggiando un buon comportamento³⁴; così facendo guadagnano la fiducia degli utenti, che sono ben disposti a ricavare una rendita da beni che altrimenti non avrebbero utilizzato. Questo processo permette alla piattaforma di ridurre drasticamente i costi di transazione e di creare continuamente nuovi mercati. Airbnb, ad esempio, crea uno spazio in cui le persone che vogliono affittare, vengono messe in contatto con quelle che, invece, sono alla ricerca di una sistemazione. Questa piattaforma è a tutti gli effetti un competitor degli hotel tradizionali, con la grande differenza che Airbnb non possiede nemmeno una singola stanza. Le grandi realtà alberghiere come Hilton o Marriott investono ingenti quantità di denaro per costruire nuove proprietà e mantenere quelle che già hanno; alle piattaforme, invece, basta curare il meccanismo di matchmaking tra “produttori” e “consumatori” e assicurarsi che entrambi siano rimasti soddisfatti. Come può una *pipeline* con elevati costi fissi, competere con una piattaforma che costi fissi non ne ha?

1.3.3 Cura del processo di creazione del valore

I tradizionali *pipeline business* utilizzano le risorse umane come meccanismi di controllo, al fine di assicurare la qualità del servizio e favorire interazioni di mercato. Questi meccanismi sono in primo luogo costosi, perché richiedono l’utilizzo di numeroso personale specializzato e, in secundis, inefficienti, dal momento che l’uomo non è perfetto e potrebbe non riconoscere tutti gli aspetti che influenzano o meno la creazione del valore. Le piattaforme, invece, utilizzano un sistema differente, basato sui feedback. Un “feedback loop” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co) è un meccanismo attraverso il quale una piattaforma riesce a creare un flusso costante di attività auto-rafforzanti. L’ipotesi alla base di questo processo è che un flusso di unità di valore genera sempre una risposta da parte dell’utente, positiva o

³⁴ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

negativa che sia. Se le unità sono rilevanti e interessanti, gli utenti saranno attratti ripetutamente dalla piattaforma, generando un ulteriore flusso di unità di valore e facilitando più interazioni.³⁵ Un tipo di *feedback loop* è quello “per utente singolo” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution*, WW Norton & Co), che si basa sulla “comunicazione” tra utente e algoritmo. L’algoritmo integrato nell’infrastruttura della piattaforma analizza l’attività dell’utente, trae conclusioni sui suoi interessi, le sue preferenze e le sue esigenze, e raccomanda nuove unità di valore e connessioni che è probabile che l’utente trovi preziose. Quando è abilmente progettato e programmato, il *feedback loop* del singolo utente può essere un potente strumento per mantenere costante l’interesse, poiché più il partecipante utilizza la piattaforma, più la piattaforma impara su di lui e più accurati diventano i contenuti che vengono proposti; sul social network *TikTok*, il *feedback loop* è talmente efficiente che ha permesso alla piattaforma di raggiungere un successo globale e inaspettato. Un *feedback loop* “multiutente” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution*, WW Norton & Co), invece, si basa sullo scambio di valore tra produttore e consumatore: il contenuto di un produttore arriva al consumatore, che a sua volta lo restituisce indietro attraverso interazioni. È ciò che accade, per esempio, in piattaforme come Facebook e Instagram, in cui gli influencers creano valore attraverso la pubblicazione di post o status, e tale valore viene rispedito indietro dai followers attraverso likes, commenti e condivisioni. Attraverso questi feedback, dunque, i produttori imparano a comprendere quali contenuti i consumatori desiderino, e diventano via via più precisi adattando continuamente la loro offerta.

³⁵ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

2 LA GESTIONE DEL PLATFORM BUSINESS

2.1 PROGETTARE UNA PIATTAFORMA

Progettare una piattaforma è un processo molto complicato, che richiede grandi capacità di analisi, pianificazione e pensiero strategico. In questo paragrafo, si proverà a spiegare quali sono i passaggi essenziali che ogni imprenditore dovrebbe seguire nel progettare il proprio *platform business*, tenuto presente che ogni piattaforma ha la propria storia, le proprie caratteristiche, ma soprattutto che ciò che funziona per X non è detto che funzioni allo stesso modo per Y.

La progettazione di una piattaforma è un processo che attraversa diverse fasi, e che vede l'“ingegnere” definire le caratteristiche base che il business deve assumere per poter funzionare al meglio. L'attività di progettazione ruota fundamentalmente intorno alla definizione di tre concetti: valore, interazione principale e funzioni chiave.³⁶

2.1.1 Valore

Come già detto nei paragrafi precedenti, una piattaforma collega i produttori ai consumatori e consente loro di scambiare valore; il primo interrogativo da porsi, pertanto, nella progettazione di una piattaforma, è quale tipologia di valore debba essere scambiata. Si hanno a disposizione tre diverse soluzioni, corrispondenti alle tre forme di valore che possono essere scambiate nelle piattaforme: informazioni, beni o servizi e valute.³⁷

Ogni interazione nei *platform business* inizia con lo scambio di informazioni, una condizione importante e necessaria che permette agli utenti, da un lato, di prendere confidenza con il nuovo mercato e, dall'altro, di stabilire se effettuare o meno una transazione con la controparte. Dal momento che questa condizione è una componente fondamentale che impatta direttamente sulla soddisfazione degli utenti, ogni piattaforma, indipendentemente dal valore scambiato, dovrebbe tenerne conto in sede di progettazione.

La seconda tipologia di valore che può essere scambiata nei *platform business*, è rappresentata dai beni o servizi. Questo scambio può avvenire sia internamente che esternamente. Nel primo caso, si fa riferimento a qualunque tipo di interazione scambiata tra gli utenti direttamente sulla piattaforma; sui social network, per esempio, gli utenti possono trasferire video, foto, links, documenti, likes,

³⁶ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

³⁷ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

condivisioni, e l'interazione avviene completamente sulla piattaforma. I beni o i servizi, inoltre, possono essere scambiati anche esternamente: ciò vuol dire che gli utenti coinvolti nella transazione utilizzano la piattaforma solamente per incontrarsi, mentre lo scambio fisico di beni o servizi avviene al di fuori della rete.³⁸ È il caso, ad esempio, di *Glovo*, la famosa piattaforma di delivery, che permette ai clienti di ordinare dai loro ristoranti preferiti (transazione interna), e di ricevere il cibo direttamente a casa propria (scambio del bene esterno).

Infine, il valore può essere trasmesso anche sotto forma di valute. In particolare, quando beni o servizi vengono scambiati tra i partecipanti nella piattaforma, il pagamento avviene solitamente attraverso l'utilizzo di valute. In molti casi si tratta di valute convenzionali, trasmesse in svariati modi: carte di credito, Paypal, bitcoin o banconote. Tuttavia, vi sono altri modi attraverso i quali i consumatori possono "pagare" i produttori: si tratta di forme intangibili di valore come fama, reputazione, visibilità, credibilità.³⁹ Su Instagram, per esempio, gli influencers (produttori) utilizzano le interazioni, likes, commenti, condivisioni dei propri followers (consumatori), per guadagnare visibilità e credibilità. Queste caratteristiche, poi, possono essere sfruttate dagli influencers per farsi notare dalle aziende e farsi pagare per la sponsorizzazione dei loro prodotti: una valuta non convenzionale può essere trasformata direttamente in una tradizionale (denaro). Lo scambio di valute, così come quello di beni o servizi, può avvenire sia internamente che esternamente: considerando sempre la piattaforma *Glovo*, la stessa permette di pagare sia con carta di credito, dentro la piattaforma, che in contanti, fuori dalla piattaforma.

2.1.2 Interazione principale

Il secondo concetto fondamentale che sta alla base del processo di progettazione di una piattaforma, è quello di "interazione principale", anche detta "core interaction". (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution*, WW Norton & Co). L'interazione principale è forse l'attività più importante della rete, pertanto il management deve mettere in atto dei processi che ne facilitino e incentivino lo svolgimento. Si compone di tre elementi chiave: i partecipanti, l'unità di valore e il filtro.⁴⁰ Ciascuno di essi deve essere identificato chiaramente e progettato con cura, al fine di rendere l'interazione il più semplice, attraente e preziosa possibile per gli utenti.

³⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

³⁹ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

⁴⁰ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

- I partecipanti: il primo elemento che concorre a formare l'interazione principale, è rappresentato dai "partecipanti". Come è noto, i partecipanti si dividono in due categorie: i produttori, chi crea valore, e i consumatori, chi consuma valore. Nel processo di progettazione, l'imprenditore deve stabilire quali saranno i partecipanti, che caratteristiche dovranno avere e come si dovranno rapportare tra loro. Questo lavoro richiede grande chiarezza e precisione, poiché le piattaforme, potendo essere influenzate da tante variabili, sono molto complesse, e se le caratteristiche essenziali non dovessero essere identificate correttamente, la piattaforma potrebbe non avere successo.⁴¹ Un partecipante all'interno della rete, può assumere indifferentemente diversi ruoli. Nel caso in cui volesse "specializzarsi" su un determinato lato del mercato, potrebbe configurarsi o come consumatore, o come produttore; ma se riconoscesse nella piattaforma un valore molto elevato e decidesse di volerlo sfruttare a pieno, potrebbe assumere entrambi i ruoli. Per esempio sulla piattaforma *Twitter*, un utente può sia pubblicare che leggere contenuti, dunque può indifferentemente creare o consumare valore. Una piattaforma ben progettata, infatti, rende i propri partecipanti estremamente liberi, consentendogli di cambiare lato del mercato in qualunque momento e senza costi.
- L'unità di valore: il secondo elemento che caratterizza l'interazione principale è l'unità di valore, ciò che viene scambiato tra produttori e consumatori, un argomento di cui si è trattato nelle pagine precedenti.
- Il filtro: è l'ultimo elemento che compone l'interazione principale. Un "filtro" è uno "strumento algoritmico basato su software, utilizzato dalla piattaforma per consentire lo scambio di unità di valore appropriate, dai produttori ai consumatori". (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution*, WW Norton & Co) Un filtro ben progettato, garantisce che gli utenti della piattaforma ricevano solo contenuti che sono rilevanti e preziosi per loro; un filtro mal progettato, invece, (o nessun filtro) potrebbe far arrivare agli utenti delle unità irrilevanti e prive di valore, determinando la loro insoddisfazione.⁴² Il successo odierno del social network Tiktok, è spiegato in gran parte dall'utilizzo di un filtro di grande efficienza. Tiktok è una piattaforma in cui gli utenti possono pubblicare e guardare video di ogni genere, di solito di breve durata. Il suo algoritmo è progettato per riconoscere velocemente i gusti di ciascun consumatore e proporre loro col tempo contenuti sempre più precisi e di valore. Questo processo innesca il "feedback loop", un meccanismo di cui si è già discusso.

⁴¹ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

⁴² Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

Avendo chiarito il significato di “partecipanti”, “unità di valore” e “filtro”, si può fornire un esempio reale di come lavora l’interazione principale, per creare e scambiare valore nella piattaforma *Airbnb*. Coloro che desiderano affittare ad altre persone un proprio immobile annunciano la loro disponibilità ad offrire il servizio attraverso la piattaforma, condividendo vari parametri su posizione, tipologia di immobile e così via: creano un’unità di valore che consentirà loro di essere abbinati ai giusti consumatori. Quando una persona che sta cercando un immobile in affitto utilizza la piattaforma, imposta il filtro in base alle proprie preferenze e l’algoritmo individua per lei una serie di soluzioni che rispettino le caratteristiche selezionate. Una volta scelto l’immobile ed effettuato il pagamento, basterà godere del servizio prenotato: l’interazione centrale è completata, il valore è stato creato e scambiato.

2.1.3 Funzioni chiave: “pull”, “facilitate” e “match”

Come può la piattaforma rendere possibile e incoraggiare un ampio volume di interazioni principali? Tale obiettivo può essere raggiunto attraverso lo svolgimento di alcune funzioni chiave: “tirare” (*pull*), “facilitare” (*facilitate*), “abbinare” (*match*).⁴³

- **“Pull”**: la prima funzione consiste nel “tirare” i produttori e i consumatori all’interno della piattaforma.⁴⁴ Questa attività, che apparentemente può sembrare di facile realizzazione, pone in realtà i managers di fronte a una duplice sfida: risolvere il “chicken or egg problem”, in italiano “problema dell’uovo o della gallina” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution*, WW Norton & Co) e mantenere vivo nel tempo l’interesse degli utenti nei confronti della piattaforma. Per iniziare la loro vita, le piattaforme devono risolvere il sopra citato dilemma, il cui nome prende spunto dal celebre enigma che i filosofi cercavano di risolvere già secoli fa. Il ragionamento è il seguente: “le galline depongono le uova, quindi un uovo non può esistere senza una gallina, ma al tempo stesso anche le galline nascono dalle uova e dunque non possono esistere senza presupporre che prima ci fosse un uovo. Da qui deriva un regresso all’infinito, in cui le conclusioni richiamano le premesse e le premesse richiamano le conclusioni”. (<https://www.ilpost.it/2016/09/28/e-nato-prima-luovo-o-la-gallina/#:~:text=Il%20problema,prima%20ci%20fosse%20un%20uovo.>) Per le piattaforme vale lo stesso identico principio: i consumatori non entreranno in una piattaforma priva di produttori, ma ugualmente i produttori non entreranno in una piattaforma priva di consumatori: viene prima l’uovo o la gallina, vengono prima i consumatori o i produttori? Molte piattaforme falliscono perché non riescono a risolvere questo problema iniziale. Successivamente, nel prossimo

⁴³Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

⁴⁴<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/pull-marketing/>

paragrafo, si illustreranno dei metodi pratici che il management dei *platform business* può utilizzare per lanciare una piattaforma superando lo scoglio dell’uovo o della gallina.

Il secondo problema che il platform business si trova ad affrontare nell’ambito del “pull”, è mantenere vivo nel tempo l’interesse degli utenti nei confronti della piattaforma.⁴⁵ Il mondo in cui viviamo è dinamico, veloce, pieno di possibilità, le persone si annoiano e cambiano prodotto molto facilmente: portare a termine questo obiettivo è una sfida davvero ardua. I più grandi social networks dei nostri tempi si rinnovano costantemente e aggiungono sempre nuove funzionalità per continuare a tenere vivo l’interesse degli utenti ed evitare che abbandonino la piattaforma.

- **“Facilitate”**: è il secondo fattore chiave che permette alle interazioni principali di avere successo e creare valore. Appurato che la piattaforma permette uno scambio tra produttori e consumatori, il “facilitare” si riferisce al rendere questo scambio il più semplice, immediato e veloce possibile.⁴⁶ Lo scenario ideale, secondo questo approccio, è quello in cui chiunque, anche una persona poco esperta delle piattaforme, riuscirebbe facilmente a svolgere un’interazione: una tecnologia alla portata di tutti. Una strategia, dunque, che può essere utilizzata seguendo questo approccio, è quella di ridurre le barriere all’utilizzo: Instagram permette ai suoi utenti di scattare una foto, modificarla, aggiungere del testo o della musica e pubblicarla, soltanto con pochi click. Pubblicare una storia di impatto e accattivante è diventato alla portata di tutti, grazie alla capacità di Instagram di eliminare quasi completamente le barriere all’utilizzo.
- **“Match”**: il terzo fattore chiave che deve essere utilizzato dalle piattaforme è l’“abbinare”. Una piattaforma di successo riesce ad abbinare, grazie all’algoritmo, i giusti produttori con i giusti consumatori. Come detto in precedenza, riesce a farlo raccogliendo quanti più dati possibili: sugli utenti, sulle unità di valore create e sui beni e servizi da scambiare. Più informazioni riesce a raccogliere la piattaforma, più gli algoritmi utilizzati per organizzare, ordinare, analizzare e interpretare i dati sono accurati, e più pertinenti e gratificanti sono le interazioni scambiate tra produttori e consumatori.

⁴⁵ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

⁴⁶ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

2.2 LANCIARE UNA PIATTAFORMA

Nel paragrafo precedente sono stati analizzati gli aspetti più importanti che il management di un *platform business* deve definire nella fase di progettazione. Dopo che la fase di progettazione viene messa a punto attraverso la definizione del valore, dell'interazione principale e delle funzioni chiave, la piattaforma è pronta per essere lanciata. Il lancio di un *platform business* è un'operazione delicata, che potrebbe far fallire la piattaforma già in partenza; pertanto, così come nella fase di progettazione, anche in questo caso c'è bisogno di accurata pianificazione, analisi e pensiero strategico. In questo paragrafo si discuterà dei concetti chiave che il management deve considerare per elaborare una strategia di lancio accurata ed efficace: analisi della concorrenza, risoluzione del “problema dell'uovo o della gallina” e marketing.

2.2.1 Analisi della concorrenza

La sfida più grande che il management deve affrontare nel lancio di una piattaforma, è sicuramente il “problema dell'uovo o della gallina”; tuttavia, non è possibile pensare di risolvere questo dilemma senza prima aver condotto un'approfondita analisi del settore e della concorrenza, fondamentale per comprendere le dinamiche interne preesistenti ed elaborare strategie che funzionino non solo nella teoria ma anche nella pratica. Le considerazioni e le decisioni che devono essere formulate, variano sensibilmente se il settore in cui si vuole entrare è inesplorato o meno. Nel caso in cui il management voglia lanciare una piattaforma che crei un nuovo mercato, potrebbe agire da “first mover” e sicuramente avrebbe il grandissimo vantaggio di poter operare almeno in un primo momento da solo, senza concorrenza. Allo stesso tempo, però, dovrebbe affrontare lo scetticismo iniziale dei consumatori nei confronti di un prodotto nuovo, di cui non si conosce nulla e di cui ancora non ci si può fidare. In questo caso, dunque, la piattaforma dovrebbe combattere una duplice battaglia: per la propria sopravvivenza e per quella dell'industria stessa. Si immagina un giovane Mark Zuckerberg, alle prese con il lancio del suo nuovo business, *Facebook*. Non esistendo ancora i social network, l'imprenditore doveva contemporaneamente dimostrare agli utenti, sia il valore della sua piattaforma, che quello dei social networks in generale. Se all'epoca Zuckerberg avesse fallito, probabilmente ci avrebbe riprovato qualcun altro, ma se per assurdo si ipotizza che nessuno avrebbe più creduto nel valore delle piattaforme e dei social network, oggi quel mercato non esisterebbe e il mondo come lo conosciamo sarebbe completamente diverso. Nel caso dunque del *first mover*, essendo la piattaforma stessa espressione di un nuovo settore, la bravura del management sta nel far comprendere ai consumatori l'importanza e l'attrattività della piattaforma/mercato nel lungo periodo. Solo successivamente, quando l'entrata di nuovi concorrenti avrà suggellato l'esistenza e profittabilità del

settore, allora le strategie della piattaforma potranno concentrarsi sulla differenziazione del proprio business da quelli rivali. Nel caso in cui, invece, la piattaforma decidesse di entrare in un mercato già esplorato e consolidato, agirebbe da “follower”, e si troverebbe a competere con degli “incumbents”, imprese già presenti nel settore. Il problema più grande, dunque, sarebbe scegliere se entrare in “guerra diretta” con i concorrenti o cercare di trovare una propria nicchia di consumatori, i cui bisogni non sono stati ancora completamente soddisfatti. In entrambi i casi, il grado di differenziazione dell’offerta di valore, deve essere fin da subito molto elevato. Creare una piattaforma con caratteristiche uniche rispetto alla concorrenza, infatti, spingerebbe gli utenti a lasciare i vecchi *incumbent*, attrarrebbe nuovi consumatori che non erano ancora entrati nel mercato e indurrebbe i clienti di nicchia ad abbracciare la piattaforma. Le strategie per lanciare un *platform business* da follower, dunque, non possono essere discusse a progettazione terminata, poichè fanno parte di un processo unico, che coinvolge tutte le principali funzioni aziendali della piattaforma.

2.2.2 La risoluzione del dilemma dell’uovo o della gallina

Questo dilemma si riferisce alle difficoltà che la piattaforma affronta nell’attrarre i primissimi clienti nella rete: così come è impossibile determinare chi sia venuto prima tra l’uovo e la gallina, è altrettanto impossibile stabilire chi tra i consumatori e i produttori sia meglio spingere per primo nella piattaforma.⁴⁷ Come al solito, non esiste un metodo universale, una risposta univoca che funzioni indifferentemente per tutte le piattaforme. Il management deve scegliere la strategia che si adatti perfettamente alle caratteristiche del proprio business, e che assicuri la creazione di una base utenti consistente e duratura. Ecco dunque alcune strategie che possono essere utilizzate dalle piattaforme per risolvere il suddetto problema.

- “The piggyback strategy”.⁴⁸ secondo questa strategia, bisogna identificare una piattaforma già ben avviata, detta “piattaforma target”, sfruttarla per dimostrare il valore dell’offerta fornita, e convincere gli utenti a trasferirsi anche sulla nuova piattaforma. Questo meccanismo può essere chiarito con un semplice esempio. Paypal, società di servizi digitali di pagamento, ha identificato come target Ebay, la famosa piattaforma di vendita e aste online, e si è proposta ad essa come servizio di pagamento sicuro, affidabile e veloce. Gli utenti di Ebay, riconoscendo il valore dell’offerta di Paypal, hanno iniziato ad utilizzarla anche per altre transazioni, e col tempo ne sono diventati consumatori fedeli. Il punto cruciale di questa strategia, dunque, sta nello scegliere

⁴⁷ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

⁴⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

correttamente la piattaforma target, in modo che soddisfi tre caratteristiche fondamentali: deve essere complementare a quella che si intende lanciare, deve avere una base utenti uguale o molto simile ed infine non deve essere una sua diretta rivale.

- “The seeding strategy”.⁴⁹ secondo questa strategia, si dovrebbe attrarre un numero sufficiente di utenti per dare vita alla piattaforma, e sfruttare le interazioni tra questi per convincerne altri ad entrare. Per attirare i primissimi clienti, si hanno a disposizione tre metodi. Il primo, è quello di offrire degli incentivi economici per chi utilizza la piattaforma. Quando Google ha lanciato il sistema operativo Android, ha offerto degli incentivi di 5 milioni di dollari per gli sviluppatori che avrebbero creato le migliori app per ciascuna categoria, incoraggiando una sfida che ha portato centinaia di migliaia di app su *Google Store*. Il secondo metodo che si ha a disposizione è quello di “prendere a prestito” la base utenti di qualcun altro, ossia convincere o, se necessario, pagare delle organizzazioni, per indurre i loro utenti a provare la piattaforma. *Adobe* aveva capito che il proprio strumento di lettura dei documenti PDF, poteva essere utilizzato da qualunque cittadino o azienda americana, per pagare le tasse direttamente online. *Adobe* riuscì dunque a convincere l’agenzia governativa *International Revenue Service* ad utilizzare la propria tecnologia, suggerendo che pagare le tasse online, avrebbe fatto risparmiare milioni di dollari di inutili stampe cartacee. I cittadini che pagavano le tasse, si resero subito conto del valore creato da *Adobe* e decisero di utilizzare il PDF come strumento principale di lettura dei propri documenti. Il terzo metodo, infine, è quello di simulare delle attività sulla piattaforma: far credere alle persone che sulla rete ci siano già degli utenti attivi, ma che in realtà non esistono, sono finti. La strategia si basa sul fatto che nuovi utenti potrebbero entrare nella piattaforma, se vedono che all’interno di essa c’è vita ed avvengono già interazioni. *Reddit*, il sito Internet di condivisione di contenuti testuali e ipertestuali, subito dopo il suo lancio, ha creato una serie di profili falsi che postavano link e creavano contenuti, per indurre nuovi utenti ad abbracciare la piattaforma.
- “The producer evangelism strategy”.⁵⁰ questa strategia può essere utilizzata da quei platform business che curano la “customer relationship management”, ossia il rapporto tra un venditore e il proprio cliente. La piattaforma, in questo caso, rappresenta dunque lo strumento che un venditore può utilizzare per migliorare l’esperienza di consumo dei propri clienti. Secondo questa strategia, l’unico lato del mercato su cui concentrarsi, è quello dei produttori. Infatti, se si riuscissero a convincere alcuni *producers* ad utilizzare gli strumenti messi a disposizione dalla piattaforma,

⁴⁹ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

⁵⁰ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

automaticamente si porterebbero nella rete anche i loro clienti, ricreando in questo modo il mercato a due parti. Le piattaforme di *crowdfunding Indiegogo* e *Kickstarter*, nella fase di lancio, hanno identificato alcune fondazioni (produttori) e hanno fornito loro l'infrastruttura necessaria per avviare e gestire la raccolta fondi online, con i loro donatori già esistenti. In questo modo sia le fondazioni, sia i rispettivi donatori, sono entrambi diventati clienti delle piattaforme.

- “The micromarket strategy”.⁵¹ questa strategia consiste nel cercare un piccolo mercato che comprenda membri già coinvolti in interazioni reciproche e convincerlo ad usare la piattaforma. La natura estremamente ristretta del segmento scelto permetterebbe di fare delle prove e sperimentare; col tempo si potenzierebbe il meccanismo di *matchmaking*, si curerebbe l'interazione principale e si potrebbero ricevere feedback direttamente dagli utenti. In altre parole, si potrebbe utilizzare il piccolo mercato per comprendere gli errori, potenziare la piattaforma e renderla quanto più ben progettata possibile. Questo meccanismo di ri-progettazione della piattaforma grazie all'esperienza non può arrecare gravi danni reputazionali poichè la base utenti è ancora troppo piccola e, in secondo luogo, permette alla piattaforma di ottenere un vantaggio sui *competitors* e crescere. È esattamente la strategia che ha adottato Mark Zuckerberg per lanciare Facebook: l'imprenditore americano ha deciso di lanciare il suo business solamente nel campus di Harvard, creando una forte community e concentrandosi sul migliorare la qualità delle interazioni tra i membri. Solo dopo essere sicuro di aver perfezionato la piattaforma, ha espanso Facebook a tutti gli altri campus universitari americani, fino a raggiungere il mondo intero.

2.2.3 Marketing

A questo punto, non rimane che illustrare quali siano le tecniche di marketing utilizzate durante il lancio e lo sviluppo di una piattaforma, cercando di capire come il concetto di marketing si sia evoluto nel tempo e quale sia l'approccio che un platform manager dovrebbe avere nel progettare le proprie strategie.

Nell'epoca dei *pipeline*, quando l'internet ancora non esisteva o era poco sviluppato, le imprese potevano contare su alcune strategie di marketing, dette “push”, in base alle quali bisogna “spingere” il prodotto verso i consumatori, utilizzando gli intermediari: grossisti, retail o forza di vendita.⁵² L'utilizzo di queste tecniche, era giustificato dal fatto che il mercato offriva opzioni limitate e, sponsorizzare il brand in generale, ossia costruire *brand awareness*, bastava alle imprese per farsi conoscere ed avere successo. Nell'era delle piattaforme, tuttavia, ossia in un mondo altamente

⁵¹Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

⁵² <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/push-marketing/>

tecnologico il cui padrone è internet, la sfera delle possibilità è aumentata esponenzialmente, permettendo a qualunque tipo di impresa, grande o piccola, di potersi pubblicizzare. Il risultato è che i consumatori vengono “bombardati” da continui stimoli: pubblicità, annunci e campagne marketing. Per le imprese, in un contesto del genere, farsi notare è davvero complicato, e cercare di costruire un successo duraturo attraverso soltanto le strategie *push*, è praticamente impossibile. Le piattaforme, dunque, nell'impostare la propria *marketing strategy*, devono fare riferimento, oltre che sulle tradizionali leve *push*, anche su tecniche nuove, le cosiddette strategie “pull”. A differenza delle precedenti, le strategie *pull* mirano a “tirare” a sé il consumatore, instaurando con questo “una relazione, uno scambio, una conversazione” (<https://adsnetwork.it/push-marketing>); il focus principale non è più creare *brand awareness*, bensì invogliare il consumatore a richiedere il prodotto stesso, che funga da attrazione per il cliente.⁵³ L'ideale sarebbe progettare dei beni o dei servizi così attraenti, che possano attirare naturalmente i clienti nella loro orbita.⁵⁴ Secondo le strategie *pull*, l'attività di marketing di un *platform manager* deve concentrarsi sulla ricerca attiva di quelle caratteristiche, bisogni o desideri, richiesti dai consumatori; in una prima fase per consentire agli “ingegneri” di progettare una piattaforma che possa piacere al grande pubblico, mentre nel corso della vita del business, per permettere che la piattaforma rimanga al passo con i tempi, mode, trend e con il cambiamento delle preferenze dei consumatori. In questa ottica, dunque, marketing e progettazione sono due attività che collaborano strettamente: la prima individua le caratteristiche richieste dal mercato e informa la seconda, che le implementa correttamente sulla piattaforma. Solo in questo modo il management riesce a “tirare” efficacemente il consumatore verso il *platform business*, mettendo in pratica una efficace strategia *pull*. Quali strategie di marketing, dunque, bisogna utilizzare per lanciare e sviluppare una piattaforma? Il management di un *platform business* può scegliere il mix di strategie *push* e *pull* che più preferisce. Tendenzialmente le strategie *push* vengono utilizzate in una prima fase, denominata di “start-up“, in cui le piattaforme hanno grande necessità di farsi conoscere. Gli esempi più eclatanti sono gli eventi di pubbliche relazioni che hanno permesso a Twitter di crescere, oppure la sponsorizzazione della piattaforma Instagram su iTunes Store, che ha portato al business centinaia di migliaia di nuove iscrizioni. Tuttavia, nel mondo odierno delle reti, la sola *brand awareness* non basta, è condizione necessaria ma non sufficiente; le strategie *push* sono sicuramente importanti in una prima fase di avvio, ma non riescono, da sole, a completare correttamente il lancio di un *platform business* di successo. Le strategie *pull*, dunque, sono fondamentali per colmare questo vuoto e contribuiscono a rendere finalmente il processo di lancio della piattaforma completo e promettente. Inoltre, nel tempo,

⁵³<https://adsnetwork.it/push-marketing>

⁵⁴ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

consentono una crescita dell'utenza consistente e sostenibile, permettendo alla piattaforma di mantenere un vantaggio competitivo, solido e duraturo. In conclusione, ritengo che il management di un *platform business*, nel lanciare la propria piattaforma e anche per gestirla in seguito, dovrebbe utilizzare tecniche di *pull marketing* o, tutt'al più, creare un mix in cui queste ne rappresentino la parte più consistente.

2.3 MONETIZZARE UNA PIATTAFORMA

Analizzate le differenti strategie che il management di un *platform business* può adottare per progettare e lanciare efficacemente una piattaforma, si deve inserire un ulteriore tassello per capire come la stessa possa catturare il valore creato con gli effetti di rete: la monetizzazione. Questo è un passaggio fondamentale, perché permette al business non solo di funzionare, ma di durare nel tempo. È facilmente intuibile, infatti, come anche la migliore piattaforma non riuscirebbe da sola a sostenere i costi di gestione e gli investimenti per migliorarsi, senza una qualche fonte di ricavo. Stabilire come catturare il valore degli effetti di rete, dunque, permette alla piattaforma di lavorare come un'impresa e di diventare completamente autonoma.

Il management, nel progettare i meccanismi di monetizzazione, deve fare particolare attenzione: “tassare” gli utenti, ossia far pagare una tariffa, potrebbe scoraggiare l'utilizzo della piattaforma. Per esempio, se si decidesse di tassare l'ingresso nella rete, moltissimi potenziali clienti, seppur interessati, non entrerebbero. Allo stesso modo, tassare l'utilizzo, scoraggerebbe la partecipazione e molti utenti abbandonerebbero. Il punto chiave è: come riuscire a monetizzare efficacemente una piattaforma, senza danneggiare o addirittura distruggere gli effetti di rete?⁵⁵ Il modello più utilizzato per creare delle fonti di ricavo, senza intaccare il valore degli effetti di rete, è il “from free to fee” ed è composto da tre fasi: gratuita, di monetizzazione e di transizione.⁵⁶

2.3.1 Fase gratuita

L'idea alla base di questo modello è che la piattaforma, nella fase iniziale del proprio ciclo di vita, può crescere e sviluppare gli effetti di rete, solo se offre il suo valore e i suoi servizi gratuitamente. L'idea del management, secondo questa strategia, è quella di rendere disponibile, per un primo periodo, l'utilizzo della piattaforma gratuitamente, e monetizzare solo successivamente il valore degli effetti di

⁵⁵Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

⁵⁶ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

rete con una tassa, una tariffa o un abbonamento. La transizione dal modello “gratuito” a quello “a pagamento”, avverrà quando il management sarà sicuro di avere una clientela stabile, fedele e affezionata, che pur di non abbandonare la piattaforma, è disposta a pagare un compenso per utilizzarla. La piattaforma è giustificata a monetizzare, perché gli utenti godono del cosiddetto “valore in eccesso” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co), ossia quel valore che solo le reti riescono a generare, sfruttando il circolo virtuoso. Il valore in eccesso può essere di tre tipologie: per i consumatori, che hanno accesso a innumerevoli forme di valore e intrattenimento sulla piattaforma, per i produttori, che possono entrare in una community o in un mercato già avviato e funzionante, per entrambi (produttori e consumatori), che hanno libero accesso a strumenti e servizi che facilitano le interazioni e beneficiano di transazioni migliorate da appositi meccanismi di “curation”.

2.3.2 Fase a pagamento

Quando la piattaforma è pronta per passare dal modello “gratuito” a quello “a pagamento”, quali sono i metodi effettivi che ha a disposizione per monetizzare?

- **Commissionare le transazioni**: in moltissimi casi le piattaforme permettono lo scambio di beni o servizi, i quali culminano con un pagamento monetario dai consumatori verso i produttori. Il management può monetizzare il valore creato da queste transazioni applicando una commissione, che può essere o calcolata come percentuale del prezzo o fissa. L'addebito di una commissione di transazione, è un modo efficace per monetizzare il valore creato dalla piattaforma, senza ostacolare la crescita degli effetti di rete.⁵⁷ Acquirenti e venditori, infatti, vengono tassati solo quando la transazione va in porto, ed il loro grado di soddisfazione per la buona riuscita dell'operazione è maggiore del fastidio provato nel dover pagare una commissione: in questo modo gli utenti hanno convenienza nel continuare ad utilizzare la piattaforma. Naturalmente, se la commissione applicata dovesse risultare eccessiva, potrebbe scoraggiare le transazioni. I gestori della piattaforma, quindi, devono trovare la giusta soglia che non infastidisca gli utenti. Tuttavia, la bravura del management non si esaurisce nel trovare la giusta commissione da applicare alla transazione, ma viene messa alla prova anche da un'altra sfida⁵⁸: gli acquirenti e i venditori che si incontrano grazie al servizio offerto dalla piattaforma hanno tutto l'interesse nel concludere la transazione al di fuori della rete, per evitare di pagare la commissione. Il consumatore potrebbe

⁵⁷ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

⁵⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

ottenere uno sconto sul servizio, mentre il produttore potrebbe trattenere l'intero ammontare del prezzo concordato. L'unico perdente, in questa situazione, sarebbe la piattaforma stessa, che genererebbe un'offerta di valore impeccabile e non ne ricaverebbe nulla.⁵⁹ Il management può risolvere questo problema in due modi. In primo luogo potrebbe investire sulla reputazione della piattaforma come intermediario di scambio sicuro e affidabile, così da convincere il cliente che è meglio pagare una commissione e sapere che l'operazione andrà a buon fine, piuttosto che esporsi al rischio di essere truffati. In secondo luogo, potrebbe progettare un protocollo che renda lo svolgersi della transazione semplice e intuitivo, così che i clienti siano invogliati a concludere l'operazione con facilità e semplicità dentro la piattaforma, piuttosto che con difficoltà e fastidio al di fuori di essa. Si immagina, ad esempio, di voler vendere un capo d'abbigliamento che non si utilizza più e di trovare, grazie alla piattaforma *Vinted*, un potenziale compratore in Svizzera. Se si decidesse di voler eludere il sistema, ci si potrebbe accordare con la controparte per concludere l'operazione al di fuori della piattaforma. A questo punto, tuttavia, trovare un canale di distribuzione affidabile, che permetta di recapitare il capo d'abbigliamento al compratore in Svizzera, comporterebbe un grande spreco di energia. Per di più, a merce consegnata, non si avrebbe neppure la certezza che la controparte onorerà il contratto inviando i soldi dovuti, e in questo modo ci si esporrebbe ad un rischio di truffa. Se ci si affidasse a *Vinted*, concludendo la transazione all'interno della piattaforma e pagando la commissione, si risolverebbero entrambi i problemi e lo scambio verrebbe concluso con facilità e sicurezza.⁶⁰

- Far pagare un accesso privilegiato: questo metodo è anche chiamato “freemium” ed è un mix tra le parole *free*, gratuito, e *premium*, a pagamento. Consiste nel rendere accessibile a tutti gratuitamente la piattaforma, ma far pagare agli utenti che lo desiderano, un accesso privilegiato, per sbloccare delle funzionalità che altrimenti non avrebbero.⁶¹ Il *freemium* può essere applicato indipendentemente ai produttori e ai consumatori. In un mercato a due parti, composto da moltissimi utenti, potrebbe risultare complicato per i produttori farsi notare dai clienti, tra tanti concorrenti. Il management, dunque, offre a questi produttori, dietro compenso, un accesso privilegiato, fornendo loro alcuni strumenti *ad hoc*, che gli altri non possono sfruttare per differenziarsi. Per esempio sulla piattaforma *Instagram*, gli utenti possono sponsorizzare i propri post affinché vengano mostrati a quante più persone possibili. Su *Glovo*, i ristoranti possono pagare per ottenere annunci personalizzati e farsi mostrare tra i consigliati. Anche *Google* offre un

⁵⁹ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

⁶⁰ Vinted, in realtà, addebita una commissione all'acquirente, non al venditore, l'esempio riportato ha come unico scopo il far comprendere il concetto

⁶¹ <https://library.weschool.com/lezione/il-modello-di-business-freemium-4304.html>

servizio del genere; infatti i creatori di siti possono comprare una posizione premium, per vedere indicizzata la propria pagina quanto più in alto possibile. I consumatori, allo stesso modo, hanno convenienza nel pagare l'accesso privilegiato per ottenere vantaggi unici e, in alcuni casi, per godere di un'offerta illimitata, senza nessuna restrizione. Sulla piattaforma *Twitch*, ad esempio, gli utenti possono abbonarsi ai propri canali preferiti per non vedere la pubblicità, poter parlare con gli streamer e avere emoticon personalizzate. Allo stesso modo su *Spotify*, gli utenti che vogliono ascoltare la musica senza interruzioni pubblicitarie, possono pagare un abbonamento e sbloccare le funzionalità premium.

- Far pagare un accesso completo: questo metodo è anche detto “metered access”⁶² e si riferisce alla decisione presa dal management, di rendere disponibili gratuitamente i contenuti offerti sulla piattaforma, solo per un periodo limitato. La durata dell'utilizzo gratuito dipende dalle caratteristiche della piattaforma e può riguardare diverse variabili: il tempo di utilizzo, il numero di pagine visionate, il numero di partite giocate ecc. Al termine del periodo di prova, dunque, se gli utenti sono rimasti soddisfatti e vogliono continuare ad usufruire dei servizi della rete, possono sbloccare l'accesso completo, pagando una “tassa” o sottoscrivendo un abbonamento.⁶³ Questo modello, per quanto possa sembrare simile a quello visto precedentemente, in realtà è ben diverso. La ragione sta nel fatto che il *freemium*, seppur dia la possibilità agli utenti di sbloccare delle funzionalità extra, non penalizza chi decide di non pagare, garantendogli ancora l'utilizzo degli strumenti standard della piattaforma. Ciò non accade nel *metered access*: chi ha terminato il periodo di utilizzo gratuito e non decide di sottoscrivere un abbonamento, non può più usufruire dei servizi della piattaforma. Il metodo dell'accesso completo è molto utilizzato dai giornali online, che rendono disponibile un numero limitato di articoli da leggere mensilmente e, raggiunto questo numero, richiedono all'utente il pagamento di un abbonamento.
- Far pagare gli advertisers: gli *advertisers* sono delle imprese che decidono di sponsorizzare il proprio business sulla piattaforma. Utilizzare questo metodo, ossia tassare gli *advertisers*, può essere un'efficace soluzione al problema di trovare una forma di monetizzazione che non distrugga gli effetti di rete. In questo modo, infatti, la piattaforma troverebbe la propria fonte di ricavo senza chiedere nulla in cambio agli utenti, il cui unico “prezzo” potrebbe risiedere nel dover guardare obbligatoriamente le pubblicità. La bravura del management, dunque, sta nel gestire in modo corretto la comparsa degli annunci sulla piattaforma, evitando che risultino troppo insistenti e fastidiosi e assicurandosi che l'esperienza degli utenti non venga rovinata. Tuttavia, per poter mettere in pratica questo metodo, deve essere rispettato un presupposto fondamentale: la

⁶² <https://www.mppglobal.com/news/blog/freemium-vs-metered-paywalls-which-model-suits-your-business-us/>

⁶³ <https://www.mppglobal.com/news/blog/freemium-vs-metered-paywalls-which-model-suits-your-business-us/>

piattaforma deve essere già grande e piena di utenti. Per definizione, gli *advertisers* desiderano visibilità e, conseguentemente, decidono di investire soltanto in piattaforme che garantiscano una base utenti matura e cospicua.

2.3.3 Fase di transizione

Il passaggio intermedio da un modello “gratuito” a uno “a pagamento”, la fase di transizione, potrebbe essere problematico. Questa transizione, infatti, potrebbe essere considerata dagli utenti assolutamente fastidiosa, tanto da indurli a lasciare la piattaforma; per questo motivo, è importante analizzare gli errori da non compiere. Anzitutto, non si deve far pagare una tariffa agli utenti abituati a ricevere gratuitamente i servizi della piattaforma.⁶⁴ Secondo questo ragionamento, gli utenti storici sarebbero esentati dal pagamento di una tassa, mentre quelli che la pagherebbero dovrebbero essere solo le *new entry*. La decisione di tassare i nuovi arrivati e fare una distinzione in seno agli utenti può sembrare scorretta, ma in realtà ha senso per due motivi. La prima ragione sta nel fatto che è giusto premiare i vecchi utenti per la loro fedeltà e per esserci stati in un momento cruciale: è soprattutto grazie a loro che la piattaforma è riuscita a sopravvivere. In secondo luogo, tassare i nuovi arrivi non sarebbe scorretto, poiché al loro ingresso troverebbero una piattaforma perfettamente funzionante ed operativa, con una solida base utenti, interazioni consolidate e creazione continua di valore. Un secondo errore da evitare, è quello di continuare a rendere gratuito il servizio per i vecchi utenti, privandoli al contempo di una parte di valore a cui prima avevano accesso⁶⁵. In sostanza, l'errore da evitare è quello di ridurre il numero di strumenti/funzionalità/interazioni/operazioni/scambi, che prima erano a disposizione del cliente. Il ragionamento alla base di questa considerazione è lo stesso fatto precedentemente: gli utenti storici hanno contribuito allo sviluppo e sopravvivenza della piattaforma e meritano di usufruire della stessa quantità di servizi a cui avevano accesso prima. Potrebbero esserci dei casi, tuttavia, in cui la piattaforma sia costretta ad imporre una tariffa che valga per tutti, vecchi e nuovi; in queste circostanze, sarà necessario controbilanciare la richiesta di denaro con un incremento del valore dell'offerta proposta. Si potrebbero, a tal fine, creare nuove funzionalità e nuovi servizi, o implementare nuovi strumenti che migliorino la qualità delle interazioni. La bravura della piattaforma, dunque, sta nel trovare un modo per migliorarsi, comprendendo quali sono i bisogni dei propri clienti e trasformandoli in realtà.

⁶⁴ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

⁶⁵ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked

2.4 MISURARE IL VALORE DELLA PIATTAFORMA

L'ultimo argomento che rimane da affrontare, per concludere la trattazione sulle piattaforme, è capire come il management possa misurarne il valore.

Questo aspetto, così come i precedenti, è di fondamentale importanza, poiché permette di analizzare la performance della piattaforma nel tempo; il management può in tal modo comprendere i punti di forza e di debolezza, come risolvere gli errori più gravi, o come sfruttare le opportunità che si presentano. In questo paragrafo si approfondirà l'argomento attraverso la spiegazione di tre concetti: misurazione del valore a supporto del *decision making*, confronto dei parametri di misurazione di *pipeline* e *platform business* e misurazione del valore lungo il ciclo di vita della piattaforma.

2.4.1 Misurazione del valore a supporto del decision making

Il management utilizza la misurazione del valore come uno strumento di feedback interno, al fine di migliorare il proprio *decision making*, ossia le decisioni che vengono prese durante la gestione del *platform business* e successivamente messe in pratica attraverso l'elaborazione di strategie. Si può descrivere questo processo come un ciclo che si ripete costantemente durante la vita della piattaforma ed è composto da quattro fasi consecutive: determinazione di parametri di riferimento, calcolo dei parametri, analisi dei parametri e individuazione di strategie.

- **Determinazione di parametri di riferimento**: il management, in primo luogo, deve stabilire quei parametri che permettano di valutare efficacemente le prestazioni della piattaforma in base alle proprie caratteristiche, sviluppando parametri di riferimento personalizzati. Per esempio, una piattaforma di intrattenimento come *Twitch*, per valutare il proprio stato di salute, potrebbe utilizzare indicatori come “spettatori medi” o “numero di abbonati”; al contrario, una piattaforma come *Airbnb*, potrebbe misurare il proprio valore attraverso parametri come numero di “transazioni completate” o “grado di soddisfazione dei clienti”. Inoltre, come si vedrà successivamente, il management può individuare metriche specifiche per ciascuna fase del ciclo di vita della piattaforma.
- **Calcolo dei parametri**: la seconda fase consiste nel calcolare i parametri stabiliti, considerando le prestazioni della piattaforma in un determinato periodo di tempo. Il management di *Twitch*, ad esempio, potrebbe calcolare gli “spettatori medi” delle live durante il periodo da aprile a maggio

2022.

- Analisi dei parametri: i risultati ottenuti nel punto precedente vengono analizzati e, in particolare, confrontati con i livelli di performance ritenuti ottimali. In questa fase, il management comprende quali attività stiano ottenendo buoni o cattivi risultati e quali siano i punti di forza e di debolezza della piattaforma. Per esempio, sempre nel caso di *Twitch*, se il “numero di spettatori medi” mensili obiettivo fosse di 100.000, e nel periodo da aprile a maggio, risultasse solo di 50.000, il management capirebbe che la piattaforma, in quel parametro, sta avendo una performance negativa, che deve essere assolutamente migliorata.
- Individuazione di strategie: a questo punto, il management ha a disposizione tutti gli strumenti per poter elaborare strategie efficaci e performanti. In particolare si concentrerà nel trovare delle soluzioni per migliorare i punti di debolezza e sfruttare quelli di forza. Terminata questa fase, il management metterà in pratica le strategie elaborate e, dopo un lasso di tempo ritenuto ragionevole, ne valuterà l’impatto sulle performance, facendo ricominciare il ciclo di misurazione del valore, o utilizzando gli stessi indicatori, o scegliendone di nuovi.

2.4.2 Misurazione del valore: dai pipeline alle piattaforme

I parametri più comunemente utilizzati dai *pipeline business* sono di solito indicatori come “reddito operativo” e “utile netto”. Un *pipeline* di successo, infatti, produce beni e fornisce servizi con il minimo spreco di risorse, generando profitti più che sufficienti per premiare gli investitori e finanziare la crescita futura. I parametri di riferimento, dunque, vengono progettati per misurare l'efficienza di questo flusso di valore, che scorre da un'estremità all'altra della catena; permettono, infatti, di riconoscere colli di bottiglia o inefficienze, che potrebbero pregiudicare il corretto funzionamento dei sistemi di produzione e distribuzione.⁶⁶ Tuttavia, un'analisi di questo tipo non funziona quando si sposta l'attenzione su un *platform business*. A differenza dei *pipeline*, infatti, le piattaforme si occupano della creazione e condivisione di valore in tutto l'ecosistema, attraverso lo sviluppo degli effetti di rete. Per il management, dunque, l'efficienza dei processi e i miglioramenti del sistema possono essere sì importanti, ma solo nell'ottica di facilitare e incentivare interazioni di successo tra gli utenti.⁶⁷ Gli effetti di rete, infatti, sono la vera fonte di valore per le piattaforme, ed in quanto tali, tutti i parametri di riferimento stabiliti dal management devono ruotare attorno ad essi. Secondo questo ragionamento, un indicatore che misura efficacemente lo stato di salute di un *platform business*,

⁶⁶ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

⁶⁷ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You* WW Norton & Co

potrebbe essere il “tasso di successo dell’interazione”. (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co) Infatti, maggiore è il numero di interazioni positive create dalla piattaforma, maggiore è il numero di utenti che saranno attratti e che potrebbero diventare col tempo fedeli, e a loro volta maggiori sarebbero gli effetti di rete generati. Se la piattaforma riuscisse a trovare gli indicatori più adeguati al proprio business e si impegnasse nel tenerli costantemente ad un livello di performance elevato, potrebbe sviluppare effetti di rete positivi e creare un enorme valore per tutti gli stakeholders.

2.4.3 Misurazione del valore lungo il ciclo di vita della piattaforma

Come accennato in precedenza, i parametri per la misurazione del valore variano a seconda dello stadio del ciclo di vita della piattaforma. Questo accade perché essa si evolve continuamente ed il management ha bisogno di sviluppare strategie specifiche, per centrare obiettivi via via sempre più sfidanti. Dunque, per rimanere al passo e valutare correttamente l’operato della piattaforma, c’è bisogno di parametri di riferimento ad hoc, che tengano conto dell’evoluzione delle necessità del business.

- **Fase di startup:** nella primissima fase di vita della piattaforma, definita di startup, il management dovrebbe principalmente concentrarsi sull’essenza della proposta di valore, ossia l’interazione principale ed in particolare sui benefici che questa crea per consumatori e produttori. La piattaforma, dunque, dovrà selezionare quei parametri che permettano all’interazione principale di crescere in numero e qualità: liquidità, qualità nell’abbinamento e fiducia.⁶⁸
 - **Liquidità:** è uno stato in cui c’è un numero minimo di utenti nella piattaforma, che permette un’alta percentuale di interazioni riuscite tra produttori e consumatori. Non vi è una regola che stabilisca l’entità precisa di questo numero minimo, poiché ogni piattaforma ha le proprie caratteristiche. Tuttavia, quando questo numero soddisfacente di utenti viene raggiunto e quindi la piattaforma trova il proprio stato di liquidità, l’intenzione dei consumatori di interagire con i produttori, e viceversa, viene costantemente soddisfatta entro un periodo di tempo ragionevole, poiché la percentuale di interazioni fallite è molto bassa. Queste considerazioni fanno comprendere come il raggiungimento della liquidità rappresenti la pietra miliare nel ciclo di vita di una piattaforma. Pertanto, i parametri più preziosi nei primi mesi di un *platform business* sono quelli che aiutano il management a comprendere quando la liquidità viene finalmente raggiunta. In particolare, è importante evitare o risolvere le cosiddette “situazioni illiquide”, (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne,

⁶⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co) quelle circostanze in cui un utente desidererebbe effettuare una transazione, ma la controparte non viene trovata e pertanto l'operazione diventa impossibile.

- Qualità nell'abbinamento: questo concetto si riferisce alla facilità con cui gli utenti utilizzano gli strumenti che la piattaforma mette loro a disposizione e all'accuratezza dell'algoritmo di ricerca nel proporre i giusti produttori ai giusti consumatori. La qualità nell'abbinamento è fondamentale per fornire valore e stimolare la crescita e il successo a lungo termine della piattaforma. Un indicatore di misurazione efficace è il "tasso di conversione delle vendite" (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co): esso può essere calcolato come la percentuale di ricerche che portano a interazioni di successo. Per esempio, una piattaforma il cui numero totale di ricerche mensili fosse di 1000 e registrasse un numero di interazioni completate di 500, avrebbe un tasso di conversione delle vendite del 50%. È intuitivo comprendere come maggiore sia il valore di questa percentuale, migliore risulti la performance della piattaforma nella qualità dell'abbinamento. Non esiste, tuttavia, una percentuale prestabilita del tasso di conversione delle vendite che attesti con certezza la performance positiva della piattaforma. Un tasso del 30% potrebbe risultare un grande traguardo per alcuni business, ma un fallimento per altri: ogni piattaforma è governata dalle proprie regole e il management deve trovare quel valore che possa fungere da guida e rappresentare la soglia tra scarsa e buona qualità di abbinamento.
- Fiducia: la fiducia si riferisce al grado in cui gli utenti utilizzano la piattaforma senza la paura di poter essere truffati o di rimanere insoddisfatti. Il management può tranquillizzare gli utenti e spingerli ad avere fiducia nella piattaforma, attraverso il meccanismo di "curation", descritto nei paragrafi precedenti. Se l'interazione principale viene "curata" efficacemente, gli utenti trovano un ambiente perfetto per cercare e concludere transazioni e riponendo fiducia nella piattaforma, innescano un passaparola positivo che sviluppa effetti di rete.
- Fase di crescita: in questa fase, la piattaforma diventa più grande e moltissimi nuovi utenti entrano a far parte della rete. Il management deve comunque continuare ad accertarsi che la piattaforma cresca, ma allo stesso tempo deve monitorare e, se necessario, correggere l'afflusso di nuovi utenti. Il grande obiettivo da raggiungere in questa fase, è quello di mantenere l'equilibrio tra le due parti che formano il mercato bilaterale: produttori e consumatori⁶⁹. Il rischio a cui la

⁶⁹Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

piattaforma va incontro, infatti, è quello di avere un lato del mercato più affollato dell'altro, generando uno squilibrio nel sistema che penalizzi le interazioni e renda scontenti gli utenti. Se per esempio nella piattaforma Airbnb ci fossero 500 host (produttori) e 10.000 guest (consumatori), i due lati del mercato non sarebbero bilanciati, moltissimi guest non riuscirebbero a trovare la propria controparte e probabilmente lascerebbero la piattaforma. Un parametro che può essere utilizzato in questa fase di vita della piattaforma, è il “rapporto produttore-consumatore” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co); esso, tuttavia, deve essere calcolato tenendo in considerazione solo gli utenti “attivi”, ossia quelli che hanno iniziato un numero minimo di interazioni, in un determinato arco temporale. Nella fase di crescita, inoltre, la piattaforma può tener conto di ulteriori indicatori, che a differenza del precedente si riferiscono a un solo lato del mercato, o produttori o consumatori. L'obiettivo finale è quello di calcolare il “lifetime value” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co), per comprendere quali siano quegli utenti che hanno maggior valore per la piattaforma e convincerli a non abbandonare la rete.

- Fase di maturità: quando un'impresa entra nella fase di maturità, riscontra delle difficoltà che prima non aveva mai sperimentato: i consumatori possono assuefarsi al prodotto, in questo caso la piattaforma e la concorrenza raggiunge il suo massimo picco. Per rimanere dinamico, un *platform business* deve essere in grado di adattarsi alle esigenze dei suoi utenti e ai cambiamenti del contesto competitivo e normativo: c'è bisogno di un'innovazione che dia nuova linfa al business. Durante la fase di maturità, dunque, le piattaforme dovrebbero concentrarsi su indicatori che guidino il cambiamento e identifichino nuove funzionalità in grado di creare valore per gli utenti. Il management, infine, dovrebbe costruire appositi parametri per identificare in tempo le possibili minacce dei concorrenti ed elaborare strategie adeguate per contrastarle efficacemente.

3 IL CASO TWITCH

3.1 STORIA DI TWITCH

Negli scorsi capitoli è stato descritto il mondo dei *platform business* solo in maniera teorica, trattando gli elementi essenziali che compongono una piattaforma e spiegando quali sono i metodi che possono essere utilizzati per gestirla al meglio nel tempo. In questo capitolo si svilupperà ulteriormente la trattazione introducendo “Twitch”, una piattaforma di live streaming innovativa esplosa in maniera definitiva durante il primo lockdown del 2020. In questo primo paragrafo si cercherà di capire cosa sia Twitch, la “piattaforma viola”, ripercorrendo le tappe principali della sua storia. Si parlerà della figura di uno dei suoi fondatori, Justin Kan e di come sia nata l’idea di una piattaforma di live streaming; successivamente si spiegherà come il management, tramite un’operazione di re-branding, abbia cambiato il nome dell’allora “Justin.tv” in Twitch ed infine si concluderà illustrando le motivazioni che hanno portato il colosso dell’e-commerce Amazon ad acquistare la “piattaforma viola”.

3.1.1 Justin Kan

Justin Kan è uno dei fondatori di Twitch e può essere considerato la figura più importante che ha permesso alla piattaforma di crescere e di raggiungere un successo assolutamente inaspettato. Kan nasce a Seattle nel 1983, da genitori immigrati dalla Cina, dai quali riceve un’educazione molto rigida.⁷⁰ Frequenta la prestigiosa università di Yale, dove studia e si laurea in Fisica e Filosofia, due discipline che possono sembrare molto distanti tra loro, ma che permettono al giovane di sviluppare una mentalità dinamica e innovativa. Egli, infatti, terminati gli studi, decide insieme al suo migliore amico, Michael Seibel, di diventare un imprenditore e sviluppare un proprio progetto: “Kiko”, una sorta di antenato di “Google Calendar”. Grazie all’acceleratore di start-up “Y combinator”⁷¹, i due amici raccolgono 70.000 dollari, ma la loro idea non riesce a decollare perché, non essendo

particolarmente bravi nella programmazione, il loro software risultava ancora non performante. Kan e Seibel, allora, decidono di includere nel loro team anche Emmett Shear, un amico di Justin con grande esperienza nella programmazione, la cui presenza consente al software di migliorare visibilmente. Quando le cose sembrano andare per il meglio, con i primi utenti che abbracciano la piattaforma, Google lancia *Calendar* e, per i giovani imprenditori diviene impossibile competere con le risorse e la qualità del colosso informatico. Di fronte al fallimento, tuttavia, Kan reagisce con un'idea inaspettata e decide di mettere all'asta *Kiko* sulla piattaforma *Ebay*: la società canadese "Tucows" comprerà il software per circa 250.000 dollari e ciò permetterà al team di ripagare gli investitori. Questa "ancora di salvataggio" permette a Justin Kan di non perdere la speranza e di riprovare a sfondare nel mondo dell'imprenditoria con nuovi progetti. Il team storico composto da Kan, Seibel e Shear si riunisce, e fonda una nuova startup chiamata "Justin.tv", con una idea folle: trasmettere in diretta 24 ore su 24, 7 giorni su 7 la vita di Justin. Il progetto, sempre sotto la guida di *Y combinator*, consisteva nel creare una piattaforma di streaming in cui Kan avrebbe potuto mandare in onda delle dirette autogestite della sua vita. Per riprendersi, indossava una webcam attaccata a un cappello da baseball e per continuare a registrare anche quando si allontanava da un edificio con il Wi-Fi, usava la connessione di un computer all'interno del suo zaino. L'iniziativa stravagante di *Justin.tv* attira l'interesse di tanti curiosi, i quali, tuttavia, non rimangono estasiati dal contenuto offerto, poiché Justin passa la gran parte delle sue giornate al computer e non offre nessuna forma di intrattenimento accattivante. Il team acquisisce la consapevolezza che la piattaforma ha grande potenziale, ma comprende, allo stesso tempo, che in questo modo esso non può essere sfruttato a pieno. Per ovviare a questo problema, il management decide di aprire *Justin.tv* al pubblico e dare la possibilità a tutti di trasmettere i propri contenuti in streaming. La strategia finalmente paga e molti utenti iniziano ad iscriversi alla piattaforma: alla fine del 2007, *Justin.tv* poteva contare su più di 60 canali registrati da tutto il mondo e nel luglio del 2008 avrebbe raggiunto il primo milione di iscritti.⁷²

3.1.2 Da Justin.tv a Twitch

Tra i tanti canali aperti su *Justin.tv*, solo pochi erano dedicati al gaming. Le analisi del team avevano rilevato che solo il 3% degli utenti della piattaforma era un appassionato di videogiochi. Nonostante ciò i fondatori, ed in particolare, Emmett Shear, credono fortemente nelle potenzialità del mondo videoludico e lanciano un ramo della piattaforma completamente dedicato al gaming. Al crescere di *Justin.tv*, anche lo streaming di videogiochi aumenta di visibilità e popolarità, a tal punto che il team

⁷¹ <https://www.ycombinator.com/about/>

⁷² L'intero sotto-paragrafo è stato scritto utilizzando come fonte: <https://startupitalia.eu/134975-20200723-la-storia-justin-kan-lo-startupper-seriale-fondato-twitch>

decide di separarlo in una nuova piattaforma: *Twitch.tv*.⁷³ Questo nuovo progetto, lanciato nel 2011, si rivela particolarmente azzeccato, perché col tempo cresce a dismisura e ben presto supera *Justin.tv* in visualizzazioni e visite, diventando di fatto il core business della start-up. Kan, dunque, nel 2014, decide di abbandonare completamente *Justin.tv* e, tramite un'operazione di re-branding, l'impresa cambia definitivamente pelle diventando "Twitch Interactive Inc."⁷⁴ Il Rebranding è "il processo di cambiamento strategico della *brand identity* di un'impresa: può comprendere l'attribuzione di un nuovo nome, logo, design o strategia di comunicazione a un brand già consolidato nel mercato, creando un'identità differenziata e modificando eventualmente il posizionamento dell'azienda" (<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/rebranding/>) È proprio quello che si evince dalle parole del Ceo di Twitch Emmett Shear: "Dato che Twitch ha continuato a crescere come leader nel settore di streaming di videogiochi, ha eclissato le nostre precedenti iniziative. Data la nostra totale attenzione nel servire la community di gamers, ha senso riposizionarlo (Twitch) come il nostro marchio principale." (<https://www.gamedeveloper.com/business/twitch-parent-company-rebrands-as-twitch-interactive>)



- Figg. 4-5 :Logo Twitch -⁷⁵

3.1.3 L'acquisto di Amazon e il successo odierno

Secondo il Wall Street Journal, Twitch rappresenta, a questo punto della sua storia, la quarta fonte di traffico web degli Stati Uniti dopo Netflix, Google e Apple. I numeri che registra sono impressionanti: 55 milioni di utenti unici al mese, 15 miliardi di ore di contenuti visualizzati nell'arco di trenta giorni, 1 milione di utenti che hanno creato contenuti da condividere sulla piattaforma. Twitch, dunque, ha gli occhi di tutto il mondo puntati addosso e più di qualche colosso si fa avanti per acquistare la "piattaforma viola"; a spuntarla è Amazon che, nell'agosto 2014, acquista Twitch per una cifra vicina ai 970 milioni di dollari, dopo che Google aveva abbandonato le trattative per problemi di antitrust

⁷³ <https://aidaproesports.ch/blog/twitch-storia-ed-evoluzione>

⁷⁴ <https://www.gamedeveloper.com/business/twitch-parent-company-rebrands-as-twitch-interactive>

⁷⁵ <https://logos-world.net/twitch-logo/>

legati al possesso di Youtube.⁷⁶ L'impresa di Jeff Bezos credeva da tempo nel potenziale dell'intrattenimento online e in particolare del gaming.⁷⁷ Nel 2008 aveva acquistato *Reflexive Entertainment*, una piccola software house specializzata nello sviluppo di giochi per PC e in possesso di una piattaforma web dove vendere quegli stessi giochi. Successivamente, nel 2011, Amazon aveva lanciato il proprio App Store, un negozio virtuale dove acquistare applicazioni e giochi per smartphone. Infine, nel 2012, aveva presentato il suo *Game Studios*, un dipartimento del colosso deputato esclusivamente allo sviluppo di videogames. Attraverso l'acquisto di Twitch, dunque, Amazon completa il percorso iniziato anni prima e mira principalmente a due grandi obiettivi: entrare definitivamente nel mercato dell'intrattenimento digitale, fino a quel momento dominato dal rivale Google (con Youtube) e da Netflix, ed accaparrarsi una fascia di consumatori, quella degli uomini tra 18 e 49 anni, che solitamente è una delle più difficili da raggiungere. Le analisi, infatti, stimavano che nel 2014 il 78% degli iscritti di Twitch rientrasse in quel determinato target.⁷⁸

3.2 BUSINESS MODEL TWITCH

Usando le parole di Alexander Osterwalder, ideatore del Business Model Canvas: “Il Business Model describe la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.” (<https://www.beople.it/cosa-e-un-business-model>) In questo paragrafo si approfondiranno queste dinamiche, illustrando dapprima il funzionamento di Twitch e le logiche che compongono la sua interazione principale e, successivamente, le modalità di monetizzazione attraverso le quali la “piattaforma viola” riesce a catturare il valore degli effetti di rete.

3.2.1 Il funzionamento

Si è visto come Twitch sia nata inizialmente sotto il nome di *Justin.tv* ed il suo servizio consistesse nell'offrire agli utenti o la possibilità di trasmettere contenuti in diretta, o di guardarli. A distanza di anni, la piattaforma appare migliorata e modernizzata, sono state implementate nuove funzionalità e messi a disposizione nuovi strumenti, ma l'attività principale di trasmissione/fruizione di contenuti in diretta è rimasta la stessa: Twitch, infatti, è ancora oggi una piattaforma di live-streaming. Per spiegarne in dettaglio il funzionamento e quale tipo di valore generi, si descriveranno le logiche della sua interazione principale: partecipanti, offerta di valore e filtro. Come spiegato nello scorso capitolo,

⁷⁶[https://www.editoria.tv/amazon-batte-google-compra-twitch-per-970-milioni-](https://www.editoria.tv/amazon-batte-google-compra-twitch-per-970-milioni-dollari/#:~:text=Dopo%20l'annuncio%20di%20un,Big%20G%20sembrava%20in%20vantaggio.)

dollari/#:~:text=Dopo%20l'annuncio%20di%20un,Big%20G%20sembrava%20in%20vantaggio.

⁷⁷ <https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/amazon-acquista-twitch-per-1-miliardo-di-dollari/>

⁷⁸ <https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/amazon-acquista-twitch-per-1-miliardo-di-dollari/>

infatti, la *core interaction* rappresenta l'essenza di una piattaforma, ne spiega le dinamiche principali e chiarisce come possa sviluppare gli effetti di rete, creare valore e crescere.

- I partecipanti: costituiscono il primo elemento dell'interazione principale. Come ogni piattaforma, Twitch crea un mercato a due parti, in cui i produttori e consumatori si scambiano valore. I produttori vengono chiamati "streamer" e, come si è detto, trasmettono contenuti di qualunque genere in modalità live, ossia in diretta. Coloro che invece traggono piacere nel guardare questi contenuti, assumono il ruolo di consumatori e vengono definiti "spettatori". Gli streamer, a seconda della professionalità con cui svolgono il proprio lavoro, possono essere divisi in tre categorie: base, affiliati, partner. Gli streamer base sono produttori che non hanno nessun tipo di accordo con Twitch; tendenzialmente non hanno un pubblico costante, non "streammano" (trasmettere delle dirette) regolarmente e usano la piattaforma solamente per divertirsi con gli amici. Il valore che generano attraverso la creazione di contenuti, non è sufficiente per giustificare un compenso da parte di Twitch e pertanto, a questo livello, fare lo streamer non può ancora essere considerato un lavoro. La seconda categoria di produttori della "piattaforma viola", sono gli streamer affiliati. Quando uno streamer base col tempo cresce e il suo canale arriva a rispettare alcuni requisiti prestabiliti, Twitch lo invita automaticamente nel programma affiliato. La differenza sostanziale tra lo streamer base e quello affiliato, è che quest'ultimo è messo in condizione dalla piattaforma, di poter iniziare a guadagnare, attraverso meccanismi che verranno spiegati successivamente come abbonamenti, bits e advertising. I requisiti⁷⁹ che devono essere rispettati per poter essere invitati da Twitch nel programma affiliati, sono: aver streammato negli ultimi 30 giorni almeno 500 minuti totali, aver streammato per almeno 7 giorni univoci negli ultimi 30 giorni, avere una media di 3 o più spettatori simultanei negli ultimi 30 giorni e avere almeno 50 followers. Infine, il grado più elevato che possa essere raggiunto da uno streamer, è il partner. Il programma partner ha un funzionamento differente rispetto a quello affiliato. Infatti, se per l'affiliato basta aspettare l'invito di Twitch, che arriva automaticamente al raggiungimento di determinati requisiti, il programma partner prevede un iter più complesso.⁸⁰ Come prima cosa, lo streamer affiliato deve raggiungere ulteriori nuovi obiettivi, detti "come diventare partner", e sono: streammare per almeno 25 ore negli ultimi 30 giorni, streammare per almeno 12 giorni differenti negli ultimi 30 giorni, avere una media di 75 spettatori. Successivamente, raggiunti questi obiettivi, invia la propria candidatura per diventare un partner. Twitch seleziona accuratamente i propri partner, esaminando individualmente ogni domanda; la piattaforma tiene a

⁷⁹ <https://help.twitch.tv/s/article/joining-the-affiliate-program?language=it>

⁸⁰ <https://www.twitch.tv/p/it-it/partners/faq/>

chiarire sul proprio sito che “lo stato di partner Twitch è riservato a quegli autori di contenuti con performance elevate, che prendono seriamente la trasmissione, hanno già creato un pubblico folto e sono pronti per salire di livello”. (<https://www.twitch.tv/p/it-it/partners/faq/>) Nello scegliere chi accettare nel proprio programma, la piattaforma tiene molto in considerazione quei creators che sono stati in grado di creare una community attiva e partecipativa, addirittura su altri siti o piattaforme. Essere un partner vuol dire avere vantaggi che gli affiliati non hanno, come per esempio la personalizzazione del proprio canale, l’accesso a nuove funzionalità per i Vod (Video on demand) o la possibilità di applicare un ritardo alla live.⁸¹ Vale la pena di sottolineare che l’abitudine di applicare un ritardo alla live è comune nelle competizioni e-sports per prevenire il cosiddetto “stream-sniping”, ovvero la pratica scorretta attuata da quei giocatori che, per accaparrarsi un vantaggio sui propri rivali, li spiano tramite le loro live per ottenere informazioni che non dovrebbero avere. Ad ogni modo, il più grande vantaggio di cui un partner può beneficiare, è quello di avere costantemente un contatto diretto con Twitch: lo streamer può contare su un’assistenza personalizzata e immediata in caso di problemi, può contrattare le percentuali della propria remunerazione e può essere invitato da Twitch per eventi, fiere o raduni. Possedere la partner vuol dire entrare a far parte di un’elite, attualmente costituita, secondo le più recenti statistiche (giugno 2022), dall’ 1,35%, degli streamer: appena 27’000 su oltre 2 milioni. (<https://www.twitch.tv/p/it-it/partners/faq/>)

Dal lato dei consumatori, ovvero coloro che guardano i contenuti trasmessi in diretta, gli spettatori possono essere divisi in tre categorie: base, abbonati o donatori. Gli spettatori base, nella maggior parte dei casi, sono coloro che entrano su Twitch sporadicamente, non hanno uno o degli streamer preferiti e spendono poco tempo sulla piattaforma; non hanno nessun costo nell’utilizzare gli strumenti messi a disposizione da Twitch, tuttavia, non decidendo di pagare l’abbonamento a un canale, alcune funzionalità risultano loro bloccate. Gli abbonati, invece, decidono di pagare un abbonamento mensile ad uno o più determinati canali, al fine di ottenere quei servizi premium altrimenti non disponibili. Questo tipo di spettatore, nella maggior parte dei casi, è utilizzatore abituale di Twitch, guarda spesso gli stessi contenuti ed è affezionato ad uno o pochi streamer, a tal punto da voler guardare le loro live senza limitazioni. La terza ed ultima tipologia di spettatore è il donatore; si tratta di una persona che non ha interesse a sottoscrivere un abbonamento, tuttavia desidera supportare lo streamer e la crescita del canale con una donazione, attraverso una valuta virtuale chiamata “bit”. Il donatore è tendenzialmente un utilizzatore abituale di Twitch, ma al contrario dell’abbonato, guarda vari contenuti, senza affezionarsi ad alcuno streamer in particolare; proprio per questo motivo, non gli converrebbe sottoscrivere un abbonamento per ogni

⁸¹ <https://www.twitch.tv/p/it-it/partners/faq/>

canale che segue, poiché pagherebbe per delle funzionalità extra, che per la maggior parte del tempo nemmeno utilizzerebbe. Tuttavia, al contrario dell'utente base, il donatore apprezza molto il funzionamento della piattaforma e il valore creato dagli streamer, pertanto saltuariamente decide di premiarli con delle piccole o grandi donazioni che possano supportare la crescita del canale e della rete in generale. Nulla vieta, ad ogni modo, che uno spettatore possa essere contemporaneamente abbonato e donatore di uno o più canali.

- **Unità di valore:** le forme di valore scambiate su una piattaforma possono essere: intangibili, beni o servizi, valute. Su Twitch, tutte e tre queste tipologie possono essere create, distribuite e scambiate. La forma di valore più diffusamente trasmessa nella piattaforma è di natura intangibile: l'intrattenimento. Twitch, infatti, è una piattaforma di live-streaming e, come tale, ha come obiettivo principale far divertire le persone, o quantomeno intrattenerle in qualche modo. I consumatori possono scegliere tra svariate tipologie di contenuti: gaming, cucina, talk show, teatro. È facile per gli utenti riuscire a trovare quella categoria o quello streamer che meglio si adatti ai loro gusti e che sia in grado di far loro compagnia durante il tempo libero. Il successo della “piattaforma viola”, dunque, dipende fondamentalmente dall'alta qualità dell'intrattenimento che l'interazione principale è in grado di offrire: questo è il motivo per cui si può affermare con certezza che quella intangibile sia la forma di valore più importante generata dalla piattaforma. Un'ulteriore forma di valore che può essere scambiata tramite Twitch, è costituita dai beni o servizi. Come già detto, quando gli utenti si abbonano a un canale per sbloccare le funzionalità extra, pagano a Twitch un servizio. Allo stesso modo, quando uno streamer intrattiene una community di persone regolarmente e gli utenti riconoscono il valore dei suoi contenuti sottoscrivendo un abbonamento, è come si creasse un impegno reciproco tra streamer e utente, una sorta di accordo: se gli uni sono disposti a pagare i loro streamer preferiti per poterli vedere tutti i giorni e gli altri sono disposti a streammare regolarmente per soddisfare i desideri dei fan, il valore assume la forma di un vero e proprio servizio. Molti streamer sulla piattaforma, ormai, possono considerare Twitch il proprio datore di lavoro; per loro non è più solo un divertimento, o un mero intrattenere. Essi mettono a disposizione i loro talenti, per esempio nel giocare ai videogiochi, nel parlare, o nell'intrattenere in generale, come un vero e proprio lavoro, sfruttando la rete come un palcoscenico. Infine, l'ultima forma di valore che può essere scambiata su Twitch, è rappresentata dalle valute. Come già visto, infatti, gli utenti possono abbonarsi o donare attraverso il pagamento di una valuta virtuale chiamata “bit”.
- **Filtro:** è l'ultimo elemento da analizzare per comprendere l'interazione principale costruita da Twitch, definito nello scorso capitolo come “uno strumento algoritmico basato su software, utilizzato dalla piattaforma per consentire lo scambio di unità di valore appropriate, dai produttori

ai consumatori.” (Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution, WW Norton & Co) Quando un utente entra su Twitch, vedrà nella schermata home delle proposte di contenuti da parte dell’algoritmo, che possano indirizzare la scelta. Twitch propone “canali live che potrebbero piacerti”, “categorie che potrebbero piacerti”, “community piccole consigliate”, “canali consigliati” per diverse categorie. (<https://www.twitch.tv/>) Più l’utente utilizza Twitch, più l’algoritmo lo impara a conoscere ed il filtro proporrà man mano contenuti sempre più precisi e vicini ai gusti del consumatore. L’esperienza positiva che l’utente riscontra quando naviga nel sito o nell’applicazione di Twitch è determinata, oltre che dall’efficacia del filtro, anche da una progettazione dell’interfaccia chiara e precisa; la pagina web appare rapida e intuitiva, permette ai consumatori di navigare liberamente e trovare facilmente i contenuti più adatti ai loro gusti.

3.2.2 La monetizzazione

La “piattaforma viola” cattura il valore che riesce a generare attraverso quattro meccanismi: abbonamenti, bits, advertising e merchandising.⁸²

- **Gli abbonamenti:** Twitch utilizza un modello chiamato freemium, in base al quale la fruizione del servizio è tendenzialmente gratuita, ma gli utenti hanno la possibilità di sbloccare alcune funzionalità premium, tramite la sottoscrizione di un abbonamento ad uno o più canali. Twitch mette a disposizione dei propri consumatori diverse tipologie di abbonamento, dette di primo, secondo, terzo livello e prime. L’abbonamento di primo livello⁸³ è il meno costoso, ha un prezzo di 4,99\$ al mese e permette di sbloccare le seguenti funzionalità: contenuti senza pubblicità, accesso a specifiche emoji, stemma (badge) base che appare accanto al nome dell’abbonato che interagisce nella chat, partecipazione in chat dedicate, partecipazione a contest e challenge. I livelli 2 e 3⁸⁴ dell’abbonamento costano, rispettivamente, 9,99\$ e 24,99\$ al mese e includono, oltre alle funzionalità di primo livello, la possibilità di personalizzazione di emoticon e badge. Un grado di personalizzazione più elevato consente all’abbonato di essere maggiormente visibile agli occhi dello streamer con il quale interagisce. Quest’ultimo, soprattutto se molto seguito, non riuscirà a rispondere a tutti i messaggi della chat e pertanto privilegerà specialmente quegli utenti che si facciano riconoscere tramite un badge molto personalizzato, ovvero gli abbonati di livello 2 e 3.

⁸²<https://productmint.com/twitch-business-model-how-does-twitch-make-money/#:~:text=Twitch%20makes%20money%20by%20charging,on%20a%20freemium%20business%20model.>

⁸³ <https://www.twitch.tv/creatorcamp/it-it/get-rewarded/bits-and-subscriptions/>

⁸⁴ <https://www.twitch.tv/creatorcamp/it-it/get-rewarded/bits-and-subscriptions/>

Il quarto tipo di abbonamento è chiamato “prime”, può essere attivato solo da chi possiede Amazon Prime ed è completamente gratuito; i vantaggi dell’abbonamento prime sono gli stessi del livello 1.⁸⁵ Twitch, indipendentemente dal livello, guadagna il 50% del prezzo di ogni abbonamento, lasciando la restante parte allo streamer. La piattaforma può concordare delle percentuali differenti con alcuni streamer partner, in relazione alla loro importanza.⁸⁶

- **I bit:** sono la valuta virtuale utilizzata su Twitch e possono essere donati dagli utenti ai loro streamer preferiti per supportarli ed aiutarli a crescere. Twitch guadagna immettendo nel “mercato” tale liquidità: i consumatori possono acquistare infatti i bits direttamente dalla piattaforma. Esistono pacchetti di tutti i prezzi: 100 Bit a 1,54 euro, 300 Bit a 3,31 Euro, 500 Bit a 7,72 Euro, 1500 Bit a 22 Euro, 5000 Bit a 71 Euro, 10.000 Bit a 138,92 Euro, 25.000 Bit a 339,57 Euro.⁸⁷ Inoltre, quando i consumatori andranno a donare i loro bit, Twitch tratterà un’ulteriore percentuale, lasciando allo streamer circa il 60/80%. Anche in questo caso la percentuale può essere contrattata da quegli streamer partner che risultano particolarmente importanti per la piattaforma.⁸⁸
- **Gli advertising:** Twitch guadagna anche vendendo spazi pubblicitari ad imprese o terzi, che tramite i loro annunci, vogliono raggiungere gli spettatori della piattaforma. Il Costo Per Mille (CPM) si riferisce a quanto pagano gli inserzionisti per ogni 1.000 visitatori unici che guardano i loro annunci e, per la “piattaforma viola”, può oscillare tra 0,2 euro a 1 euro in base alla stagione.⁸⁹ Gli annunci pubblicitari sono generalmente brevi video che interrompono momentaneamente la visione di una live o di un contenuto pre-registrato (Vod). Una percentuale dei ricavi pubblicitari, dunque, viene pagata agli streamer che decidono di “far partire” la pubblicità durante le loro live. È infatti lo streamer che ha la facoltà di decidere cadenza e durata degli annunci pubblicitari presenti sul proprio canale, cercando ovviamente di rispettare un giusto equilibrio; il fastidio che gli utenti provano nell’essere interrotti dalle pubblicità, può spingerli a

⁸⁵ <https://www.twitch.tv/creatorcamp/it-it/get-rewarded/bits-and-subscriptions/>

⁸⁶ <https://festamaurizio.it/guadagnare-twitch-italia>

⁸⁷ [https://tech.everyeye.it/notizie/1-bit-twitch-ecco-valgono-euro-guadagnano-streamer-527614.html#:~:text=100%20Bit%3A%201%2C54%20euro,Euro%20\(sconto%20dell'8%25\)](https://tech.everyeye.it/notizie/1-bit-twitch-ecco-valgono-euro-guadagnano-streamer-527614.html#:~:text=100%20Bit%3A%201%2C54%20euro,Euro%20(sconto%20dell'8%25))

⁸⁸ <https://www.twitch.tv/creatorcamp/it-it/get-rewarded/bits-and-subscriptions/>

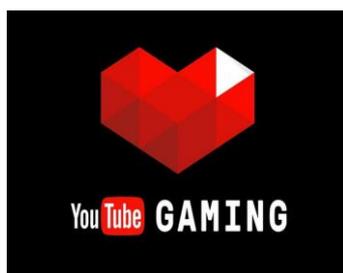
⁸⁹ <https://seoaves.com/twitch-business-model-how-does-twitch-make-money/#:~:text=Twitch%20earns%20money%20by%20charging,for%20%24970%20million%20in%202014.>

sottoscrivere l'abbonamento, ma al tempo stesso potrebbe indurli ad abbandonare il canale o a guardare un altro streamer. Twitch crea contratti personalizzati con ogni produttore, per stabilire i prezzi e gli incentivi dello spazio pubblicitario. L'accordo contiene anche una clausola di riservatezza, che rende difficile identificare la quantità specifica di denaro che gli streamer guadagnano dalla pubblicità.

- **Il merchandising:** è l'ultima modalità attraverso la quale Twitch riesce a guadagnare. Il management sfrutta il brand per creare dei prodotti che possano essere acquistati dagli utenti affezionati, che sono fieri di far parte della community. La vendita di tali prodotti, che possono variare da tazze per il tè fino al vestiario, avviene tramite il colosso dell'e-commerce Amazon, che ha aperto il "Twitch Store" nell'ottobre 2017.

3.3 I COMPETITORS

Prima di occuparsi dei principali concorrenti della piattaforma viola, occorre fare una breve premessa. Twitch è una piattaforma che inizialmente mirava a diventare leader solamente nel mercato delle live-streaming, ed in particolare del gaming; col tempo, si è aperta a nuove possibilità, ha dato modo a chiunque lo desiderasse di mettersi alla prova e al giorno d'oggi propone i contenuti più svariati. Twitch può essere ormai considerata non solo leader nel mercato delle live-streaming, ma anche concorrente agguerrita nel settore più grande dell'intrattenimento in generale. Dire che la "piattaforma viola", soprattutto per le generazioni più giovani, stia man mano sostituendo la televisione tradizionale, non è più un'assurdità. Tuttavia, in questo paragrafo, si parlerà solamente dei suoi competitors "tradizionali", vale a dire quelle imprese che operano nel settore che Twitch intendeva conquistare "tradizionalmente": quello delle live-streaming. Come spesso accade, le grandi imprese dei nostri tempi investono milioni (o forse anche miliardi) di dollari in nuovi business emergenti, perché vedono in essi grosse potenzialità, o semplicemente per fare la guerra ai propri concorrenti storici. Il settore delle live-streaming non rappresenta un'eccezione ed infatti i principali protagonisti che competono per accaparrarsi la leadership del mercato sono: Amazon con Twitch, Microsoft con Mixer, Google con Youtube Gaming e Facebook con Facebook Gaming.



3.3.1 Mixer

Mixer è una piattaforma di live-streaming di videogiochi, lanciata nel gennaio 2016 con il nome di Beam da due giovanissimi: Matthew Salsamendi e James Boehm. La piattaforma ha dimostrato fin da subito le proprie potenzialità, vincendo nel maggio 2016 il concorso Startup Battlefield nella conferenza TechCrunch Disrupt: il premio ricevuto è stato un finanziamento di 50.000\$. L'11 agosto 2016 Beam è stata acquistata da Microsoft, che ha deciso di integrare il nuovo business nella divisione Xbox e di renderlo compatibile sia per Windows10 che per XboxOne. Nel maggio 2017, Microsoft ha effettuato un re-branding, rinominando Beam in Mixer e aggiungendo nuove funzionalità che differenziassero l'interazione principale della piattaforma da quelle dei rivali, ed in particolare Twitch: la possibilità di ospitare contemporaneamente fino ad altre tre live sul proprio canale, apparire in HypeZone, ossia tra le stream in evidenza degli utenti ed infine usufruire del Mixplay, un servizio di streaming video interattivo che consente allo streamer di giocare insieme al suo pubblico. Nel luglio 2019, Mixer ha avuto la possibilità di fare il definitivo salto di qualità; la piattaforma, infatti, è riuscita ad accaparrarsi le prestazioni esclusive del celeberrimo streamer di Fortnite Richard Tyler Blevins, in arte Ninja. L'accordo è stato considerato un grande risultato per due motivazioni principali: in primis Ninja avrebbe trasferito la propria base utenti da 14 milioni di follower direttamente sulla piattaforma ed in secondo luogo, attraverso questa operazione, Mixer avrebbe sottratto una risorsa chiave direttamente al principale competitor Twitch. Tuttavia, la strategia intrapresa si è rivelata solo in parte vincente: secondo Streamlabs (società che distribuisce software di live-streaming) e Newzoo (piattaforma che analizza il mercato dei videogiochi), Mixer, da luglio a settembre 2019, avrebbe sì aumentato del 188% , rispetto al trimestre precedente, la quantità di ore uniche di contenuti trasmessi, ma, allo stesso tempo, avrebbe diminuito dell'11,7% la quantità di utenti simultanei . I fondatori storici del business, Boehm e Salsamendi, nell'ottobre 2019 hanno entrambi lasciato Mixer, predicendo in qualche modo la fine della piattaforma che sarebbe arrivata meno di un anno dopo: Microsoft, attraverso un comunicato, spiegava che «... *il tempo necessario per espandere la nostra comunità di live-streaming era fuori misura con la visione e le esperienze che vogliamo offrire ai giocatori*». (<https://www.ilpost.it/2020/06/23/microsoft-chiude-mixer-facebook-gaming/>) Pertanto, ha preferito stipulare un accordo con Facebook Gaming e trasferire tutti i suoi utenti sulla piattaforma di Zuckerberg. Questa operazione ha sancito la scomparsa definitiva di Mixer;⁹⁰ la verità è che la piattaforma, tra le quattro grandi concorrenti, è sempre stata il fanalino di coda, perennemente costretta ad inseguire i rivali e mai lontanamente vicina a raggiungerli. Tuttavia, nonostante la sua scomparsa, è

⁹⁰ <https://esports.gazzetta.it/news/23-06-2020/microsoft-chiude-mixer-via-alla-partnership-con-facebook-esports-58565>

stato importante comprenderne la storia , poiché Mixer ha trasferito le competenze ed esperienze acquisite in questo campo direttamente a Facebook, che è tutt'ora una concorrente di Twitch.⁹¹

3.3.2 Youtube Gaming

Google ha sempre creduto nel mercato del live-streaming, ed in particolare del gaming, e, come descritto ad inizio capitolo, aveva già provato ad acquistare la piattaforma Twitch, senza riuscirci. La volontà di entrare nel mercato, tuttavia, si è presto trasformata in realtà, con il lancio da parte di Google, nell'agosto 2015, di una nuova sezione della già consolidata Youtube: Youtube Gaming.⁹² Il funzionamento della piattaforma è molto simile a quello di Twitch: gli streamer possono trasmettere contenuti in diretta, ricevere donazioni e abbonamenti ed interagire con il proprio pubblico attraverso una chat. Dal lato consumatori, gli utenti possono scegliere tra più di 25.000 pagine, dedicate ad altrettanti giochi. L'interfaccia, al pari della "piattaforma viola", risulta veloce e intuitiva e permette agli utenti di comprendere il funzionamento degli strumenti messi a disposizione con facilità. Le principali differenze che possono essere riscontrate, nelle interazioni principali fornite dalle due piattaforme, sono: chat, policy, qualità della stream, caratteristiche della stream.⁹³ La chat di Youtube offre all'utente la possibilità di scegliere tra due modalità, la prima ordina i messaggi secondo un criterio di pertinenza, mostrando solo i contenuti più rilevanti e filtrando eventuali spam, mentre la seconda mostra tutti i messaggi che vengono inviati, senza filtrarli in alcun modo. Youtube, inoltre, offre agli streamer la possibilità di "fissare" alcuni messaggi, cioè renderli visibili nella parte alta della chat per tutta la durata della live. Twitch non possiede queste funzionalità, ha una sola tipologia di chat, nella quale nulla viene filtrato direttamente dalla piattaforma (se ne occuperanno, tutt'al più, i moderatori, come si vedrà in seguito) e non permette di fissare alcun messaggio. Per quanto riguarda il rispetto della policy, Youtube si dimostra una piattaforma piuttosto indulgente. Ha, infatti, sviluppato un sistema detto "a tre strike"⁹⁴, il cui funzionamento è il seguente. L'utente, streamer o youtuber che sia, alla prima violazione del regolamento verrà sempre "perdonato" e lo stesso Google fa sapere sul proprio Youtube help: "*Capiamo che gli errori accadono e non intendevi violare le nostre policies, per questo la prima violazione comporta solo un avvertimento*". (<https://support.google.com/youtube/answer/2802032?hl=en>) Alla seconda irregolarità, tuttavia, l'utente riceverà il primo "strike", ossia una punizione che gli impedisce di caricare qualunque tipo di contenuto sulla piattaforma, per una settimana. Alla terza violazione, che avvenga entro 90 giorni dalla

⁹¹ L'intero sotto-paragrafo è stato scritto utilizzando come fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/Mixer_\(sito_web\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Mixer_(sito_web))

⁹²<https://it.videogamer.com/2015/06/13/youtube-lancia-la-sfida-a-twitch-con-youtube-gaming-maggiori-dettagli-alle3-2015/>

⁹³<https://onlypult.com/blog/youtube-vs-twitch>

seconda, l'utente verrà punito con un secondo strike, questa volta ancora più duro, di due settimane. Infine, se lo streamer o youtuber, entro 90 giorni dalla volta precedente, non rispetterà nuovamente il regolamento, riceverà il terzo e ultimo strike, che comporta la chiusura definitiva del canale. Dunque, quando si definisce Youtube indulgente, si intende proprio questo: agli utenti che sbagliano vengono date diverse possibilità di redimersi. Twitch, al contrario, si rivela una piattaforma piuttosto intransigente quando si tratta di far rispettare le proprie policies: dopo un primo avvertimento, la piattaforma punisce subito lo streamer che non rispetti il regolamento, con una sospensione, a seconda della gravità della violazione, o di 30 giorni o addirittura a tempo indeterminato.⁹⁵ In quest'ultimo caso si parla di "permaban". Non sono pochi gli streamer che lamentano l'eccessiva intransigenza di Twitch, che denunciano di essere stati bannati senza motivo o che addirittura hanno portato la "piattaforma viola" a rispondere delle proprie azioni davanti a un giudice.⁹⁶ Data la grande severità e per non incorrere in spiacevoli sorprese, gli streamer preferiscono assicurarsi che anche gli utenti, sulla propria chat, mantengano un comportamento adeguato. Ogni canale che abbia un minimo di seguito, infatti, deve dotarsi di una moderazione, cioè di un team di persone che impostino delle regole per il funzionamento della chat (cosa si può o non si può scrivere) e le facciano rispettare. Quando un messaggio non idoneo viene inviato, i moderatori lo eliminano prontamente e, se lo ritengono necessario, bandiscono l'utente dalla chat. Per quanto riguarda la qualità della live, Youtube permette agli streamer di trasmettere fino a 4k (2160p) a 60 fotogrammi al secondo (fps), mentre Twitch si ferma ad una qualità HD (1080p) a 60 fotogrammi al secondo (fps).⁹⁷ Infine, per quanto riguarda le caratteristiche della stream, Youtube possiede una funzionalità molto comoda che Twitch non ha, ossia la possibilità per gli utenti di bloccare la live, o poterla mandare avanti e indietro a piacimento. Twitch, dal canto suo, permette agli utenti un'interazione migliore con i propri streamer preferiti poiché, a differenza di Youtube, garantisce agli abbonati la possibilità di farsi notare nella chat-room con emoticon e badge personalizzati. Nel 2021, YouTube Gaming si è posizionata seconda, alle spalle di Twitch, per il numero di ore guardate dal vivo: gli utenti hanno guardato oltre 3,8 miliardi di ore di contenuti. Le cifre rimangono altissime, anche se in calo rispetto ai 4,3 miliardi nel 2020.⁹⁸

3.3.3 Facebook Gaming

L'ultimo dei principali competitor "tradizionali" di Twitch è Facebook Gaming. Si tratta di una piattaforma molto recente, lanciata sul mercato solamente nei primi mesi del 2020. Il management ha

⁹⁴<https://support.google.com/youtube/answer/2802032?hl=en>

⁹⁵ <https://help.twitch.tv/s/article/about-account-suspensions-dmca-suspensions-and-chat-bans?language=it>

⁹⁶ <https://www.videogiochi.com/dr-disrespect-denuncia-twitch-ban/>

⁹⁷ <https://onlypult.com/blog/youtube-vs-twitch>

deciso di anticiparne il lancio, che da programma sarebbe dovuto avvenire in giugno, per sfruttare l'effetto lock-down, ossia contare sul fatto che le persone costrette a stare in casa, avrebbero potuto scoprire e apprezzare con più facilità la piattaforma.⁹⁹ Facebook, in realtà, già da anni aveva incorporato una sezione dedicata al “gaming”, in cui gli utenti potevano cimentarsi in piccoli giochi gratuiti. Tuttavia, con il lancio di una piattaforma autonoma, Facebook ha deciso di puntare ancora di più sul mondo degli e-sports e di diventare a tutti gli effetti un concorrente di Twitch e Youtube. La grande novità di Facebook Gaming è il fatto che l'utente possa svolgere le stesse attività già presenti su altre piattaforme, come connettersi, giocare, streammare e interagire con la chat, direttamente con uno smartphone o un tablet.¹⁰⁰ La facilità e immediatezza del servizio è evidente se, per esempio, si considera cosa deve fare un utente di Twitch per streammare un determinato videogioco: anzitutto, lo streamer deve avere comprato o scaricato quel videogioco, successivamente deve collegare software come Twitch Studio e Streamlabs OBS per poter iniziare la live ed infine, se desidera streammare con una buona qualità, deve utilizzare attrezzature audio e video adeguate, da collegare al computer tramite ulteriori software. Su Facebook Gaming, invece, lo streamer deve solamente entrare nell'applicazione e iniziare a streammare; tutti i protocolli informatici per rendere possibile l'interazione principale sono già implementati nel sistema. Un'altra grande differenza con Twitch e Youtube, è che Facebook Gaming ha stabilito una strategia di monetizzazione differente¹⁰¹: la piattaforma di Zuckerberg non vuole guadagnare attraverso annunci pubblicitari mandati in onda durante le live, ma si accontenta solo di una percentuale delle donazioni che gli utenti decidono di fare agli streamer. Questa strategia permette agli utenti di poter guardare i propri contenuti preferiti senza essere interrotti e di poter beneficiare di una esperienza unica e completa. Facebook Gaming, inoltre, ha sfruttato la fusione con la piattaforma Mixer, per trasferire la base utenti di quest'ultima sulla propria rete ed ha iniziato a contattare grandi creator per assicurarsi le loro prestazioni, proprio come prevedeva la strategia di Microsoft. Per esempio, nel dicembre 2021, il celebre calciatore Neymar, grande appassionato di videogiochi e streamer per Twitch, ha annunciato il suo passaggio su Facebook Gaming.¹⁰² Questa mossa ha permesso alla piattaforma di Zuckerberg di attingere a una nuova base utenti e di farsi conoscere ancora di più. Facebook Gaming potrebbe presto raggiungere i numeri della rivale Youtube: infatti, nel 2021, ha registrato oltre 3,5 miliardi di ore guardate dal vivo, con una crescita delle visualizzazioni del 56% rispetto all'anno precedente.¹⁰³

⁹⁸ <https://www.2w.gg/esports-news/twitch/>

⁹⁹ <https://tech.everyeye.it/articoli/speciale-facebook-gaming-zuckerberg-lancia-sfida-twitch-48440.html>

¹⁰⁰ <https://techprincess.it/facebook-gaming/>

¹⁰¹ <https://tech.everyeye.it/articoli/speciale-facebook-gaming-zuckerberg-lancia-sfida-twitch-48440.html>

¹⁰² <https://www.esportsmag.it/neymar-ecco-laccordo-con-facebook-gaming/>

¹⁰³ <https://www.2w.gg/esports-news/twitch/>

3.4 TWITCH: PRESENTE E FUTURO

A questo punto, non resta che aggiungere gli ultimi tasselli del puzzle per concludere la trattazione: si parlerà, in primis, della crescita esponenziale che Twitch ha avuto negli anni e, successivamente, se ne ipotizzerà il futuro, cercando di capire fin dove potrà spingersi.

3.4.1 Il “fenomeno” Twitch

La “piattaforma viola” ha raggiunto negli anni un successo inimmaginabile. Stando ai dati riportati su Twitch Tracker, il sito web che riporta tutte le statistiche della piattaforma, Twitch può contare, alla data del 1 maggio 2022, su dei numeri impressionanti: 2'649'993 spettatori medi giornalieri, 1'199'571 streamer medi settimanali, 62'301'120 ore medie guardate giornalmente. Le categorie più seguite dagli spettatori risultano: *Just Chatting* al primo posto, con 367'319 spettatori medi settimanali, pari al 14,2% del totale, seguito da *League Of Legends* con 182'576 spettatori medi settimanali, pari al 7% del totale e da *Grand Theft Auto V* (GTA V) con 176'520 spettatori medi settimanali, pari al 6,8% del totale. Nonostante le categorie streammate siano migliaia, le prime cinque più seguite, *Just Chatting*, *League Of Legends*, *GTA V*, *Valorant* e *Overwatch*, conquistano una fetta del pubblico pari a circa il 40%: un dato che la dice lunga sulla loro grande popolarità. Analizzando ora la crescita di Twitch, si spiegherà come le performance si siano evolute dal 2014, anno in cui Amazon ha acquistato la “piattaforma viola”, fino ad oggi, utilizzando i dati definitivi del 2021. Dal lato del consumatore, il parametro più efficiente per valutare lo stato di salute della piattaforma è il “numero di spettatori simultanei medi”. Nel 2014 questo indicatore risultava essere pari ad appena 351'000, salvo poi crescere di gran lunga di anno in anno; nel 2017, per esempio, toccava quota 747'000, nel 2019 1'260'000, fino ad arrivare ai 2'780'000 del 2021. Passando ai produttori, si considerano, come parametro, gli “streamer simultanei medi”: nel 2014 questo dato risultava di appena 9'000 ed è cresciuto man mano fino ad arrivare ai 41'100 del 2018 ed ai 105'000 del 2021. Come già detto, Twitch ha beneficiato incredibilmente della pandemia da Covid19 e le statistiche lo confermano: le ore di contenuti guardate dagli spettatori, sono passate da 660 miliardi nel 2019, a 1'116 miliardi nel 2020, una crescita del 69%. Quello che c'è da sottolineare è che la pandemia ha, sì anticipato e assecondato la definitiva esplosione del fenomeno Twitch, ma non l'ha creata da zero: in altre parole la crescita esponenziale della piattaforma si sarebbe comunque verificata, è stata solo accelerata. Quanto detto è sottolineato dal fatto che nel 2021, anno caratterizzato dall'allentamento delle restrizioni, con il ritorno a una vita quasi normale, Twitch è comunque continuata a crescere, superando le statistiche del 2020 ed aggiornando i record. Il boom del 2020, dunque, non è stato solo un fuoco di paglia, anzi ha gettato

le basi per far comprendere ai consumatori il valore della piattaforma anche nella vita di tutti i giorni, non solo in lock-down. A riprova di ciò, il picco massimo di spettatori sulla piattaforma registrato l'11 gennaio 2021, è stato di 6'577'002 e il numero più alto di ore di contenuti guardati in un mese si è avuto nel maggio 2021, con 2'307'473'592 di ore.¹⁰⁴



- Fig. 9 : Statistiche spettatori -¹⁰⁵

3.4.2 Cosa aspettarsi dal futuro

Twitch è una piattaforma che ha grandissime potenzialità di crescita e, nonostante sia già leader del settore delle live-streaming, è solo all'inizio della sua storia: non sono pochi gli esperti che prevedono un futuro roseo per la piattaforma di Bezos. Nel seguito si proverà ad ipotizzare quali sono le condizioni che, nel futuro, potrebbero permettere a Twitch di elevarsi anche a leader del mercato dell'intrattenimento in generale e di "spazzare via", oltre che la televisione tradizionale, anche altri giganti come Netflix, Sky o Youtube.

¹⁰⁴ Tutte le statistiche riportate sono state prese dal sito: <https://twitchtracker.com/>

¹⁰⁵ <https://twitchtracker.com/>

- Effetto Amazon: se c'è una società che sa far fruttare i propri business, quella è Amazon. Il colosso di Bezos attua da anni una strategia di diversificazione, in base alla quale investe non solo nel proprio *core business*, l'e-commerce, ma anche in altri settori che ritiene profittevoli: musica, video, libri, elettronica, cloud-computing. Se Amazon ha deciso di sborsare ben 970 milioni di dollari per Twitch, è perché crede fermamente che, con questa piattaforma, possa fare grandi cose. La crescita riscontrata a partire dal 2014, anno d'acquisto di Amazon, fino ad oggi, dimostra che il grande investimento fatto, sta ripagando; è probabile, inoltre, che il management abbia in mente progetti molto ambiziosi per il futuro della piattaforma, la cui realizzazione può essere facilitata dalla grande disponibilità di risorse che il colosso possiede: economiche, umane e tecnologiche. Cosa ci si può aspettare da Amazon nel futuro? Nel breve periodo, l'obiettivo di Amazon potrebbe essere quello di rafforzare Twitch sotto il profilo della *Brand Awareness*, la consapevolezza che i consumatori hanno del brand, e della *Brand Image*, ovvero ciò che i consumatori pensano del brand; il fine sarebbe quello di trovare nuovi partner importanti, imprese o grandi realtà, che possano utilizzare la piattaforma per intrattenere i propri clienti. Per farlo, Amazon potrebbe organizzare eventi, fiere o spettacoli sotto il brand Twitch, sfruttando il pieno ritorno alla normalità e la fine definitiva delle restrizioni. Manifestazioni di questo genere, come il celeberrimo *TwitchCon*, che riunisce migliaia di appassionati, in realtà già esistono, ma mirano a rafforzare quella che in marketing viene chiamata *Brand Loyalty*, ossia la fedeltà del cliente al brand. Amazon, nell'organizzare questi eventi, invece di concentrarsi su chi già è utente, potrebbe provare a raggiungere quel target di società importanti che ancora non conosce Twitch, o che ancora non ha apprezzato a pieno il suo valore. L'AC Milan, ad esempio, rappresenta un buon modello di ciò che si intende per "partner importante": è una grande società di calcio che ha deciso di aprire il proprio canale Twitch, sul quale intrattiene i tifosi con interviste, talk-show e contest. In questo modo il Milan utilizza la piattaforma per rafforzare la propria *Customer Relationship*, ossia la relazione con il cliente e Twitch, dal canto suo, beneficia di una nuova base utenti che entra a far parte della rete. L'obiettivo di Amazon potrebbe essere quello di organizzare delle manifestazioni per permettere a sempre più società come il Milan, di conoscere e apprezzare il valore di Twitch e portarle sulla piattaforma. Il fine ultimo di Bezos, dunque, potrebbe essere quello di persuadere ad utilizzare Twitch, non più solo persone fisiche, ma anche imprese o grandi realtà. Nel medio-lungo periodo, l'industria del gaming potrebbe svilupparsi ancora di più e le competizioni e-sports raggiungere la risonanza che attualmente hanno sport popolari come il calcio, il basket e il tennis. In quest'ottica, Amazon potrebbe acquistare i diritti dei principali campionati e-sports per poterli trasmettere in esclusiva su Twitch o, addirittura, per organizzarli. Questa strategia obbligherebbe tutti gli appassionati, tifosi e addetti ai lavori, ad utilizzare la

piattaforma e permetterebbe a Twitch di sfruttare nuove opportunità di partnership, sponsorizzazioni e monetizzazione. L'operazione sarebbe simile a quella fatta dalla piattaforma *Dazn*, che ha acquistato, per il triennio 2021-2024¹⁰⁶, i diritti televisivi della Serie A e di altri importanti campionati, obbligando i consumatori ad abbandonare i servizi offerti dai rivali. Twitch, oltre a trasmettere in esclusiva le competizioni, potrebbe creare una struttura composta da telecronisti, giornalisti, esperti, analisti, opinionisti, offrendo ai consumatori un'esperienza totale, senza tralasciare nessun aspetto degli e-sports: potrebbe diventare la televisione per il gaming competitivo. Amazon, infine, potrebbe pensare a un re-style della piattaforma, inserendo gli e-sports in una sezione apposita, in modo tale da non “soffocare” le restanti categorie che continuerebbero, anche nel futuro, ad avere una rilevanza importante.

- Il ruolo dello streamer: il secondo fattore che potrebbe portare Twitch a diventare leader del mercato dell'intrattenimento online, è il ruolo dello streamer, ossia cosa rappresenta lo streamer per un utente. Gli utenti passano molte ore sulla piattaforma e spesso si affezionano a una determinata categoria di contenuto, o addirittura a determinati streamer; quest'ultimi offrono agli spettatori un senso di compagnia e di leggerezza, li fanno divertire, rilassare, svagare. Lo streamer assume parte integrante dell'infanzia o adolescenza dei consumatori più giovani, li accompagna durante fasi della vita indimenticabili e diventa per loro un punto di riferimento. D'altra parte, il grado di affetto e di riconoscenza che gli utenti provano nei confronti dei loro streamer preferiti, è dimostrato dal fatto che sono pronti a donare o sottoscrivere abbonamenti, solo per supportarli o interagire con essi. Si pensi a quante volte ci si affeziona ad alcuni personaggi guardando dei film o serie tv e a quante volte si ride, gioisce e si piange con essi; questi personaggi possono essere eliminati dalla trama, possono essere “uccisi” dalla sceneggiatura o banalmente il film/serie tv può finire. Lo streamer, in questo caso, rappresenta il personaggio preferito dell'utente, con la grande differenza che continuerà sempre ad esistere: si potrà trovare sulla piattaforma pronto ad intrattenere e ad emozionare e non solo, lo si potrà incontrare personalmente nei raduni o nelle fiere organizzate per la community. Twitch potrebbe crescere ancora di più poiché, a differenza delle altre piattaforme di intrattenimento, possiede gli streamer, che rappresentano un valore aggiunto e una risorsa fondamentale.
- La concorrenza alla tv tradizionale: la “piattaforma viola” ha tutte le carte in regola per mettere in seria difficoltà la televisione tradizionale, dal momento che si può scegliere cosa guardare, quando e dove farlo e si può interagire con gli streamer. Twitch non è più, come in passato, solo una piattaforma di gaming; oggi offre qualunque tipo di contenuto, dalla cucina ai talk show, allo sport. Si può scegliere esattamente cosa guardare: basta selezionare la categoria desiderata e aprire

¹⁰⁶ <https://www.goal.com/it/notizie/diritti-tv-serie-a-20212024-dazn-7-partite-esclusiva-3/ksnvarulhu0c1k9qyhv1cpgce>

la live dello streamer che più interessa. La televisione tradizionale non riesce ad offrire questo servizio, poiché lo spettatore è vincolato dal palinsesto ed in un determinato momento può vedere solo i programmi in onda. Inoltre, l'utente può scegliere cosa guardare in ogni momento della giornata, senza vincoli di orario o di durata, ma anche dove guardare i contenuti che gli interessano: in macchina, in casa o in treno, non fa alcuna differenza, purchè si abbia a disposizione una connessione internet. Per ultimo, bisogna considerare che, quando si guarda la televisione, lo si fa passivamente, potendo solamente osservare e giudicare il contenuto. Su Twitch, al contrario, l'utente è a tutti gli effetti un elemento attivo: oltre a godere dell'intrattenimento, può scrivere sulla chat e interagire con lo streamer, esprimendo le proprie considerazioni, facendo domande o proponendo quali contenuti portare. L'utente beneficia di questa interazione poiché si sente parte integrante di ciò che sta guardando, ma al tempo stesso anche lo streamer può trarne vantaggio: può ottenere feedback sul suo operato in tempo reale, chiedere agli utenti quale contenuto vogliono vedere e addirittura selezionare alcuni di loro come moderatori della chat. L'interazione, dal momento che sviluppa e potenzia la *customer relationship*, rappresenta un meccanismo che permette a Twitch di essere di gran lunga più innovativa della televisione tradizionale.

CONCLUSIONI

Ritengo che la lettura di queste pagine possa essere stata interessante per chiunque volesse comprendere a pieno l'argomento e sviluppare un proprio pensiero critico. Il modello piattaforma, infatti, è stato trattato, tutto sommato, in maniera imparziale: è stato, sì, esaltato il grande potenziale che gli effetti di rete e l'interazione principale possono sviluppare, ma al tempo stesso, si è evidenziato come possa essere difficile, nella pratica, creare da zero e gestire efficacemente un platform business di successo. Queste considerazioni permettono delle riflessioni conclusive doverose, che possano in qualche modo aiutarci a chiudere il cerchio. Un imprenditore che voglia lanciare la propria attività dovrebbe adottare un modello pipeline o uno piattaforma? La risposta più logica a questa domanda è: dipende. Si è analizzato, in particolare nel secondo capitolo, come esistano varie strategie che permettono al management di organizzare il proprio platform business e ciascuna di esse può essere adottata solo in presenza di determinate contingenze. Inoltre, si è evidenziato come spesso il processo di progettazione, lancio e gestione risulti in realtà un "unicum", poiché queste tre fasi, per la buona riuscita dell'operazione, non possono essere svolte separatamente. Questi ragionamenti, dunque, ci fanno comprendere come non sia possibile prendere un'attività imprenditoriale e adattarla "sic et simpliciter" al modello piattaforma: non è il modus operandi corretto. Un imprenditore che volesse sviluppare un platform business, dovrebbe costruire la propria proposta di valore adattandola costantemente alle "esigenze" della piattaforma: il processo di definizione della attività "core" dovrebbe andare di pari passo con quello di costruzione della rete, attraverso uno scambio, un'interazione, un adattamento reciproco. La risposta "dipende" alla domanda precedente, tuttavia, è giustificata dal fatto che alcuni business, anche senza rispettare il modus operandi, potrebbero comunque adattarsi al modello piattaforma, anche se ovviamente rappresentano un'eccezione alla regola. Amazon, ad esempio, crea un mercato a due parti in cui i produttori possono vendere e i consumatori comprare; l'attività "core" risulta molto semplice, è la base del commercio fin dalla nascita del genere umano. Il processo di creazione della piattaforma, in questo caso, non ha seguito il modus operandi, poiché il business si adatta naturalmente e perfettamente al platform model. Il vero focus della questione, alla luce delle considerazioni fatte, potrebbe essere: è conveniente per un imprenditore ideare e progettare da zero un platform business, quando può lanciare un pipeline "già pronto"? La risposta a questa domanda è ancora una volta "dipende", questa volta dal profilo di rischio-rendimento che l'imprenditore decide di assumere. La costruzione di un platform business è un processo complesso e lungo, nel quale entrano in gioco diverse variabili e pertanto risulta più rischioso dell'avvio di un pipeline che, invece, data la natura lineare del business, risulta più chiaro ed intuitivo. Tuttavia, l'evidenza empirica mostra come i rendimenti delle piattaforme, specialmente negli

ultimissimi anni, possano superare di gran lunga quelli dei competitors tradizionali. La scelta dell'imprenditore, dunque, sarà frutto essenzialmente della propria propensione al rischio nel fare impresa: avviare una piattaforma potrebbe risultare rischioso, ma potenzialmente molto profittevole.

Bibliografia

Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary (2016) Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You WW Norton & Co

Carlo Scognamiglio Pasini (2016) Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti, Luiss University Press, 2016

Sitografia

https://it.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler

<https://www.agi.it/cronaca/news/2022-01-13/settore-ristorazione-emergenza-45-mila-aziende-chiuse-perdite-15223031/>

https://www.albaleasing.eu/albaville/economia/non-solo-e-commerce-e-sanita-i-10-settori-piu-resilienti-in-epoca-covid_202010301445/

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-acquisti-online-crescita>

<http://www.operationsandstrategy.it/index.php/blog-operations/56-ipercompetitivita>

https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/allegati/Struttura-condotta-performance.pdf

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-resource-based-view>

https://learn.luiss.it/pluginfile.php/1127544/mod_resource/content/0/11.%20Risorse%20e%20competenza%20-%20RBV.pdf

https://learn.luiss.it/pluginfile.php/1127535/mod_resource/content/0/9.%20Analisi%20dellambiente%20esterno.pdf

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-resource-based-view>

<http://lucadami.blogspot.com/2012/06/ipercompetizione.html>

<https://giofatarella.medium.com/lera-dell-ipercompetizione-e-della-velocit%C3%A0-db481090429d>

https://it.wikipedia.org/wiki/La_strategia_Oceano_Blu

<https://www.assolombarda.it/centro-studi/platform-economy-definizioni-e-prospettive-1>

<https://academy.binance.com/it/articles/what-is-a-network-effect>

<https://andrewchen.com/ubers-virtuous-cycle-5-important-reads-about-uber/>

<https://brandmarketingblog.com/articles/branding-definitions/power-of-branding/>

<https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>

<https://www.helpscout.com/blog/customer-feedback-loop/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/pull-marketing/>

<https://www.ilpost.it/2016/09/28/e-nato-prima-luovo-o-la-gallina/#:~:text=Il%20problema,prima%20ci%20fosse%20un%20uovo.>

<https://adsnetwork.it/push-marketing>

<https://library.weschool.com/lezione/il-modello-di-business-freemium-4304.html>

<https://www.mppglobal.com/news/blog/freemium-vs-metered-paywalls-which-model-suits-your-business-us/>

<https://aidaproesports.ch/blog/twitch-storia-ed-evoluzione>

<https://ribrainstudio.com/la-nascita-e-lo-sviluppo-di-twitch-la-piattaforma-viola/startupitalia.eu/134975-20200723-la-storia-justin-kan-lo-startupper-seriale-fondato-twitch>

<https://www.ilfoglio.it/tecnologia/2021/01/13/news/dentro-il-successo-di-twitch-1678041/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Twitch>

<https://www.ycombinator.com/about/>

<https://www.editoria.tv/amazon-batte-google-compra-twitch-per-970-milioni-dollari/#:~:text=Dopo%20l'annuncio%20di%20un,Big%20G%20sembrava%20in%20vantaggio.>

https://en.wikipedia.org/wiki/Justin_Kan

<https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/amazon-acquista-twitch-per-1-miliardo-di-dollari/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/rebranding/>

<https://www.gamedeveloper.com/business/twitch-parent-company-rebrands-as-twitch-interactive>

<https://seoaves.com/twitch-business-model-how-does-twitch-make-money/#:~:text=Twitch%20earns%20money%20by%20charging,for%20%24970%20million%20in%202014.>

<https://productmint.com/twitch-business-model-how-does-twitch-make-money/#:~:text=Twitch%20makes%20money%20by%20charging,on%20a%20freemium%20business>

[%20model.](#)

https://it.wikipedia.org/wiki/Modello_di_business

<https://www.beople.it/cosa-e-un-business-model>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/business-model/>

<https://medium.com/@MassimoMilani/twitch-the-business-analysis-17d1a47cbb5b>

<https://help.twitch.tv/s/article/joining-the-affiliate-program?language=it>

<https://www.twitch.tv/p/it-it/partners/faq/>

<https://www.twitch.tv/>

[https://tech.everyeye.it/notizie/1-bit-twitch-ecco-valgono-euro-guadagnano-streamer-527614.html#:~:text=100%20Bit%3A%201%2C54%20euro,Euro%20\(sconto%20dell'8%25\)](https://tech.everyeye.it/notizie/1-bit-twitch-ecco-valgono-euro-guadagnano-streamer-527614.html#:~:text=100%20Bit%3A%201%2C54%20euro,Euro%20(sconto%20dell'8%25))

<https://festamaurizio.it/guadagnare-twitch-italia>

<https://www.ilsole24ore.com/art/altro-che-gaming-cosi-twitch-e-diventata-piattaforma-tutti-AEWad9H>

<https://www.missionerisparmio.it/2021/07/24/twitch-boom-tv-tradizionale-addio/>

<https://www.smartworld.it/videogiochi/microsoft-chiude-mixer-sposta-facebook-gaming.html>

<https://www.money.it/Mixer-cos-e-come-funziona-prezzo-giocare-live-streaming>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Mixer_\(sito_web\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Mixer_(sito_web))

<https://en.wikipedia.org/wiki/Streamlabs>

<https://www.ilpost.it/2020/06/23/microsoft-chiude-mixer-facebook-gaming/>

<https://esports.gazzetta.it/news/23-06-2020/microsoft-chiude-mixer-via-alla-partnership-con-facebook-esports-58565>

<https://onlypult.com/blog/youtube-vs-twitch>

<https://it.videogamer.com/2015/06/13/youtube-lancia-la-sfida-a-twitch-con-youtube-gaming-maggiori-dettagli-alle3-2015/>

<https://support.google.com/youtube/answer/2802032?hl=en>

<https://tech.everyeye.it/articoli/speciale-facebook-gaming-zuckerberg-lancia-sfida-twitch-48440.html>

<https://www.esportsmag.it/neymar-ecco-laccordo-con-facebook-gaming/>

<https://techprincess.it/facebook-gaming/>

<https://restream.io/blog/mixer-vs-twitch-is-there-a-real-choice/>

<https://www.tecnoyouth.it/web-social/google/youtube-gaming-debutto-rivale-twitch-29693>

<https://www.blitzquotidiano.it/media/youtube-gaming-debutto-26-agosto-tutto-2258959/>

<https://www.twitch.tv/creatorcamp/it-it/twitch-music-getting-started/music-on-twitch-quick-start-guide/#:~:text=Scarica%20l'app%20Twitch%20per,avviare%20il%20tuo%20primo%20streaming.>

<https://www.esportsweb.it/news/twitch-e-la-piattaforma-streaming-piu-seguita-nel-2021-2750>

<https://www.ilsole24ore.com/art/cosa-si-puo-dire-e-non-twitch-regole-non-farsi-bloccare-l-account->

ADnoBUHB

https://www.business-standard.com/article/news-ani/youtube-s-three-strike-system-you-should-know-if-your-content-violates-policies-119022000762_1.html

<https://support.google.com/youtube/answer/2802032?hl=en#:~:text=3%20strikes%20in%20the%20same,Guidelines%20strike%20on%20deleted%20content.>

<https://help.twitch.tv/s/article/about-account-suspensions-dmca-suspensions-and-chat-bans?language=it>

<https://www.videogiochi.com/dr-disrespect-denuncia-twitch-ban/>

<https://www.linkness.com/informa/twitch-da-piattaforma-streaming-di-videogiochi-futuro-dellintrattenimento>

<https://www.2w.gg/esports-news/twitch/>

<https://twitchtracker.com/statistics>

<https://twitchtracker.com/statistics/viewers>

<https://twitchtracker.com/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-image/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

<https://www.goal.com/it/notizie/diritti-tv-serie-a-20212024-dazn-7-partite-esclusiva-3/ksnvarulhu0c1k9qyhv1cpgce>

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act-ensuring-fair-and-open-digital-markets_it#chi-sono-i-gatekeeper

<https://geo.consulting/morsi-di-marketing/mercato-e-prodotto/modello-5-forze-competitive-porter/>

<https://www.visionaryresults.com/using-the-blue-ocean-strategy-canvas-pt-1/>

[1/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=using-the-blue-ocean-strategy-canvas-pt-1](https://www.visionaryresults.com/using-the-blue-ocean-strategy-canvas-pt-1/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=using-the-blue-ocean-strategy-canvas-pt-1)