

**PIATTAFORME DIGITALI: PASSATO,
PRESENTE E FUTURO DELLA POTENZA
CHE HA CONQUISTATO I MERCATI
GLOBALI**

Prof. Luca Pirolo

RELATORE

Alice Maccari (248811)

CANDIDATO

Un particolare ringraziamento al mio relatore, il Professor Luca Pirolo, che mi ha seguito nella stesura di questo elaborato, con l'entusiasmo per la materia che lo contraddistingue. Lei in particolar modo è stato un'ispirazione per la scelta del mio percorso futuro.

Un altro ringraziamento va alla mia famiglia, da sempre vicina a me, che mi sostiene e mi sosterrà sempre.

Indice

Introduzione	4
CAPITOLO 1 – INNOVAZIONE E CAMBIAMENTI DEL PANORAMA ECONOMICO	5
1.1 Come il panorama economico è cambiato negli ultimi anni	5
1.1.1 Innovazione dei modelli di business	6
Figura 1: Business model canvas <i>broker and technology platform</i>	8
1.2 Le piattaforme digitali	8
1.2.1 Come funzionano le piattaforme	10
1.2.2 I network effects nelle piattaforme	11
Figura 2: come le piattaforme usano a loro vantaggio i network effects	12
1.2.3 Come i network effects creano valore	13
1.3 A cosa hanno portato le piattaforme e la digitalizzazione	14
1.3.1 Cos'è la gig-economy	15
Figura 3: Lavoratori delle piattaforme per condizione occupazionale (%).....	16
Figura 4: Lavoratori delle piattaforme per attività svolta (%).....	17
Figura 5: importanza del reddito guadagnato tramite le piattaforme di lavoro, per tipologia di lavoratori e tipologia di piattaforma (%).....	17
Figura 6: ragione principale per cui si è scelto di lavorare tramite piattaforma, per tipologia di lavoratori e tipologia di piattaforma (%).....	18
1.3.2 Cos'è la platform economy?	19
1.3.3 Come le piattaforme hanno modificato la competizione e come si proiettano nel futuro	21
CAPITOLO 2 – STRATEGIE E COME OTTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO	23
2.1 Cosa sono le strategie di differenziazione e di diversificazione e in cosa differiscono	23
Figura 7: integrazione verticale, a monte e a valle.....	24
2.1.2 La strategia differenziazione di prodotto	26
2.1.3 La strategia di diversificazione di prodotto e di mercato: matrice di Ansoff	27
Figura 8: la matrice di Ansoff	27
2.2 Strategia di internazionalizzazione	28
2.3 Data strategy	30
2.3.1 La data strategy nelle piattaforme	31
Figura 9: Platform data strategy	32
2.4 Customer experience: strategie vincenti	33
CAPITOLO 3 – CASO: VINTED	35
3.1 Cos'è il second hand market	35
Figura 10: i prodotti di seconda mano più popolari in Italia nelle ricerche online del 2021.....	36
3.1.1 Tipologia di consumatori del second hand e il vantaggio delle aziende sostenibili	37
3.2 Cos'è Vinted	38
3.2.1 Come vengono venduti gli articoli su Vinted e cosa può e non può essere venduto	39
3.2.2 Funzionamento della piattaforma: come viene utilizzata la data strategy	40
3.3 Chi è Vinted?	42
3.3.1 Vinted e il mondo del second hand market online	43
Figura 11: crescita del mercato di abbigliamento di seconda mano dal 2021 al 2026	43
Figura 12: la rivendita online vs settori del second hand market	44
3.3.2 Vinted e i competitors Depop e Zalando	44
3.4 Conclusione	46
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	47

Introduzione

Se si parla di Uber, Airbnb, eBay, Vinted... una delle prime qualità che possono venire in mente pensando ad esse è che rispondono ai bisogni dell'individuo in modo più veloce e più semplice rispetto al passato. Vivere nel XXI secolo implica avere a disposizione molte facilitazioni rispetto al passato per quanto riguarda la vita quotidiana: grazie all'innovazione tecnologica, alla globalizzazione, all'enorme quantità di dati che ora si hanno a disposizione e alle connessioni derivanti dagli stessi, l'individuo se vuole può essere assistito in qualsiasi azione che compie durante la sua giornata, accompagnato dalle cosiddette "piattaforme". Che si tratti di prenotare una corsa in taxi, comprare dei vestiti, fare la spesa o prenotare una vacanza, tutto questo oggi può essere fatto attraverso la rete, utilizzando app e/o piattaforme. Ovviamente i cambiamenti che queste novità hanno portato con loro sono di grandi dimensioni e hanno un enorme impatto sull'economia moderna, in quanto hanno cambiato nel profondo le modalità di creazione del valore delle aziende e l'approccio degli individui alle trasformazioni portate dalle stesse. Si sta parlando di piattaforme digitali, di quella che viene chiamata la "platform economy" e di come, tutto questo, sta portando a trovarsi di fronte un numero sempre maggiore di piattaforme, le quali, se strutturate nel modo adeguato e funzionali, in brevissimo tempo fanno il giro del mondo ed accrescono il proprio valore, fino a diventare dei colossi nel settore in cui operano.

Rispetto al percorso affrontato da rivoluzioni precedenti, quello percorso dalle piattaforme è stato un viaggio decisamente più breve. Le piattaforme sono riuscite a conquistare l'arena economica odierna, facendosi largo anche tra colossi che hanno dominato il mercato per anni, questo grazie non solo alla velocità e istantaneità del mondo moderno, con l'aiuto del digitale e dell'internet, infatti, è ora possibile far arrivare una notizia, un'innovazione o un evento in giro per il mondo in pochi minuti; ma anche alle loro caratteristiche, che le differenziano dai competitors. Le piattaforme digitali stanno portando innovazione e spesso trasmettono anche valori importanti, come l'importanza della sostenibilità (come nel caso che verrà analizzato). In un mondo pieno di app, piattaforme e siti web che risolvono tutte lo stesso problema, la differenza la fanno i dettagli, i valori trasmessi e la storia che c'è dietro, e chi progetta queste piattaforme lo sa bene.

Il seguente lavoro, che ha l'obiettivo primario di analizzare il nuovo fenomeno dell'economia mondiale quindi, sarà strutturato nel modo che segue: nel primo capitolo verranno analizzate le piattaforme digitali, la loro struttura, il loro funzionamento e le loro caratteristiche; nel secondo capitolo si parlerà delle strategie più utilizzate dalle piattaforme e in cosa consistono tali strategie; infine, verrà analizzato un caso, quello della piattaforma di second hand market Vinted, protagonista nel suo settore, che incarna alla perfezione la piattaforma tipo.

CAPITOLO 1 – INNOVAZIONE E CAMBIAMENTI DEL PANORAMA ECONOMICO

1.1 Come il panorama economico è cambiato negli ultimi anni

“Un anno che passa, nel mondo della tecnologia, vale come dieci in quello degli umani”, è con questa frase che Tiziano Toniutti definisce l’esponentiale evoluzione che il settore tecnologico ha vissuto negli ultimi dieci-venti anni¹. In questo arco di tempo decisamente breve, le innovazioni che hanno cambiato radicalmente lo stile di vita dell’uomo sono state diverse, di cui forse la prima fra tutte o come minimo una delle più importanti è la rete. Nell’arco di un ventennio la rete ha avuto un’evoluzione senza precedenti: tre generazioni di rete in un arco di tempo estremamente ristretto, che hanno comportato non solo “connessioni più rapide ed efficienti, ma anche il supporto alla digitalizzazione di prodotti e servizi”². Lo slancio in avanti dato dalla rete non ha eguali: esso ha portato tutto il mondo in un futuro che difficilmente si sarebbe potuto immaginare: smartphone, applicazioni, social network e molte altre innovazioni, che oggi fanno parte della quotidianità e ora vengono date per scontate, hanno completamente rivoluzionato l’intero teatro tecnologico, economico e sociale del mondo.

Ovviamente lo sviluppo tecnologico ha portato con sé anche un mondo super globalizzato, sempre connesso, difatti lo sviluppo della tecnologia e la globalizzazione vanno a braccetto: “più si innovano le tecnologie per lo scambio di informazioni e dati, più si restringe la rete globale e si avvicinano servizi e persone, creando contatti utili allo sviluppo di nuove tecnologie”³. Processo questo che, per via delle necessità di interconnessione date dalla pandemia e dallo stare a casa, negli ultimi 2 anni ha vissuto un’ulteriore accelerazione. Negli anni di pandemia, infatti, la domanda di internet è drasticamente aumentata a causa delle necessità dovute allo smart-working, alla didattica a distanza e al passare il tempo libero nello spazio ristretto della propria abitazione, mettendo a dura prova le reti. Anche i governi si sono dovuti evolvere per la salvaguardia dei cittadini, motivo per cui hanno messo a disposizione delle “app nazionali di tracciamento dei contatti e di allerta”, che i cittadini potevano scaricare su base volontaria e grazie alle quali venivano avvertiti dei contatti con persone positive al Covid-19, come l’app “Immuni” in Italia⁴. La tecnologia ha inoltre contribuito ad accelerare la ricerca contro il coronavirus. Essa, grazie

¹ La Repubblica, articolo a cura di Toniutti T. (2019), “2010-2019, la tecnologia che ci ha cambiato la vita”. Accesso effettuato il 28/06/2022, disponibile su: <https://www.repubblica.it/tecnologia/2019/12/18/news/2010-2020-la-tecnologia-che-ci-ha-cambiato-la-vita-243735422/>;

² PICTET (2020), “Le 20 innovazioni che hanno cambiato il mondo negli ultimi 20 anni”. Accesso effettuato il 28/06/2022, disponibile su: <https://am.pictet.it/blog/articoli/tecnologia-e-innovazione/le-20-innovazioni-che-hanno-cambiato-il-mondo-negli-ultimi-20-anni/>;

³ Intesa (2022), “Piattaforme digitali: cosa sono e a cosa servono”. Accesso effettuato il 29/06/2022, disponibile su: [https://www.intesa.it/piattaforme-digitali-cosa-sono-e-a-cosa-servono/-:~:text=Scopriamo di più.-,Che cos'è una "piattaforma digitale",mobile o un sito web.](https://www.intesa.it/piattaforme-digitali-cosa-sono-e-a-cosa-servono/-:~:text=Scopriamo di più.-,Che cos'è una);

⁴ Commissione Europea, “Soluzioni digitali durante la pandemia”. Accesso effettuato il 29/06/2022, disponibile su: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/digital-solutions-during-pandemic_it;

all'utilizzo dei supercomputer di Cinetica, il più grande centro informatico d'Italia, è stata infatti utilizzata per combattere la diffusione del corona virus e a metà del 2020 era già stata testata l'interazione tra il coronavirus e 400 000 molecole farmaceutiche, con l'obiettivo di capire quali fossero in grado di neutralizzare il virus e impedirne la replicabilità⁵. La tecnologia si dimostra quindi sempre più essenziale nella vita quotidiana, rivelandosi utile non solo a soddisfare necessità quali possono essere ordinare cibo a casa, prenotare una macchina o affittare una casa, ma anche aiutando a trovare soluzioni a problemi di gran lunga più impattanti e critici, come appunto ha fatto durante la pandemia.

Immaginare un mondo senza tecnologia oggi è impossibile e in questo scenario a tenere le redini e trovarsi in prima fila verso il cambiamento sono le aziende, gli utenti e i dati. Grazie alle nuove tecnologie, gli utenti sono facilitati da nuovi strumenti come gli smartphone, che permettono al singolo di essere sempre connesso, e sono agevolati dalla velocità e dalla facilità delle connessioni sviluppatesi grazie all'innovazione tecnologica. L'innovazione che è necessario andare ad analizzare, e che sarà analizzata nel seguente elaborato, è quella che riguarda i modelli di business e le piattaforme, questo perché gli utenti sono "interconnessi dalle *piattaforme digitali* la cui importanza crescente sta ridisegnando i modelli di business, arrivando a "teorizzare" anche una vera e propria *platform economy*"⁶ e perché rappresentano un importante cambiamento nel panorama economico.

1.1.1 Innovazione dei modelli di business

Come detto in precedenza una delle conseguenze dirette dello sviluppo tecnologico è stata la nascita delle piattaforme digitali, che hanno portato alla creazione di nuovi modelli di business. Prima di parlare delle piattaforme digitali nello specifico, è necessario dare una definizione di "innovazione di modelli di business", perché è grazie ad essa che si sono sviluppate. Innanzitutto, è importante fare una premessa: il mondo in cui viviamo viene definito "mondo VUCA" e ottenere un vantaggio competitivo in un "mondo VUCA" è ormai di vitale importanza. Cosa significa vivere in un mondo "VUCA"? Il termine è l'acronimo inglese delle parole Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), e si riferisce alle difficili condizioni in cui le imprese odierne devono operare, condizioni che derivano proprio dall'innovazione tecnologica, dalla digitalizzazione, dai nuovi strumenti e dall'interconnessione che stanno caratterizzando il contesto economico e competitivo in cui operano. Ad aggiungere altra benzina sul fuoco sono i cambiamenti demografici globali, i flussi migratori, il maggiore protezionismo commerciale, i passaggi tra generazioni e i

⁵ Commissione Europea, "I supercomputer contro il coronavirus". Accesso effettuato il 29/06/2022, disponibile su: https://wayback.archive-it.org/12090/20220517133046/https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe/recovery-coronavirus-success-stories/digital/supercomputers-versus-coronavirus_it;

⁶ Intesa (2022), "Piattaforme digitali: cosa sono e a cosa servono". Accesso effettuato il 29/06/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/piattaforme-digitali-cosa-sono-e-a-cosa-servono/> - :-:text=Scopriamo di più.-,Che cos'è una "piattaforma digitale",mobile o un sito web.;

cambiamenti dei modelli di vita, che creano una sfida complicata per il management che deve progettare l'innovazione, cambiare le strutture organizzative, pianificare la strategia, orchestrare partnership ed ecosistemi⁷.

È chiaro quindi che trovare il proprio spazio in un mondo così strutturato è al tempo stesso complicato, ma vitale per le imprese. Secondo il Boston Consulting Group, infatti, le innovazioni riguardanti i modelli di business sono la tipologia che più aiuta ad ottenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo e a creare valore. Il Boston Consulting Group afferma: “negli ultimi 50 anni, la durata media dei modelli di business è passata da circa 15 anni a meno di cinque, a dimostrazione del fatto che l'innovazione del modello di business è ormai una capacità essenziale per le organizzazioni che cercano di sviluppare la crescita o di riemergere da periodi di crisi”⁸. Ma la domanda è: cosa si intende per innovazione del modello di business? Essa consiste nell'accrescere il vantaggio e la creazione di valore grazie a cambiamenti posti in essere simultaneamente sia al valore dell'organizzazione per il cliente sia al suo modello operativo sottostante. Per quanto riguarda la proposta di valore, essa si concentra sulla scelta del segmento target, l'offerta di prodotti/servizi e il modello dei ricavi; mentre a livello di modello operativo ci si riferisce al modo di ottenere un vantaggio competitivo, redditività e creazione di valore. L'innovazione del modello di business è fondamentale per la trasformazione aziendale, ma è anche molto critica, dato il contesto iperdinamico e ipercompetitivo in cui le organizzazioni si trovano ad operare. È chiaro che l'innovazione dei modelli di business è necessaria per la crescita economica ed è una conseguenza diretta dell'evoluzione tecnologica che vi è oggi, come si evince dallo sviluppo della *platform economy* derivante dalle nuove piattaforme digitali, che verrà approfondita una volta data la definizione di quelle che sono le piattaforme digitali.

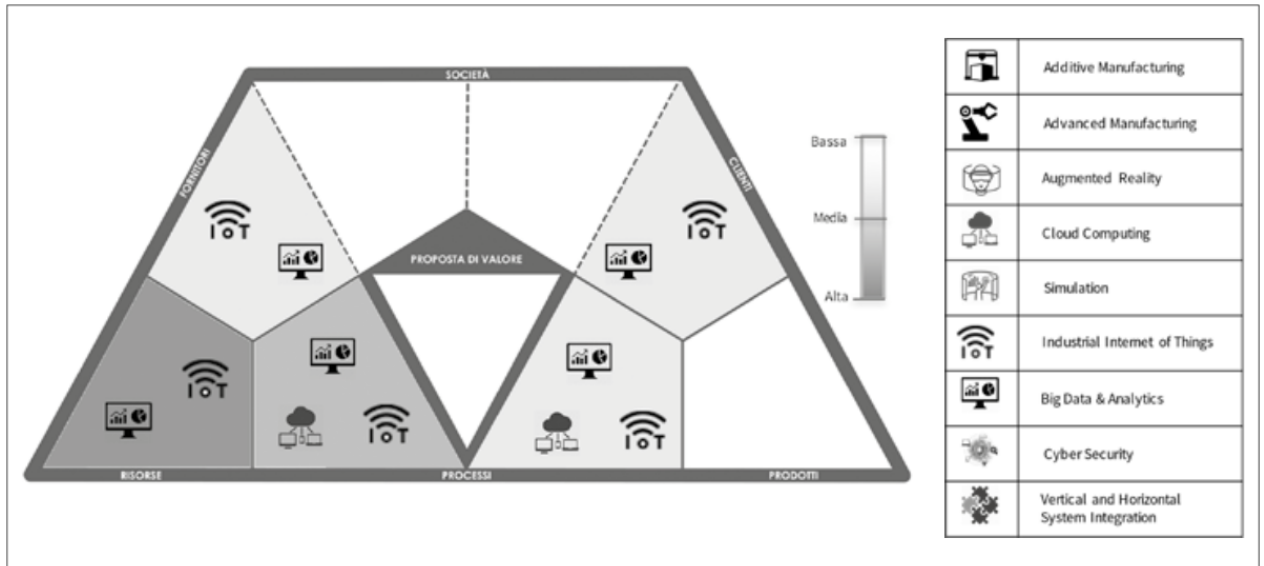
Entrando nello specifico nel mondo delle piattaforme, il loro modello di business è estremamente complesso e, come verrà anche approfondito nel dettaglio in seguito, la sua principale risorsa sono i dati, raccolti e studiati grazie ad apposite tecnologie. Per comprendere meglio la struttura di questi modelli è utile il building block messo a disposizione dallo scritto appartenente alla collana Studi e Ricerche di Edizioni Ca' Foscari, “Business Model 4.0, I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale”⁹.

⁷ Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61 (1), 5-14. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125618805111>;

⁸ BCG (2022). “Business Model Innovation”. Accesso effettuato il 06/07/2022, disponibile su: <https://www.bcg.com/it-it/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>;

⁹ Bagnoli, C., Bravin A., Massaro, M., & Vignotto A. (2018). Business Model 4.0 I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: https://www.edizionicafoscarini.unive.it/media/pdf/books/978-88-696-287-1/978-88-696-287-1-ch-04_GpqvFz9.pdf;

Figura 1: Business model canvas *broker and technology platform*



Come viene spiegato dai ricercatori, le piattaforme hanno bisogno degli algoritmi di Big data & analytics per funzionare, “in quanto si basano su un insieme di dati eterogenei che possono provenire dall’esterno, attraverso i dispositivi, e dall’interno, attraverso i macchinari e software gestionali”¹⁰. Si ha accesso in questo modo a tutti i dati necessari, più nello specifico a quelli dei clienti, poi analizzati e utilizzati per “anticipare le loro esigenze, migliorare i prodotti e svilupparne di nuovi”¹⁰, migliorando così customer experience e customer satisfaction. Com’è possibile osservare dalla figura, i blocchi di clienti e fornitori sono influenzati dalle interconnessioni create dai dati. Per quanto riguarda i processi interni: essi risultano maggiormente flessibili e, grazie alle analisi dei dati raccolti, i sistemi di produzione e i processi di sviluppo del prodotto sono più efficaci. I processi esterni, invece, “grazie alla piattaforma, le negoziazioni diventano virtuali creando, in questo modo, un legame diretto tra l’oggetto fisico e la rete virtuale”¹⁰. Il modello di business delle piattaforme trasforma il ruolo del consumatore, facendolo passare dall’essere *consumer* a *prosumer*, cioè producer-consumer a dimostrazione del fatto che all’interno delle piattaforme sono utenti attivi “nei processi di progettazione, produzione, distribuzione e consumo del prodotto in base alle proprie preferenze ed esigenze”¹⁰.

1.2 Le piattaforme digitali

"Per chiunque segua il mondo degli affari, è ormai risaputo che le aziende di maggior valore del pianeta e le prime a superare la soglia del trilione di dollari di valore (anche se temporaneamente) sono le

¹⁰ Bagnoli, C., Bravin A., Massaro, M., & Vignotto A. (2018). Business Model 4.0 I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: https://www.edizionicafoscarini.unive.it/media/pdf/books/978-88-696-287-1/978-88-696-287-1-ch-04_GpqvFz9.pdf;

piattaforme”¹¹. Prima di parlare di come le piattaforme riescono a creare valore è necessario avere una panoramica riguardo a cosa sono effettivamente. Innanzitutto, una piattaforma è “un’attività che si basa sulla creazione di interazioni che generano valore tra produttori esterni e consumatori, fornendo un’infrastruttura aperta e partecipativa per le interazioni stesse e creando valore per tutti i partecipanti”¹². Per quanto riguarda le “piattaforme digitali”, esse sono un’estensione delle piattaforme di cui si è data definizione: esse “sono infrastrutture digitali in grado di connettere tra loro i sistemi diversi ed esporli agli utenti attraverso interfacce semplificate ed integrate, generalmente un’app mobile o un sito web”¹³. Più semplicemente le piattaforme e, più nello specifico, le piattaforme digitali sono delle attività che si basano sull’interazione tra i vari partecipanti e, sfruttando le possibilità offerte dal digitale e dalla rete, generano valore per tutti i partecipanti stessi. Altro elemento importante che contraddistingue le piattaforme digitali è il concetto di *network*: infatti, la piattaforma assicura attraverso l’app un sistema cooperativo in cui i soggetti coinvolti possono “monetizzare” la disponibilità di informazioni così da completare e arricchire la propria offerta, creando appunto un network. Quella della creazione del network è una caratteristica essenziale delle piattaforme che le differenzia dai loro competitors, per questo verrà approfondita in seguito.

In ogni caso nell’economia moderna le piattaforme si stanno facendo sempre più largo, portando con loro una trasformazione che sta coinvolgendo molti degli ambiti economici e sociali: Amazon, Uber, Airbnb e molte altre sono un ottimo esempio di come questo nuovo modello di business abbia conquistando vari settori nel giro di pochi mesi. Ma cosa c’è di speciale in queste piattaforme, da renderle così inarrestabili? La risposta è una sola, il *potere della piattaforma*, potere che è composto da: focalizzazione, perché ognuna delle piattaforme che hanno conquistato il mercato si è focalizzata su uno specifico settore, individuandone le opportunità e le debolezze; differenziazione, perché ognuna di queste piattaforme è unica e dirompente rispetto imprese già presenti nel mercato; capacità di collegare persone, organizzazioni e risorse grazie alla tecnologia, in un ecosistema interattivo in cui è possibile creare e scambiare quantità incredibili di valore¹⁴. Le piattaforme aiutano a creare interazioni tra consumatori e produttori, attraverso un’infrastruttura aperta e partecipativa: “lo scopo principale della piattaforma è

¹¹ Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation and power. HarperBusiness. Denning S. (2021) “The spirit of high-performance: delighting clients”. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <http://www.stevedenning.com/Radical-Management/delighting-clients.aspx>;

¹² Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

¹³ Intesa (2022), “Piattaforme digitali: cosa sono e a cosa servono”. Accesso effettuato il 29/06/2022, disponibile su: [https://www.intesa.it/piattaforme-digitali-cosa-sono-e-a-cosa-servono/-:~:text=Scopriamo di più.-,Che cos'è una "piattaforma digitale",mobile o un sito web.](https://www.intesa.it/piattaforme-digitali-cosa-sono-e-a-cosa-servono/-:~:text=Scopriamo di più.-,Che cos'è una);

¹⁴ Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

quello di creare incontri tra gli utenti e facilitare lo scambio di beni, servizi o moneta sociale, consentendo così la creazione di valore per tutti i partecipanti”¹⁵.

È chiaro che le piattaforme hanno modificato completamente i modelli di business classici, dando vita a un sistema di creazione del valore in cui i soggetti coinvolti si connettono e interagiscono l’uno con l’altro, grazie alle risorse messe a disposizione da esse stesse. Hanno fatto sì che il valore potesse essere “creato, modificato, scambiato e consumato in una varietà di modi e luoghi, tutti resi possibili dalle connessioni che la piattaforma facilita”¹⁵. Quelle appena citate sono caratteristiche univoche e comuni a tutte le piattaforme, ma bisogna ricordare che ogni piattaforma è diversa e attrae diversi tipi di utenti, il che significa che anche il valore prodotto dalla singola piattaforma è diverso da quello delle altre, cosa che rende ognuna di loro ancora più unica.

1.2.1 Come funzionano le piattaforme

Come detto in precedenza, le piattaforme sfruttano a loro vantaggio le possibilità offerte dalla tecnologia, operando così in una dimensione che non è più circoscritta a uno spazio fisico, ma opera a livello digitale. Operare a livello digitale significa utilizzare le innovazioni che lo sviluppo tecnologico ha portato con sé: smartphone, connessione, rete e, di grande importanza per le piattaforme, i dati. Di questi ultimi il matematico e imprenditore britannico Clive Humby dà questa definizione: “i dati sono il nuovo petrolio”¹⁶. Il famoso matematico, però, riconosce l’importanza dell’elaborazione di questi dati. Infatti, parla di come il petrolio per avere valore deve essere trasformato in qualcosa di utilizzabile e di come, allo stesso modo, “anche i dati devono essere trattati e analizzati per avere un vero valore”¹⁶, comprendendo perfettamente l’importanza dei dati nel mondo moderno e la necessità di saperli utilizzare. Secondo un articolo di Forbes del 2018 sulla quantità di dati generati dal singolo, ogni giorno vengono creati 2,5 quintilioni di byte di dati al giorno¹⁷.

L’enorme quantità di dati prodotta è di vitale importanza per le piattaforme: esse si basano su cicli di feedback, derivanti dalla comunità, per implementare la propria efficienza. Recensioni negative, elevate condivisioni di un determinato contenuto, reazioni degli utenti, rappresentano tutte fonti di informazione preziose per le piattaforme, questo perché esse permettono loro di facilitare il percorso dell’utente al loro interno e di comprendere meglio i bisogni dei consumatori.

¹⁵ Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

¹⁶ The Commerce Society: Humby, C (2006). “Data is the new oil”. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: <https://comsocrcc.com/data-is-the-new-oil/>;

¹⁷ Forbes (2018), “How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read”. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: [https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/?sh=6030495d60ba](https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/?sh=6030495d60ba;);

È evidente come per le piattaforme digitali sia effettivamente più semplice e istantaneo raccogliere informazioni riguardo alle preferenze del singolo utente, questo proprio grazie ai dati che ognuno disperde ogni giorno. Uno dei loro grandi vantaggi è quello di non essere bloccate dagli ostacoli legati alle informazioni stesse, questo grazie alla loro struttura. I problemi che possono sorgere in relazione alle informazioni solitamente limitano il mercato, ma nelle piattaforme essi si trasformano in un vantaggio rispetto agli altri modelli di business: grazie alla loro struttura e ai loro sistemi di aggregazione e matching, problematiche come l'asimmetria informativa, la complessità e la frammentazione informativa, vengono infatti risolte. Inoltre, gli anni di pandemia hanno portato alla moltiplicazione dei flussi di dati e informazioni, dell'interconnessione e della globalizzazione, il che ha spinto le aziende ad operare sempre di più su scala globale attraverso la digitalizzazione, dando vita a quella che viene definita *platform economy*, di cui si parlerà in seguito.

1.2.2 I network effects nelle piattaforme

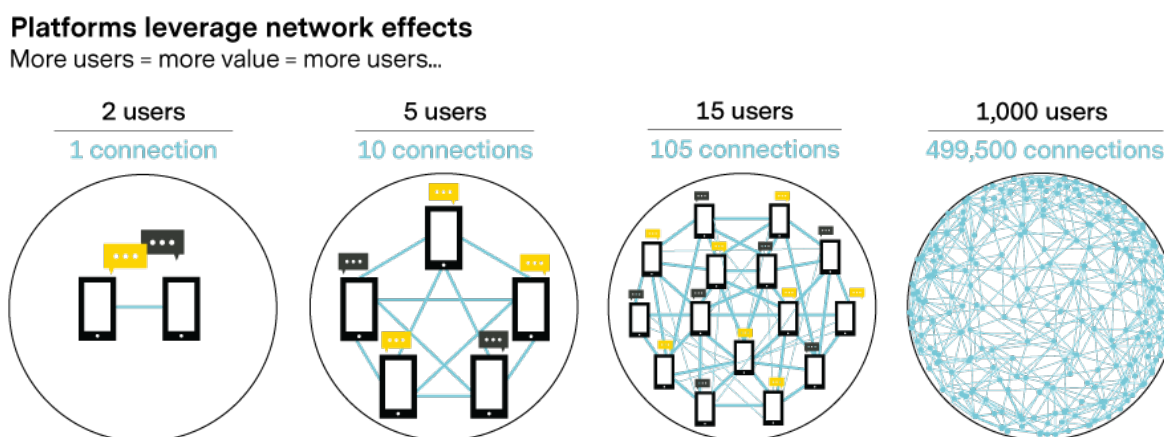
Come detto in precedenza, la piattaforma crea valore attraverso la creazione di un network, grazie al quale il singolo user riesce ad accrescere e ad avvalorare la propria offerta, monetizzando le informazioni messe a disposizione dalla piattaforma stessa. Ma cosa si intende quando si parla di *network effects*? Innanzitutto, in senso letterale si sta parlando degli “effetti di rete” e di essi viene data definizione dal testo *Platform Revolution*: con i network effects “si fa riferimento all'impatto che il numero di utenti della piattaforma ha sul valore creato per il singolo utente”¹⁸. Tali effetti, però, possono essere sia positivi che negativi: quando si parla di network effects positivi, si intende l'abilità di una grande e ben gestita “platform community” di produrre un valore significativo per ciascun utente della piattaforma; quando si parla di effetti negativi, invece, ci si riferisce alla possibilità che una crescita del numero di una mal gestita “platform community” possa ridurre il valore prodotto per il singolo utente. Ovviamente tutto ciò è possibile grazie all'innovazione tecnologica, di cui le piattaforme si servono per creare e sfruttare i vantaggi dati dal network. Le piattaforme sfruttano l'era dell'Internet grazie ai network, creando quelle che vengono definite “economie di scala della domanda”. Queste ultime “sono determinate dall'efficienza dei social network, dall'aggregazione della domanda, dallo sviluppo di app e da altri fenomeni che rendono le reti più grandi più preziose per i loro utenti”¹⁸. Inoltre “possono dare alla più grande azienda di un mercato di piattaforme un vantaggio di effetto rete che è estremamente difficile da superare per i concorrenti”¹⁹.

¹⁸ Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

¹⁹ Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

Il network si crea grazie alle connessioni, date dal crescente utilizzo della piattaforma: si inizia con un utente, poi questo utente porta degli amici, altri utenti sono attratti dal numero crescente di persone che fa parte della rete... e così via fino all'espansione del mercato. Diversi sono gli esempi di network all'interno delle piattaforme, ma tutti hanno in comune lo stesso procedimento: i venditori attirano gli acquirenti e gli acquirenti attirano i venditori, gli host attirano gli ospiti e gli ospiti attirano gli host... una parte attrae l'altra e viceversa.

Figura 2: come le piattaforme usano a loro vantaggio i network effects



Com'è possibile osservare dalla figura, fornita dal sito finanziario Vontobel²⁰, il meccanismo è quello spiegato in precedenza: avere più utenti comporta l'incremento di valore che a sua volta porta ancora più utenti, un vero e proprio circolo virtuoso in breve, di cui si parlerà più approfonditamente in seguito. Le piattaforme sono a conoscenza di questo meccanismo, motivo per cui spendono molto nell'attrarre al proprio interno una delle due parti coinvolte: "sanno che, se riescono a far aderire una parte alla piattaforma, l'altra la seguirà"²¹. È importante, però, non confondere l'effetto network, che, come è stato detto, serve ad incrementare il valore per gli utenti all'interno della piattaforma, con la "viralità", che invece è il fenomeno che serve ad attirare gli utenti esterni alla piattaforma all'interno della stessa. Nell'analisi svolta per lo sviluppo del testo "Platform Revolution", i ricercatori hanno analizzato diversi casi e hanno scoperto due cose: la prima, che i fallimenti sono derivati per la maggior parte da strategie di prezzo e marchio sbagliate; la seconda, che i successi, invece, sono basati su una buona idea, che ha funzionato davvero. Scoperta questa che viene confermata da piattaforme di successo come Uber, eBay, Google, Airbnb, che rappresentano a pieno questo modello. È importante fare un'altra specificazione: quando si manifestano effetti di network negativi, questi spesso dipendono dai fattori stessi che permettono alle piattaforme di crescere tanto rapidamente. Più

²⁰ Vontobel (2019). "Controlling the Darkside of Network Effects". Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <https://am.vontobel.com/en/insights/controlling-the-darkside-of-network-effects>;

²¹ Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

precisamente, la crescita del numero di utenti all'interno della piattaforma porta crescita, notorietà e ad avere sempre più persone che vogliono farne parte, ma questo può portare con sé anche una crescente difficoltà nel gestire le varie connessioni e nel trovare "l'incontro migliore". Per questo motivo è importante che la piattaforma abbia un sistema di filtraggio e controllo e che limiti l'accesso alla piattaforma, alle attività a cui i singoli utenti partecipano e alle connessioni che si producono tra i vari utenti, così da evitare di creare connessioni sbagliate tra utenti sbagliati, mandando in rovina la piattaforma stessa. Questo processo di regolazione viene definito dagli scrittori di Platform Revolution "la cura": ogni piattaforma di successo affronta questa problematica, che la porta alla sfida della "cura efficace" e le permette di trovare la giusta chiave per sopravvivere.

1.2.3 Come i network effects creano valore

Come affermato nel libro Platform Revolution, gli effetti di rete "rendono attraente una piattaforma creando cicli di feedback auto-rinforzanti che fanno crescere la base di utenti, spesso con uno sforzo o un investimento minimo da parte del gestore della piattaforma"²². I network effects fanno sì che la piattaforma attragga nuovi utenti, grazie alla loro capacità di creare tra di loro delle connessioni e aumentare il valore per ciascuno di essi. È importante ricordare che le piattaforme producono valore in modo diverso rispetto alle cosiddette "pipeline", cioè le imprese tradizionali, che producono valore per l'utente attraverso il prodotto o il servizio. Le società di piattaforme, invece, progettano e costruiscono tecnologie, ma cercano di monetizzare invitando gli utenti ad entrare a far parte della piattaforma e facendo pagare il valore che quella tecnologia crea per gli utenti.

Il valore in questione, come identificato dagli studiosi di Platform Revolution, esiste per quattro grandi categorie: per i consumatori, che trovano valore nei vantaggi offerti dalla piattaforma stessa; per i produttori o i fornitori terzi, che trovano un più facile accesso a una comunità o a un mercato; sia per i consumatori che per i produttori, che hanno così sia accesso a strumenti e servizi che facilitano l'interazione tra loro sia a meccanismi accurati che garantiscono una maggiore qualità. Le piattaforme, in questo modo, generano solitamente molto più valore di quello che effettivamente catturano, ed è esattamente questo che rende le piattaforme molto attrattive per gli utenti, i quali "sono felici di godere dei benefici di tutto il valore "gratuito" fornito dalla piattaforma"²³.

Citando nuovamente il testo Platform Revolution "una strategia di monetizzazione intelligente inizia considerando tutte e quattro le forme di valore, per poi determinare quali fonti di valore in eccesso

²² Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

²³ Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

possono essere sfruttate dalla piattaforma senza inibire la crescita continua degli effetti di rete”²³. In conclusione, gli effetti rete non hanno come unico obiettivo quello di incrementare il numero dei partecipanti e delle interazioni: è anche necessario adottare misure che incoraggino le interazioni desiderabili e che scorraggino quelle indesiderabili, il che si ricollega al famoso “incontro migliore”, che, come detto in precedenza, rappresenta una delle caratteristiche più essenziali per le piattaforme.

1.3 A cosa hanno portato le piattaforme e la digitalizzazione

Come detto in precedenza, è evidente che oggi si sta vivendo in una condizione estremamente complessa che garantisce poche certezze: crisi economiche, sanitarie e sociali, hanno portato cambiamenti enormi. L’interconnessione e la globalizzazione hanno spinto e continuano a spingere le aziende ad operare su scala globale, dando vita a una molteplicità di dati e informazioni. È questo il contesto in cui le piattaforme si diffondono a macchia d’olio nell’economia moderna, dando vita alla “platform economy”²⁴. Le piattaforme grazie alla digitalizzazione e al contesto prospero in cui sono nate, secondo l’articolo di “Intesa”, hanno accresciuto il loro valore da 4 trilioni nel 2016 a 11 trilioni circa oggi.

La digitalizzazione e le piattaforme hanno evidentemente portato con loro una serie di cambiamenti che hanno rivoluzionato l’arena economica conosciuta. Nel caso specifico di cui si sta trattando, cioè quello delle piattaforme, esse si stanno espandendo sempre di più e stanno conquistando mercato dopo mercato, settore dopo settore, il panorama economico moderno. Nel libro “The Business of Platforms”²⁵, lo studioso M. Cusumano parla del mondo delle piattaforme e di come esse ormai facciano parte del quotidiano e come abbiano acceso i riflettori su quella che viene definita la “gig-economy” e sulla “platform economy”. Cusumano dice che sono state start-up miliardarie come Airbnb e Uber a “premere l’interruttore” e che esse “mettono in contatto gli utenti di smartphone e PC con fornitori di [...] un numero quasi illimitato di altri prodotti e servizi” e che “ci riferiamo a tutte queste aziende come aziende piattaforma, anche se non sono tutte uguali”²⁵.

La diffusione di questa tipologia di business ha spesso comportato cambiamenti nelle regole tradizionali. Un esempio è quello delle metriche utilizzate nell’organizzazione e nella gestione delle attività di pipeline, che nel contesto della piattaforma si rompono facilmente. Questo perché le piattaforme hanno necessità diverse dalle tradizionali imprese e non è garantito né facile avere successo. “Avere il nome e l’indirizzo

²⁴ Intesa (2020), “Il digitale mette le ali alla Platform Economy”. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/il-digitale-mette-le-ali-alla-platform-economy/>;

²⁵ Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation and power. HarperBusiness. Denning S. (2021) “The spirit of high-performance: delighting clients”. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <http://www.stevedenning.com/Radical-Management/delighting-clients.aspx>;

e-mail di una persona in un elenco di iscritti non promette il successo di una piattaforma, ciò che conta è l'attività: il numero di interazioni soddisfacenti che gli utenti della piattaforma sperimentano”²⁶.

1.3.1 Cos'è la gig-economy

Come accennato si parlerà di “gig-economy” e la “platform economy”, per cui è importante darne una definizione. Per quanto riguarda la gig-economy, il vocabolario Treccani la definisce come un “modello economico basato sul lavoro a chiamata, occasionale e temporaneo, e non sulle prestazioni lavorative stabili e continuative, caratterizzate da maggiori garanzie contrattuali”²⁷. In un articolo del Sole 24 Ore, Elena Comelli riporta le parole di David Plouffe, ex-consigliere del presidente Barak Obama, diventato poi direttore delle strategie di Uber. Plouffe parla della tipologia di lavoratori Uber presenti negli Stati Uniti, dicendo che la maggioranza di essi lavora per la compagnia “meno di 10 ore alla settimana e molti lo fanno solo occasionalmente, per integrare un altro salario, per potersi permettere un acquisto o per affrontare una spesa imprevista senza andare in bancarotta”²⁸. Questo rappresenta perfettamente la gig-economy, cioè l'economia dei “lavoretti da tempo libero”.

La correlazione tra gig-economy e piattaforme è elevata: i lavoratori delle piattaforme digitali sono i protagonisti della gig-economy e sono una componente essenziale dell'economia moderna. In Italia nel biennio 2020/2021 i lavoratori delle piattaforme digitali hanno ammontato a circa 570.521, in cui non rientrano unicamente i rider, ma anche “un insieme eterogeneo di attività che spaziano dalla consegna di pacchi, pasti a domicilio fino allo svolgimento di compiti e traduzioni online”²⁹. Secondo uno studio condotto dall'INAPP³⁰, in Italia le persone dalla maggiore età fino ai 74 ad aver dichiarato di produrre reddito grazie alle piattaforme digitali, sempre nel biennio 2020/2021, sono complessivamente 2.228.427, cioè circa il 5,2% della popolazione. Lo studio suddivide i lavoratori in tre categorie, in base alla loro condizione lavorativa:

- Coloro che considerano il proprio lavoro presso la piattaforma come la loro occupazione principale (274 mila persone, lo 0,6% della popolazione);
- Coloro che lo considerano come attività secondaria (139 mila persone, lo 0,3%);

²⁶ Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

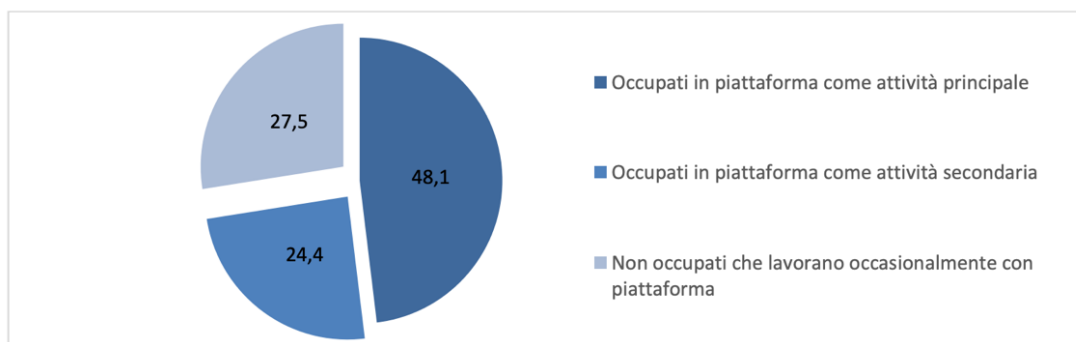
²⁷ Neologismi (2018). Definizione del termine “Gig economy”, vocabolario Treccani online. Accesso effettuato il 02/07/2022, disponibile su: https://www.treccani.it/vocabolario/gig-economy_%28Neologismi%29/-:~:text=loc.,caratterizzate da maggiori garanzie contrattuali;

²⁸ Comelli, E. (2020), Il Sole 24 Ore: “La tecnologia è più rapida della società. Anche per il lavoro”. Accesso effettuato il 02/07/2022, disponibile su: [https://elenacomelli.nova100.ilsole24ore.com/2020/02/01/la-tecnologia-e-piu-rapida-della-societa-anche-per-il-lavoro/;](https://elenacomelli.nova100.ilsole24ore.com/2020/02/01/la-tecnologia-e-piu-rapida-della-societa-anche-per-il-lavoro/)

²⁹ PMI.It, (2022): “Gig Economy: chi sono i platform workers attivi in Italia”. Accesso effettuato il 05/07/2022, disponibile su: <https://www.pmi.it/economia/lavoro/375733/gig-economy-chi-sono-i-platform-workers-attivi-in-italia.html;>

- Coloro che non si considerano occupati e hanno un piccolo guadagno saltuario grazie alle piattaforme digitali, i quali si considerano in cerca di lavoro o inattivi (157 mila persone, lo 0,4%).

Figura 3: Lavoratori delle piattaforme per condizione occupazionale (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp-Plus, 2021

Inoltre, lo studio ha dimostrato che dei 570 mila platform workers, specialmente tra chi considera il proprio lavoro presso la piattaforma come la sua attività principale, “poco meno di due terzi dichiarano anche di aver svolto un’attività lavorativa nella settimana precedente l’intervista”, cioè 365 mila persone, il 64%³¹.

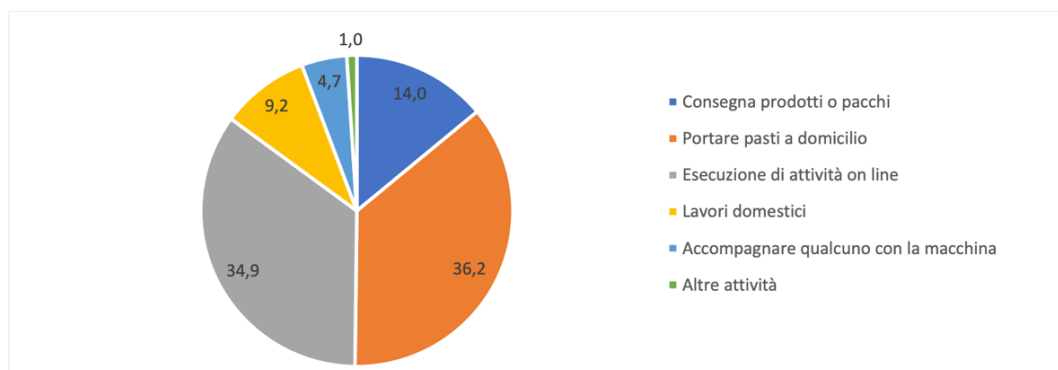
Come detto in precedenza, le piattaforme hanno conquistato il mercato e si sono diffuse in molti settori, dando vita a una realtà diversa da quella delle imprese tradizionali. Questo comporta che ci siano diverse tipologie di piattaforme e di conseguenza diverse attività corrispondenti. Secondo lo studio condotto dall’INAPP, le attività svolte su piattaforma sono eterogenee e vanno a coprire diversi ambiti, dalla consegna di pacchi o cibo a domicilio a piattaforme più complesse, che in ogni caso vanno al di là del singolo lavoro di riding. Nello studio viene riportata la classificazione indicata da ILO (International Labour Organization), che divide le piattaforme in web-based platform e location-based platform. Le web-based platforms sono le piattaforme che implicano lo svolgere dei “micro-compiti svolti sul web senza vincoli di localizzazione”³¹; le location-based platforms, invece, i compiti assegnati vengono svolti in uno specifico luogo, ad esempio vi rientrano la consegna di cibo/prodotti oppure la guida di autovetture. Nell’applicare questa classificazione gli studiosi hanno notato che “poco meno di due terzi delle attività riferite dagli intervistati può essere ricondotta alle piattaforme location-based, mentre il restante 35% riguarda attività svolte on line per piattaforme web-based”³².

³¹ Bergamante F., Della Ratta F., De Minicis M., & Mandrone E. (2022). Lavoro virtuale nel mondo reale: i dati dell’indagine Inapp-Plus sui lavoratori delle piattaforme in Italia. Accesso effettuato il 07/07/2022, disponibile su: https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3406/INAPP_Lavoro_virtuale_mondo_reale_dati_indagine_inapp_plus_lavoratori_piattaforme_Italia_PB_25_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y;

³² Bergamante F., Della Ratta F., De Minicis M., & Mandrone E. (2022). Lavoro virtuale nel mondo reale: i dati dell’indagine Inapp-Plus sui lavoratori delle piattaforme in Italia. Accesso effettuato il 07/07/2022, disponibile su: https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3406/INAPP_Lavoro_virtuale_mondo_reale_dati_indagine_inapp_plus_lavoratori_piattaforme_Italia_PB_25_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y;

Questi dati dimostrano che anche in Italia si sta diffondendo il lavoro su piattaforma completamente on-line, fino a raggiungere la quota di lavoratori coinvolti simile a quella dei rider.

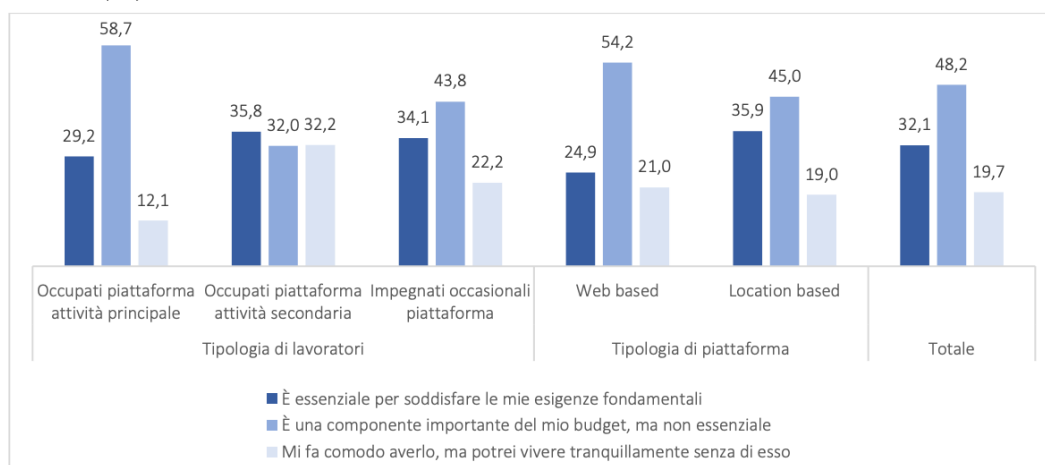
Figura 4: Lavoratori delle piattaforme per attività svolta (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp-Plus, 2021

Un altro importante dato che è stato rilevato dal medesimo studio è l'importanza che ha il reddito fornito da questa forma di lavoro. Lo studio ha riscontrato che "l'80,3% ha dichiarato che il reddito ottenuto attraverso il lavoro con le platform work risulta essenziale o comunque importante per il budget familiare". Il grafico sottostante analizza tre fattori, utili per capire meglio come funziona la gig-economy e il suo mercato, cioè: la tipologia di lavoratori (occupati attività principale, occupati attività secondaria, impegnati occasionali); la tipologia di piattaforma (web based e location based); la valutazione del contributo economico che questi lavori forniscono.

Figura 5: importanza del reddito guadagnato tramite le piattaforme di lavoro, per tipologia di lavoratori e tipologia di piattaforma (%)



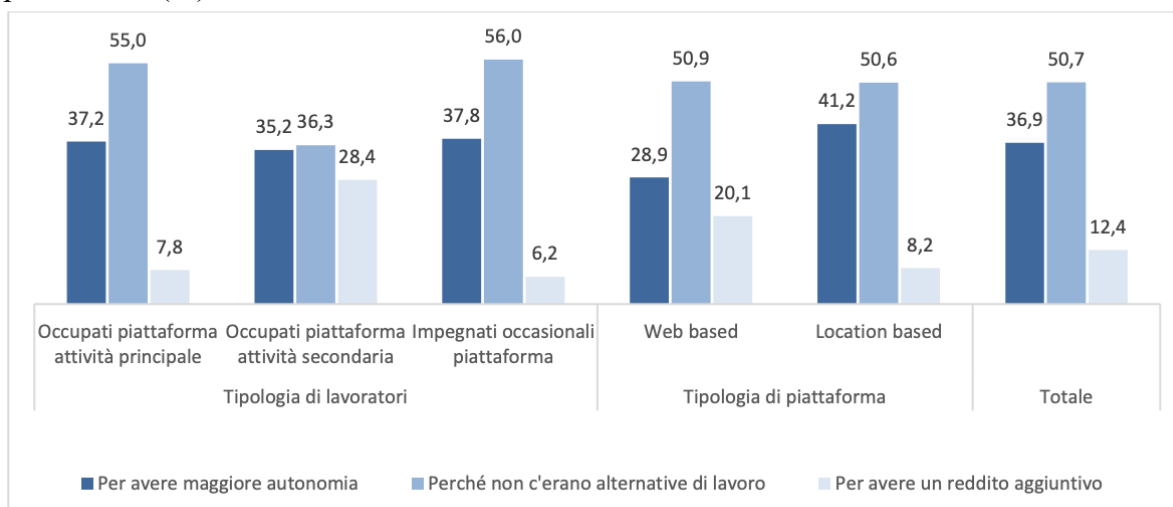
Fonte: elaborazioni su dati Inapp-Plus, 2021

Grazie a questa analisi gli studiosi hanno riscontrato che per 6 persone su 10, il reddito fornito dalle piattaforme è una "componente importante del mio budget, ma non essenziale", inoltre, che un terzo dei lavoratori reputa essenziale il reddito derivante dalle piattaforme per soddisfare le esigenze fondamentali, una quota sostanzialmente equidistribuita nei tre gruppi di lavoratori. Un dato

interessante, estrapolato da questa analisi, è che sono le location-based la tipologia caratterizzata da una maggiore centralità del reddito ottenuto grazie alla piattaforma: “tra questi lavoratori la quota di quanti ritengono il reddito essenziale per soddisfare i propri bisogni sale al 35,9% in confronto al 24,9% dei lavoratori delle piattaforme web-based, tra i quali è invece più frequente la valutazione intermedia (importante ma non essenziale) del reddito così ottenuto”³³.

L’ultimo dato che aiuta a comprendere meglio il significato di gig-economy e piattaforme è il motivo che spinge le persone a trovare lavoro in questo ambito. Com’è possibile vedere dal grafico (figura 6), le motivazioni identificate sono state 3: per avere maggiore autonomia, perché non c’erano alternative di lavoro o per avere un reddito aggiuntivo. Anche in questo caso l’opzione del reddito aggiuntivo è la minoritaria, con appena il 12,4% dei lavoratori in piattaforma in prevalenza appartenenti al gruppo che reputa il proprio lavoro presso la piattaforma come un’attività secondaria. La motivazione generalmente prevalente è che non vi erano alternative di lavoro, sia per chi la reputa un’occupazione primaria sia per chi la reputa un lavoro occasionale, con una percentuale che si aggira intorno al 55%. Un terzo invece ha dichiarato che la sua motivazione è stata quella di avere maggiore autonomia “nell’esecuzione del lavoro”.

Figura 6: ragione principale per cui si è scelto di lavorare tramite piattaforma, per tipologia di lavoratori e tipologia di piattaforma (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp-Plus, 2021

L’importanza di questa forma di lavoro è evidente, tanto che “coloro che dichiarano di non aver avuto alternative nella scelta di lavoro e che alla domanda sull’importanza del reddito ottenuto con questa forma di lavoro hanno risposto di considerarlo essenziale o importante ammontano al 41,4% dei casi,

³³ Bergamante F., Della Ratta F., De Minicis M., & Mandrone E. (2022). Lavoro virtuale nel mondo reale: i dati dell’indagine Inapp-Plus sui lavoratori delle piattaforme in Italia. Accesso effettuato il 07/07/2022, disponibile su: https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3406/INAPP_Lavoro_virtuale_mondo_reale_dati_indagine_inapp_plus_lavoratori_piattaforme_Italia_PB_25_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y;

che corrisponde a 236 mila persone”³⁴. In conclusione, dopo aver visto i risultati dello studio e capito che cos’è la gig-economy e come essa si lega alle piattaforme, si può concludere che fa ormai parte del contesto lavorativo mondiale e rappresenta una parte importante dell’economia, dando ai lavoratori la possibilità di scegliere la miglior opzione per le loro esigenze, in base alla tipologia di lavoro che essi vogliono svolgere e alle tipologie di piattaforme a loro disposizione.

1.3.2 Cos’è la platform economy?

È chiaro che le piattaforme sono strettamente collegate alla gig-economy, che, come è stato detto in precedenza, è una forma di lavoro a chiamata che può essere una fonte di guadagno primario, secondario o saltuario per il lavoratore. Per quanto riguarda, invece, le piattaforme in sé e il loro modello economico bisogna dare una definizione più mirata, parlando della *platform economy*. È evidente come la *platform economy*, letteralmente “economia della piattaforma”, nasca dalle piattaforme digitali, in cui è “possibile sia incontrare virtualmente i consumatori e interagire con loro sia condividere la conoscenza del cliente con i business partner”³⁵. Come già detto in precedenza, inoltre, la piattaforma sfrutta i dati degli utenti così da creare un’offerta più adeguata per i singoli utenti, moltiplicando così le opportunità di ingaggiare, soddisfare e fidelizzare l’utente stesso. In un altro articolo di Intesa, “Il digitale mette le ali alla Platform Economy”³⁶, la *platform economy* viene definita come un ecosistema, che si differenzia dal “tradizionale modello economico lineare di creazione di valore”, in cui tutti gli attori traggono profitto. Nell’articolo la logica su cui si basano le piattaforme viene definita “win-win”, questo perché i clienti finali hanno un rapporto diretto con le aziende produttrici, i distributori e i rivenditori e questi ultimi traggono “il loro vantaggio competitivo dall’analisi dei comportamenti d’acquisto”. Grazie a questo modello “win-win” nella *platform economy* “sia le aziende coinvolte sia i consumatori possono trarre vantaggi”³⁷.

³⁴ Bergamante F., Della Ratta F., De Minicis M., & Mandrone E. (2022). Lavoro virtuale nel mondo reale: i dati dell’indagine Inapp-Plus sui lavoratori delle piattaforme in Italia. Accesso effettuato il 07/07/2022, disponibile su: https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3406/INAPP_Lavoro_virtuale_mondo_reale_dati_indagine_inapp_plus_lavoratori_piattaforme_Italia_PB_25_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y;

³⁵ Intesa (2020), “Cos’è la platform economy e perché si sta affermando”. Accesso effettuato il 10/07/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/cose-la-platform-economy-e-perche-si-sta-affermando/>;

³⁶ Intesa (2020), “Il digitale mette le ali alla Platform Economy”. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/il-digitale-mette-le-ali-alla-platform-economy/>;

³⁷ Intesa (2020), “Cos’è la platform economy e perché si sta affermando”. Accesso effettuato il 10/07/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/cose-la-platform-economy-e-perche-si-sta-affermando/>;

Nello studio “Unlocking the value of the platform economy”³⁸, KPMG mostra come le piattaforme, e quindi la platform economy, pesino sull’economia globale. Lo studio di KPMG ha identificato 5 caratteristiche essenziali della platform economy:

- Continua a crescere, le 242 principali società di piattaforme rappresentano oggi un valore di mercato di 7.176 miliardi di dollari;
- È molto concentrata attorno a sette “super piattaforme” per un valore di mercato di oltre 250 miliardi di dollari (Apple, Amazon, Microsoft, Google, Facebook e Alibaba e Tencent);
- Ha una forte presenza in quattro settori: Internet Software & Services, Ecommerce & Retail, Social e Search;
- Si concentra sia sul B2C (43% delle società di piattaforma) che sul P2P (Sharing Economy, 31%) che sul B2B e/o B2B2C (25%);
- È in mani private per una parte considerevole. Due terzi delle 187 società di piattaforme valutate più di 1 miliardo di dollari sono di proprietà privata.

Inoltre, ha stimato che il giro d’affari legato alla platform economy passerà dai 7mila miliardi di dollari realizzati nel 2018 a oltre 60mila miliardi nel 2025.

Un altro punto importante su cui pone l’attenzione l’articolo di Intesa, è che nella platform economy spesso si viene a creare una sorta di “esperienza d’acquisto modulare, che fa leva sull’offerta combinata di diversi operatori spesso attivi in settori diversi, ma che è percepita come unica dal consumatore”³⁹.

Inoltre, risponde alla seguente domanda: quali sono i principali settori che contribuiscono alla crescita della platform economy? Intesa ne ha identificati sette:

- E-commerce e marketplace: sia B2B, che B2C, che C2C, come e-Bay, Amazon e Alibaba;
- Smart mobility: connettono persone e mezzi nella mobilità urbana, come Uber, Mobike, Helbiz;
- Servizi: di vario genere, dal crowdfunding ai servizi finanziari, includono KickStarter, Zopa, Trasferego;
- Utility: stile di compravendita peer-to-peer, rete informatica nella quale i computer degli utenti connessi fungono nello stesso tempo da client e da server;
- Travel & leisure: piattaforme che si occupano di fornire le migliori soluzioni in campo di svago, viaggi e tempo libero, come Airbnb;
- Banking: mettono in contatto retailer e correntisti per favorire le relazioni di rete e offrire servizi di personal banking evoluto;
- Telco e provider ICT: il modello federato delle piattaforme si applica soprattutto ai servizi B2B.

³⁸ Fijneman, R., Kuperus, K., & Pasman, J. (2021). “Unlocking the value of the platform economy”. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <https://dutchchannel.nl/612528/dutch-transformation-platform-economy-paper-kpmg.pdf>;

³⁹ Intesa (2020), “Cos’è la platform economy e perché si sta affermando”. Accesso effettuato il 10/07/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/cose-la-platform-economy-e-perche-si-sta-affermando/>;

L'ultimo punto su cui è importante soffermarsi e che è stato messo in luce dall'articolo di Intesa è quello sulle tecnologie utilizzate nella platform economy. Il concetto di platform economy è strettamente connesso con quello di API, cioè "application programming interface" che "consentono di integrare, in modo trasparente per il cliente, l'offerta di tutti gli attori della piattaforma digitale"⁴⁰. Insieme ad esso ci sono: la connettività mobile, molto importante per il "lato cliente"; la big data analytics e AI, che permettono di ottenere informazioni preziose sul comportamento degli individui, sul modo in cui usano un prodotto o consumano un servizio, ma anche sulle loro necessità future; sensori e reti IoT, elemento chiave di una customer experience adattiva; piattaforme di sviluppo intuitive, che sfruttano le tecnologie cognitive e l'AI per facilitare tutti i processi di sviluppo e deployment accelera il time-to-market delle nuove iniziative; cloud, per abilitare le transazioni in tempo reale creando ecosistemi IT perfettamente integrati tra i diversi operatori che partecipano alla piattaforma. In conclusione, la platform economy è un ecosistema, basato sulle piattaforme digitali e le connessioni create da esse. Essa rappresenta un modello proiettato verso il futuro, basato sulla tecnologia, la customer experience e la condivisione e, ora come ora, rappresenta una parte essenziale dell'economia.

1.3.3 Come le piattaforme hanno modificato la competizione e come si proiettano nel futuro

Com'è stato possibile intuire, le piattaforme si sono insinuate perfettamente nel mondo moderno, creandosi un ecosistema tutto loro sia dal punto di vista lavorativo sia dal punto di vista del business. Sono riuscite a conquistare molti settori e oggi è difficile immaginare un mondo senza di esse. Si sono talmente tanto radicate nella realtà odierna da modificarne anche le dinamiche, soprattutto le dinamiche competitive e concorrenziali delle aziende. "I mercati digitali basati sulle piattaforme stanno modificando in modo critico il modo in cui le aziende generano e forniscono valore ai clienti finali, e quindi il modo in cui le aziende competono sul mercato"⁴¹. È importante capire la natura della concorrenza di piattaforma, perché fondamentale per comprendere le dinamiche competitive nei mercati digitali. Ad essere cambiato "non è semplicemente il tipo di concorrenti, ma la natura stessa della battaglia competitiva"⁴², in riferimento non solo alle piattaforme che si sono inserite nei mercati tradizionali, ma anche in riferimento alla competizione interna, tra le varie piattaforme. Sicuramente uno degli aspetti più importanti al mondo d'oggi, dal punto di vista della competizione, è il progresso

⁴⁰ Intesa (2020), "Cos'è la platform economy e perché si sta affermando". Accesso effettuato il 10/07/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/cose-la-platform-economy-e-perche-si-sta-affermando/>;

⁴¹ Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 265-291. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0048>;

⁴² Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

tecnologico e l'avvento di Internet. Secondo il testo "Platform Revolution" la connessione attraverso Internet permette a concorrenti più agili, che attaccano con strumenti nuovi e nuove tecnologie, di soppiantare oligopoli stabili e ridisegnare i confini industriali e geografici. Competere oggi è decisamente diverso da ciò che poteva essere in passato, perché oggi "una nuova impresa potrebbe acquistare risorse produttive da aziende manifatturiere di tutto il mondo"⁴³, infatti, nell'ambiente ipercompetitivo in cui le aziende devono operare, a conferire un effettivo vantaggio è ormai la flessibilità.

Lo studioso Steve Denning ha identificato, come unico vantaggio duraturo nel tempo che porta alla creazione di valore, la relazione tra azienda e cliente. Denning dice che "la mera soddisfazione dei clienti non fornisce l'energia di cui un'azienda ha bisogno", è necessario fare qualcosa in più per i propri clienti, è necessario "deliziarli". Perché è così importante deliziare i propri clienti nel mondo odierno? Perché essi rappresentano una fonte inesauribile di sostegno, attraverso il passaparola, essenzialmente per questo motivo: se il cliente non è stato colpito non ne parla con altre persone e, se non ne parla, l'azienda non ottiene il sostegno di cui ha bisogno sul mercato. Inoltre, "i clienti soddisfatti diventano radiatori di informazioni: irradiano informazioni positive su di essa e sulle sue attività"⁴⁴, sfortunatamente, quando l'esperienza del cliente è negativa, esso diventa un radiatore di informazioni negative. "Per deliziare le persone è necessario ottenere questa risposta emotiva positiva, una sorta di energia di fissione nucleare che si diffonde da una persona all'altra, in tutte le direzioni"⁴⁴, dice Steve Denning. A dimostrazione dell'importanza del "deliziare i propri clienti", Lacy, Hagenmueller, e Ising, nel loro scritto "Platform strategies: How the rules of competitiveness have changed in the era of ecosystems", parlano di come i chief strategy officer sottolineano la capacità del modello basato sulle piattaforme di offrire un valore maggiore ai clienti, di far crescere l'azienda attraverso gli effetti di rete e di creare una struttura aziendale nuova e più efficace rispetto ai colleghi del loro settore primario⁴⁵. In ogni caso, la concorrenza basata sulle piattaforme mette in seria discussione i principi cardine della teoria della concorrenza: nei mercati tradizionali, la concorrenza si incentra sui prodotti all'interno di un determinato mercato, i concorrenti sono le imprese che operano nel medesimo settore, offrono prodotti simili e si rivolgono a clienti simili; nelle piattaforme, i confini si estendono su più mercati e più settori, perché i prodotti costruiti o venduti attraverso la piattaforma sono vari e non sono limitati a un unico settore. "Trattare ciascuno di questi segmenti di mercato-prodotto come mercati separati

⁴³ Parker, G., Parker, N. G., Parker, N. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., Choudary, S. P., Paul Choudary, S., Alstyne, M. V., & Van Alstyne, M. W. (2017). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

⁴⁴ Denning S. (2021) "The spirit of high-performance: delighting clients". Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <http://www.stevedenning.com/Radical-Management/delighting-clients.aspx>;

⁴⁵ Lacy, P., Hagenmueller, M., & Ising, J. 2016. Platform strategies: How the rules of competitiveness have changed in the era of ecosystems. Accenture Institute for High Performance, Hamburg, Germany. Accesso effettuato il 16/07/2022, disponibile su: <https://fdocuments.in/download/platform-strategies-how-the-rules-of-competitiveness-have-changed-in-the-era>;

significherebbe non cogliere il punto chiave dei mercati digitali: una maggiore interconnessione e interdipendenza tra più prodotti in vari mercati e settori che possono formare un sistema di prodotti integrati per il cliente finale”⁴⁶. Un’altra importante differenza che c’è tra la competizione tradizionale e quella delle piattaforme è che, quella tradizionale, si basa su una logica di “colpi e contraccolpi”, nel tentativo di catturare la più grande fetta del valore totale di un determinato mercato; nella concorrenza tra piattaforme, invece, l’attenzione si sposta sulla creazione di valore, creando più benefici per il cliente attraverso opzioni di consumo sempre più ampie.

CAPITOLO 2 – STRATEGIE E COME OTTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO

2.1 Cosa sono le strategie di differenziazione e di diversificazione e in cosa differiscono

Prima di cominciare a parlare di come attraverso la differenziazione e la diversificazione molte aziende sono arrivate in cima alla “catena alimentare” economica, è importante capire cosa vogliono dire i termini *differenziazione e diversificazione*, che è importante non confondere mai. Il vocabolario Treccani definisce la *differenziazione* come “l’atto, il fatto di differenziare, cioè di rendere differente o di trattare in modo differente; il processo per cui si diviene differente, si acquistano cioè caratteri distintivi”⁴⁷. Tale definizione è incentrata sul concetto di “differenziarsi” rispetto a qualcosa o qualcun altro, ma questa è solo la spiegazione di cosa significa nella lingua italiana del termine “differenziazione”; quindi, è necessario andare più a fondo.

Andando ad analizzare il significato economico di questo termine, si vede come tutto diventa più complesso e il concetto di differenziazione diventa più ampio. Sempre il vocabolario Treccani aiuta a dare una definizione puntuale e più specifica, parlando in questo caso di “differenziazione di prodotto”⁴⁸. Quando in economia si parla di differenziazione, in realtà si fa riferimento a due strategie aziendali, che le imprese possono attuare sia separatamente che contemporaneamente, cioè la strategia di differenziazione di prodotto e quella di diversificazione dell’impresa. Treccani definisce la differenziazione di prodotto come “un apprezzamento del consumatore nei confronti di un determinato bene offerto da una determinata impresa, distinto da quello che lo stesso consumatore manifesta nei confronti dei prodotti appartenenti alla

⁴⁶ Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 265-291. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0048>;

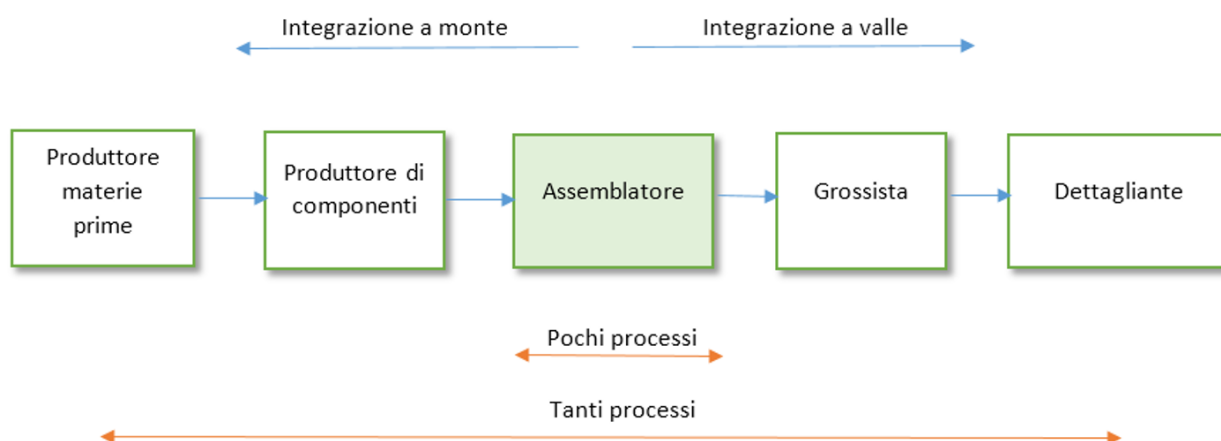
⁴⁷ Treccani, definizione di “Differenziazione”, vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 17/07/2022, disponibile su: <https://www.treccani.it/vocabolario/differenziazione/>;

⁴⁸ Vaccà, S. (1992). Enciclopedia delle scienze sociali. Definizione di “Differenziazione e diversificazione dei prodotti”, vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 17/07/2022, disponibile su: https://www.treccani.it/enciclopedia/differenziazione-e-diversificazione-dei-prodotti_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/;

stessa classe in quanto destinati a soddisfare lo stesso bisogno di base⁴⁹. Questo apprezzamento da parte del consumatore può riferirsi a diverse caratteristiche, dall'oggettiva maggiore qualità del prodotto alla differenza di trattamento nel percorso di acquisto, ma tendenzialmente si riferisce di più ad elementi distintivi immateriali. La differenziazione di prodotto nel campo dei beni di consumo, infatti, è generalmente governata da un principio di base "ogni prodotto contraddistinto da una marca è differenziato"⁴⁹: si tratta di una percezione soggettiva o collettiva che il consumatore ha di un determinato prodotto, sia per caratteristiche oggettive effettive, sia per motivazioni socio-psicologiche che lo portano a reputare quel determinato prodotto migliore degli altri perché così è reputato dalla maggior parte delle persone, sia perché il suo acquisto comporta "benefici addizionali". Citando il vocabolario Treccani, "il grado di differenziazione di un prodotto va valutato in relazione alla percezione che ne ha il consumatore e può prescindere dall'effettiva diversità del prodotto rispetto agli altri prodotti appartenenti alla stessa classe quanto a caratteristiche tecniche, a formulazione, a prestazioni effettive"⁴⁹.

Per quanto riguarda la diversificazione, essa rappresenta un concetto abbastanza indeterminato. La diversificazione si divide essenzialmente in due tipologie: diversificazione dell'impresa e diversificazione di prodotto. La prima si riferisce a qualsiasi processo di "sviluppo o di trasformazione della stessa impresa che implica un'estensione o una modificazione del suo campo di attività originario"⁴⁹. Le estensioni possono essere sia orizzontali che verticali: orizzontali, "estensioni rispetto ai mercati di sbocco o di approvvigionamento o allargamenti della gamma con l'inclusione di prodotti anche appartenenti ad altri comparti produttivi"⁴⁹; verticali, "estensioni delle fasi dei cicli produttivi direttamente svolte dall'impresa"⁴⁹, in questo caso si parla di integrazione verticale ascendente o discendente, che può avvenire a monte o a valle delle fasi del processo produttivo, cioè integrare le fasi a monte, ad esempio la produzione di materie prime, oppure integrare le fasi a valle, come la vendita.

Figura 7: integrazione verticale, a monte e a valle



⁴⁹ Vaccà, S. (1992). Enciclopedia delle scienze sociali. Definizione di "Differenziazione e diversificazione dei prodotti", vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 17/07/2022, disponibile su: https://www.treccani.it/enciclopedia/differenziazione-e-diversificazione-dei-prodotti_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

La diversificazione di prodotto, invece, è possibile identificarla come una politica aziendale, che per certi versi supera e integra la differenziazione di prodotto. In questo caso si parla di “diversificazione sostanziale, distinto dai processi di differenziazione marginale o simbolica dello stesso prodotto, ogniqualvolta una determinata impresa attua politiche di offerta basate sull'estensione della varietà e della variabilità della propria gamma”⁵⁰. In questo caso è importante specificare i termini “varietà” e “variabilità”: con varietà si intende la “predisposizione, in un dato momento, di un prodotto-base in una pluralità di configurazioni con prestazioni diverse e quindi anche con attributi funzionali diversi, e in funzione delle specificità applicative e socioculturali dei contesti verso i quali l'impresa indirizza la propria offerta; al limite, delle diverse preferenze individuali dei consumatori a cui l'impresa si rivolge”; con variabilità si intende “la modificazione nel tempo delle prestazioni del prodotto in funzione dei cambiamenti delle aspettative dei consumatori potenziali”⁵⁰.

Dal punto di vista economico per avere diversificazione è necessaria la presenza di un “valore d'uso differenziale della varietà e della variabilità percepito dai consumatori superiore al loro costo differenziale sostenuto dall'impresa”⁵⁰, condizione che non è sufficiente perché vanno considerati anche i potenziali vantaggi competitivi che l'impresa ritiene di poter trarre dalla politica di diversificazione del prodotto. Il vocabolario Treccani identifica tre fattori da cui dipende il ricorso alla politica di diversificazione:

1. Fattore tecnologico: il passaggio da tecnologie standardizzate a tecnologie flessibili, che aiuta a ridurre i costi della varietà e della variabilità;
2. Fattore culturale: riferito alle aspettative mutevoli dei consumatori, che sono molto più varie e personalizzate, il che aumenta il valore d'uso della varietà, e il rapido cambiamento delle medesime aspettative, che aumenta il valore d'uso della variabilità;
3. Fattore competitivo: in relazione ai competitors e ai cambiamenti della relazione concorrenziale tra imprese, con la tendenza alla globalizzazione che può comportare la standardizzazione dei prodotti e quindi nel lungo periodo richiede un elevato grado di varietà e variabilità dell'offerta.

In conclusione, si può identificare la differenziazione come una strategia che porta alla standardizzazione produttiva che può essere utile a soddisfare le aspettative di varietà e variabilità dei consumatori. Per quanto riguarda invece la diversificazione, essa non è compatibile con la standardizzazione produttiva, ne rappresenta invece il superamento. Si può ritenere che la diversificazione e la differenziazione del prodotto “sono politiche aziendali che richiedono di essere integrate, anche se, in una situazione di elevata varietà e variabilità dell'offerta, cambiano considerevolmente le modalità con cui le imprese attuano le loro politiche di differenziazione”⁵⁰.

⁵⁰ Vaccà, S. (1992). Enciclopedia delle scienze sociali. Definizione di “Differenziazione e diversificazione dei prodotti”, vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 17/07/2022, disponibile su: https://www.treccani.it/enciclopedia/differenziazione-e-diversificazione-dei-prodotti_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/;

2.1.2 La strategia differenziazione di prodotto

Una volta viste entrambe le strategie di differenziazione e di diversificazione, ci si può addentrare in modo più specifico: in entrambe le strategie. La strategia di differenziazione viene definita da Michael Porter in questo modo: “la differenziazione del prodotto significa che le aziende consolidate hanno un'identificazione del marchio e una fedeltà dei clienti che deriva dalla pubblicità passata, dal servizio clienti, dalle differenze di prodotto o semplicemente dall'essere arrivati per primi nel settore”⁵¹. Nel suo scritto “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” Porter fornisce una panoramica di quella che è la strategia di differenziazione e come essa si sviluppa. Lo studioso la definisce innanzitutto una strategia generica, che consiste nel differenziare l'offerta di prodotti o servizi dell'azienda, con l'obiettivo di creare qualcosa che venga percepito come unico nel settore. Gli approcci alla differenziazione sono vari e diversi tra loro:

- Design o immagine del marchio (Fieldcrest per gli asciugamani e la biancheria di alta gamma; Mercedes per le automobili);
- Tecnologia (Hyster per i carrelli elevatori; Macintosh per i componenti stereo; Coleman per le attrezzature da campeggio);
- Caratteristiche (Jenn-Air per le cucine elettriche);
- Servizio al cliente (Crown Cork and Seal per le lattine di metallo);
- Rete di concessionari (Caterpillar Tractor per le attrezzature da costruzione);
- Altre dimensioni.

Porter definisce la differenziazione come una strategia valida per ottenere maggiori rendimenti rispetto alla media presente nel settore perché aiuta a creare una posizione difendibile per affrontare le cinque forze competitive. La differenziazione offre “un isolamento dalla rivalità competitiva grazie alla fedeltà al marchio da parte dei clienti e alla conseguente minore sensibilità al prezzo”⁵¹, la fedeltà e la conseguente necessità per i concorrenti di cercare di superare l'unicità rappresentano le barriere all'ingresso. Un altro vantaggio portato dalla differenziazione è il minor potere nelle mani sia dei fornitori sia degli acquirenti, i primi perché produce margini più elevati e i secondi perché gli acquirenti non dispongono di alternative comparabili e sono quindi meno sensibili al prezzo. Infine, grazie alla differenziazione e alla fedeltà dei clienti, l'impresa che si è differenziata dovrebbe essere posizionata meglio rispetto ai suoi concorrenti nei confronti dei prodotti sostitutivi. Nonostante tutti i vantaggi, la differenziazione potrebbe precludere la possibilità di conquistare una quota di mercato elevata, questo perché spesso per raggiungere la differenziazione l'impresa deve affrontare molte spese, come la ricerca approfondita, la progettazione del prodotto, i materiali di alta qualità o l'assistenza intensiva ai clienti.

⁵¹ Porter, M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon & Schuster Macmillan Company.

2.1.3 La strategia di diversificazione di prodotto e di mercato: matrice di Ansoff

Per quanto riguarda la strategia di diversificazione, come già accennato in precedenza, essa si può sviluppare in due direzioni: diversificazione di prodotto e diversificazione di mercato. Secondo Ansoff, noto come il padre dello *strategic management*, la diversificazione si sviluppa in quattro diverse modalità che vengono appunto spiegate dalla matrice di Ansoff, detta anche matrice prodotto-mercato. Per quanto riguarda le variabili della matrice essa si fonda sul presupposto che un'azienda si può sviluppare unicamente grazie all'incrocio di due variabili: mercato, a chi si vende, e prodotto, cosa si vende. Dall'incrocio di queste due variabili nascono quattro strategie che l'azienda può utilizzare per ampliare il proprio business, anche combinandole tra loro: attraverso i prodotti (esistenti e/o nuovi) e attraverso i mercati (in cui è già presente e/o nuovi).

Figura 8: la matrice di Ansoff



Quindi, la matrice di Ansoff dà vita a quattro strategie, ciascuna delle quali comporta impegno e competenze da parte dell'azienda che variano a seconda della strategia scelta, come verrà spiegato di seguito per ciascuna strategia, con l'aiuto di G&O Marketing consulting⁵²:

- Penetrazione di mercato: la strategia “prevede di consolidare e incrementare la quota nel mercato in cui si sta già operando, con la stessa offerta di prodotti (senza quindi investire risorse nello sviluppo di nuovi)”⁵². Essa può essere raggiunta attraverso due modalità: “conquistare i clienti dei concorrenti attraverso politiche di ribasso dei prezzi, associate a riduzione dei costi per mantenere

⁵² G&O Marketing consulting, “La matrice di Ansoff”. Accesso effettuato il 18/07/2022, disponibile su: <https://geo.consulting/morsi-di-marketing/strumenti-di-lavoro/matrice-di-ansoff/>;

dei margini soddisfacenti; attrarre nuova clientela attraverso investimenti in campagne pubblicitarie”⁵³.

- Espansione: l’azienda ha l’obiettivo di “conquistare nuove porzioni o segmenti di mercato non serviti in precedenza (aree geografiche, diverso target di clienti o canali distributivi) senza modifiche ai prodotti”⁵³, quindi “individuare nuovi mercati di sbocco nei quali i bisogni possono essere soddisfatti con l’offerta attuale di prodotti”⁵³. Questa strategia ha un rischio relativamente basso e non comporta sforzi o cambiamenti particolarmente gravosi.
- Innovazione: in questo caso l’azienda basa la propria strategia sul proporre una nuova gamma di prodotti o servizi interattivi. Questa strategia è “più rischiosa della precedente e si può attuare sia rinnovando che estendendo la gamma di prodotti attuali, migliorandone la qualità o introducendo nuove caratteristiche”⁵³, inoltre, i motivi che possono spingere l’azienda ad optare per questa strategia possono riguardare la difesa, il mantenimento della posizione di leader o per veicolare le regole di mercato a proprio favore.
- Diversificazione: questa strategia è “caratterizzata da investimenti a rischio medio/alto e da ritorni attesi ambiziosi nel caso gli obiettivi siano raggiunti”⁵³. In questo caso l’azienda è alla “ricerca di nuovi mercati, non ancora serviti, per trovare occasioni nuove e praticabili. In tale contesto, lo scopo è quello di aprire le porte a un nuovo business, correlato o meno a quello già sviluppato”⁵³.

Ovviamente ogni azienda sceglie la strategia che più concerne ai suoi obiettivi, il percorso di crescita non è uguale per tutte le aziende, ogni contesto è a sé. La matrice di Ansoff fornisce una “visione globale e ordinata degli scenari di sviluppo del business”⁵³ permettendo così alle aziende di fissare obiettivi coerenti. Infine, come ricorda il G&O Marketing consulting, “le strategie che l’azienda decide di adottare devono essere valutate anche come impatto sulle competenze indispensabili a percorrere con successo il sentiero di crescita individuato”⁵³.

2.2 Strategia di internazionalizzazione

Altra strategia estremamente utilizzata e molto importante è quella di internazionalizzazione. Ancora una volta a dare una definizione è il vocabolario Treccani, che la definisce come il “processo derivante dallo svolgimento di una (o più) delle attività che ne caratterizzano il funzionamento lungo una dimensione che coinvolge diversi Stati-nazione”⁵⁴ e la divide in tre fasi differenti. Le tre fasi sono state identificate in ordine cronologico e sono letteralmente le fasi storiche che hanno definito il percorso storico

⁵³ G&O Marketing consulting, “La matrice di Ansoff”. Accesso effettuato il 18/07/2022, disponibile su: <https://geo.consulting/morsi-di-marketing/strumenti-di-lavoro/matrice-di-ansoff/>;

⁵⁴ Lossani, M. Dizionario di Economia e Finanza (2012). Definizione di “Internazionalizzazione”, vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 20/07/2022, disponibile su: https://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/;

dell'internazionalizzazione, cioè le seguenti: la prima fase è l'internazionalizzazione leggera, la seconda l'internazionalizzazione pesante e la terza è il passaggio dall'internazionalizzazione pesante alla globalizzazione. È importante ora analizzarle una ad una:

- Internazionalizzazione leggera: in questa fase vi è un inizio acerbo di internazionalizzazione, riguardava prettamente lo scambio di materie prime e di prodotti ricercati e di valore. Un esempio di questo stadio è “costituito dagli scambi internazionali in condizioni di baratto, che ebbero luogo per diversi secoli tra l'Europa continentale, l'Estremo Oriente e l'Africa”. In seguito con il diffondersi della moneta e soprattutto “lo sviluppo di alcune valute nel ruolo di monete internazionali ha fatto sì che l'internazionalizzazione degli scambi si accompagnasse a una crescente mobilità internazionale dei capitali”⁵⁵.
- Internazionalizzazione pesante: grazie allo sviluppo tecnologico e ai minori blocchi di tipo amministrativo e legale, come le tariffe, l'internazionalizzazione ha iniziato a diffondersi, caratterizzando sempre di più “processi produttivi e l'attività delle imprese, assumendo la connotazione di internazionalizzazione pesante”⁵⁵. Un esempio di cos'è l'internazionalizzazione pesante è rappresentato dalla “costituzione di reti di produzione globale, mediante le quali le imprese multinazionali suddividono il processo produttivo in fasi che sono collocate all'interno di Stati-nazione differenti, attraverso la realizzazione di investimenti diretti esteri verticali”⁵⁵. In questo processo si viene a creare la “disintegrazione del ciclo produttivo lungo una crescente dimensione internazionale”, ovviamente con l'obiettivo di trarre un vantaggio economico e sfruttare le aree in cui è possibile comprare materie prime e/o manodopera a un costo decisamente minore. In una fase precedente l'internazionalizzazione veniva realizzata attraverso “investimenti diretti esteri orizzontali”, con i quali “l'intero ciclo produttivo di un'azienda – volto a realizzare un prodotto finito pronto a essere collocato sul mercato – veniva a essere replicato in un Paese diverso da quello in cui aveva sede l'impresa multinazionale stessa”⁵⁵. Nel caso appena spiegato, “l'internazionalizzazione dell'attività produttiva non corrispondeva a una intensificazione dei flussi commerciali internazionali, ma anzi si sostituiva a essi”⁵⁵. Nonostante ciò, nel tempo l'internazionalizzazione è diventata per la maggior parte di natura finanziaria, sfruttando il mercato internazionale dei capitali per trasferire i risparmi economici da un sistema economico all'altro.
- Dall'internazionalizzazione pesante alla globalizzazione: “l'inevitabile conseguenza di un processo di internazionalizzazione sempre più esteso (che coinvolge un numero crescente di Stati) e sempre più intenso (che determina in ciascun Paese un progressivo grado di apertura verso l'estero, definito in termini di maggiori scambi commerciali di beni, servizi, attività finanziarie e investimenti diretti esteri) è la globalizzazione”⁵⁵. La globalizzazione, come viene definita dal vocabolario Treccani è il “fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle

⁵⁵ Lossani, M. Dizionario di Economia e Finanza (2012). Definizione di “Internazionalizzazione”, vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 20/07/2022, disponibile su: https://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/;

innovazioni tecnologiche, specie nel campo della telematica, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti”⁵⁶. Con la globalizzazione si assiste a “una progressiva e irreversibile omogeneità nei bisogni e a una conseguente scomparsa delle tradizionali differenze tra i gusti dei consumatori a livello nazionale o regionale”⁵⁶, ma al tempo stesso “le imprese sono maggiormente in grado di sfruttare rilevanti economie di scala nella produzione, distribuzione e marketing dei prodotti, specie dei beni di consumo standardizzati, e di praticare politiche di bassi prezzi per penetrare in tutti i mercati”⁵⁶. L’impresa globalizzata vende il medesimo “bene in tutto il mondo e adotta strategie uniformi, a differenza dell’impresa multinazionale, il cui obiettivo è invece quello di assecondare la varietà delle condizioni presenti nei paesi in cui opera”⁵⁶.

È quindi chiaro come la strategia di internazionalizzazione, dal primo all’ultimo step, renda possibile alle imprese uno sbocco ai mercati mondiali, aiutandole ad ampliare il proprio mercato e ad allargare i suoi orizzonti.

2.3 Data strategy

Come accennato nel primo capitolo, quando si parla di dati si sta parlando di qualcosa che cresce in modo esponenziale, sia per quanto riguarda il loro volume, sia per quanto riguarda la loro varietà. Bisogna tenere a mente che per un utilizzo puntuale dei dati a favore delle proprie strategie, è necessario analizzarli in tempo reale, così da avere un impatto immediato sulle decisioni di business. “Muovere i dati da un sistema all’altro è semplice e veloce, occorre invece avere un approccio di lungo periodo affinché la condivisione dei dati possa entrare nel processo di business”⁵⁷. Nel mondo odierno, i dati rappresentano una fonte importantissima di informazioni, che, se gestite nel modo giusto, può portare l’impresa ad acquisire un importante vantaggio competitivo. Ma cos’è la data strategy? A questa domanda dà una risposta Evan Levy nella sua intervista condotta da SAS: “la data strategy è un processo per migliorare tutti i modi per acquisire, archiviare, gestire, condividere e utilizzare i dati. Il successo di una data strategy però non coincide con la perfezione. [...] Il successo di un’applicazione dipende dalla velocità di esecuzione, dall’operatività, dalla precisione, dal bilanciamento e dal controllo. Il successo dei dati dipende dall’usabilità”⁵⁷. Adesso che è stata fatta una panoramica di cos’è la data strategy, è necessario analizzarla più nel dettaglio.

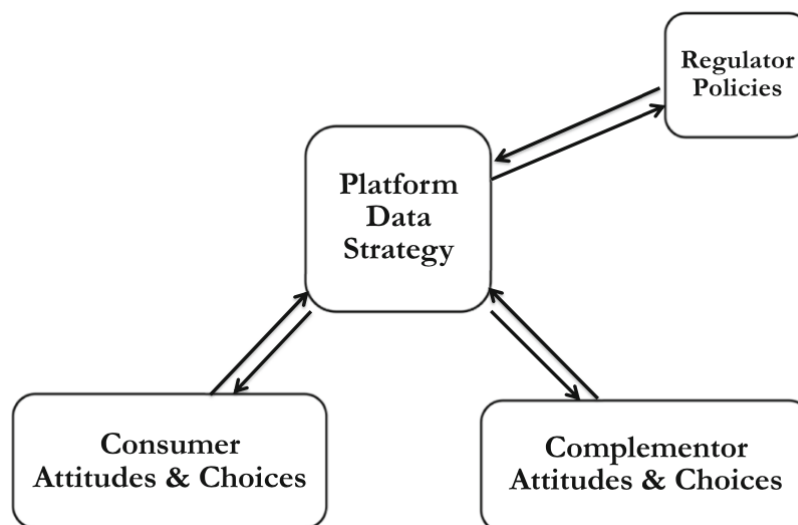
Innanzitutto, la data strategy si sviluppa in “cinque passi”:

⁵⁶ Lossani, M. Dizionario di Economia e Finanza (2012). Definizione di “Internazionalizzazione”, vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 20/07/2022, disponibile su: https://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/;

⁵⁷ Intervista a Evan Levy, Vice President of Data Management Programs – SAS, “Data Strategy e Business Strategy. Stiamo parlando della stessa cosa?”. Accesso effettuato il 01/08/2022, disponibile su: https://www.sas.com/it_it/insights/articles/data-management/local/data-strategy-evan-levy.html - :~:text=Che cosa è la data,deve essere al suo posto.;

partner attraverso la condivisione dei dati”⁶⁰, creando così una sorta di “interdipendenza” tra la data strategy della piattaforma e le scelte di clienti, partner e autorità di regolamentazione: come illustra la figura di seguito.

Figura 9: Platform data strategy



Com'è possibile vedere, la data strategy è centrale in quanto “collega le politiche dei regolatori con le scelte dei partner e dei consumatori”⁶⁰. Questa dinamica mette in evidenza un'altra importante caratteristica delle piattaforme, cioè il modo in cui esse creano rapporti contrattuali. Le piattaforme “creano e gestiscono ecosistemi che possono contenere migliaia, se non milioni o più, di partecipanti”⁶⁰ e tale base di partecipanti può essere “non solo molto ampia, ma anche eterogenea e in rapida evoluzione [...] di conseguenza, i contratti sono spesso automatizzati e leggeri”⁶⁰. Inoltre, cosa ancora più importante dal punto di vista della data strategy, tali rapporti riguardano spesso lo scambio di dati. La data strategy di una piattaforma è influenzata dagli atteggiamenti e dalle scelte dei partecipanti. Vista la necessità di creare una relazione finanziaria di lungo termine, il “rispetto della percezione dei dati da parte dei consumatori è una considerazione fondamentale per le aziende”⁶⁰. I consumatori d'oggi sono consapevoli dell'utilizzo dei loro dati nell'economia moderna, l'articolo accademico “Platform data strategy” identifica in tal proposito tre scelte che il consumatore moderno si trova a dover compiere: “(i) accettare la raccolta e la condivisione di informazioni personali da parte delle aziende in cambio di un accesso sovvenzionato al prodotto, (ii) accettare la pubblicità in cambio di un accesso sovvenzionato al prodotto, oppure (iii) pagare tariffe più elevate ed evitare una o entrambe le

⁶⁰ Bhargava, H. K., Rubel, O., Altman, E. J., Arora, R., Boehnke, J., Daniels, K., Derdenger, T., Kirschner, B., LaFramboise, D., Loupos, P., Parker, G., & Pattabhiramaiah, A. (2020). Platform data strategy. *Marketing Letters*, 31(4), 323-334. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09539-3>;

cose (raccolta di dati e/o pubblicità)”⁶¹. In ogni caso la vera domanda da porsi è “Condivideresti le informazioni personali per un servizio migliore?”, domanda che si è posto Experian⁶², la principale società di global information service al mondo. Infatti, Experian, con l’assistenza di Forrester, ha condotto una ricerca proprio al riguardo, riscontrando che i consumatori se serve a ricevere un servizio migliore sono propensi a condividere le proprie informazioni con le aziende. La ricerca si è sviluppata analizzando “i dati, il livello di consenso e le opportunità che le imprese di servizi finanziari nell’area EMEA possono identificare, comunicando chiaramente alle persone il modo in cui esse trarranno vantaggio dalla condivisione dei loro dati”⁶² e cercando di “mettere in luce il processo decisionale che le persone seguono quando viene chiesto loro di condividere i propri dati per accedere a un servizio”⁶². Il report ha riscontrato che il 46% degli italiani è disposto a condividere e permettere alle aziende di “accedere alle loro informazioni finanziarie in caso di richiesta online”⁶². La ricerca ha scoperto che una persona su cinque non è d’accordo, ma che buona parte delle persone riluttanti è disposta a riconsiderare la propria decisione “in caso fosse chiaro lo scambio di valore”⁶², nello specifico “il 37% degli italiani ci ripenserebbe se questo garantisse un processo di richiesta più veloce, e il 38% lo farebbe anche se, in cambio, potesse assicurarsi un tasso migliore o avere maggiore possibilità di accedere al credito”⁶².

In conclusione, citando Armando Capone, Chief Commercial Officer di Experian Italia, “i risultati di questo report mostrano come le persone siano disposte a condividere i loro dati, a patto però che di ricevere informazioni corrette e complete e di avere chiaro cosa possono ricevere in cambio, come ad esempio un processo più breve, servizi o tariffe migliori. Le aziende che possono dimostrare il valore concreto offerto alle persone che acconsentono a condividere i loro dati, sono destinate a crescere più rapidamente nel mondo digitale”⁶². È quindi evidente come la data strategy sia strettamente legata alla customer experience e come i consumatori siano disposti a mettere a disposizione delle aziende il loro “patrimonio di dati” per ottenere un servizio migliore da parte delle aziende e delle piattaforme stesse.

2.4 Customer experience: strategie vincenti

Com’è possibile vedere dalla ricerca Forrester/Experian, citata nel paragrafo precedente, buona parte dei consumatori è disposta a condividere informazioni sulla propria persona per migliorare la propria esperienza all’interno delle piattaforme e, in generale, per avere un miglior trattamento. Seguendo la

⁶¹ Bhargava, H. K., Rubel, O., Altman, E. J., Arora, R., Boehnke, J., Daniels, K., Derdenger, T., Kirschner, B., LaFramboise, D., Loupos, P., Parker, G., & Pattabhiramaiah, A. (2020). Platform data strategy. *Marketing Letters*, 31(4), 323-334. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09539-3>;

⁶² Experian (2021), “Condivideresti le informazioni personali per un servizio migliore?”. Accesso effettuato il 01/08/2022, disponibile su: <https://www.experian.it/chi-siamo/2021/11/09/condividere-i-propri-dati-con-le-aziende/>;

definizione data da Swinyard⁶³ (1993), la customer experience è un viaggio che il cliente compie accumulando percezioni e risposte attraverso ogni punto di contatto con il fornitore di servizi. Oggi più di ieri, la customer experience è importantissima e per vedere come stanno cambiando le aspettative dei clienti, motivo per cui Salesforce Research⁶⁴ ha intervistato 15.600 consumatori e acquirenti aziendali a livello globale. La ricerca ha evidenziato come in futuro, anche se già adesso in parte è così, saranno le esperienze a determinare i modelli di acquisto e la fedeltà al marchio. Si prendano in considerazione questi risultati:

- Il 67% dei clienti pagherà di più per un'esperienza migliore;
- Quando hanno un legame emotivo con il marchio, i consumatori percepiscono un valore di vita superiore del 306% e sono più propensi a raccomandare ad altri, il 71% contro il 45% più precisamente;
- Quando il problema riscontrato è legato al servizio i clienti sono 4 volte più propensi a rivolgersi ai concorrenti rispetto a quando il problema è legato al prezzo o al prodotto.

Ovviamente per quanto riguarda la customer experience online, come nel caso delle piattaforme digitali, è più difficile valutare il sentimento e interpretare le reazioni dei clienti. Per comprendere come dare vita a una corretta e favorevole *digital customer experience*, è necessario comprendere prima che cos'è. Il termine *digital customer experience* si riferisce all'insieme di tutte le interazioni online che un cliente ha con il marchio: sito web, app, chat bot, social media... qualsiasi canale virtuale che crea un contatto con il cliente. Il primo passo da compiere è mettersi nei panni del cliente stesso, ponendosi domande come “è complicato e frustrante chiedere aiuto o fare un ordine?”, oppure “il processo è privo di attriti, memorabile e piacevole?”, questo perché ogni passo, ogni interazione che l'utente ha con la piattaforma definisce la storia che poi riporterà sulla piattaforma stessa.

Un altro punto importante, che i clienti tengono in grande considerazione, è il peso e la considerazione che viene data all'opinione dell'utente. I consumatori hanno accettato di fornire dati alle aziende, in quanto ormai parte necessaria del digitale, ma proprio per questo si aspettano che i marchi conoscano i loro bisogni, le loro preferenze e che customizzino appositamente per loro il loro “viaggio”. I leader del marketing parlano spesso di mettere i clienti al primo posto, ma la realtà è che il 42% delle aziende non chiede mai un feedback, cosa che non fa altro che allontanare l'utente e altri potenziali utenti che avranno da quest'ultimo un feedback negativo⁶⁵. Ciò che è importante è che venga presa in considerazione la cattiva esperienza dell'utente e che venga risolta in modo proattivo, così da evitare un allontanamento dello stesso, questo perché le piattaforme che si dedicano alla mappatura del percorso del cliente basandolo

⁶³ Swinyard, W. R. (1993). The effects of mood, involvement, and quality of store experience on shopping intentions. *The Journal of Consumer Research*, 20(2), 271-280. Accesso effettuato il 05/08/2022, disponibile su: <https://doi.org/10.1086/209348>;

⁶⁴ Salesforce (2020). “What Are Customer Expectations, and How Have They Changed?”. Accesso effettuato il 05/08/2022, disponibile su: <https://www.salesforce.com/resources/articles/customer-expectations/?sfdc-redirect=369>;

⁶⁵ Sitecore (2022). “What is the digital customer experience?”. Accesso effettuato il 07/08/2022, disponibile su: <https://www.sitecore.com/knowledge-center/digital-marketing-resources/what-is-digital-customer-experience>;

su chi è, cosa gli piace, perché sta utilizzando l'app e di cosa ha bisogno, sono sempre in vantaggio. A tal proposito, la piattaforma Sitecore aiuta a definire la digital customer experience, mostrando l'utilità di pensare alla gestione della digital customer experience come a un processo in 4 fasi:

1. Conoscere davvero il proprio pubblico: quali emozioni creeranno le scintille nei singoli segmenti?
2. Identificare le *marketing personas*⁶⁶ all'interno dei singoli pubblici: che caratteristiche in comune hanno gli utenti di ciascuna *persona*?
3. Affrontare ogni fase del customer journey con contenuti ed esperienze adeguati: è stata coperta ogni parte dell'imbuto, superiore, centrale e inferiore?
4. Assicurarsi di personalizzare le esperienze digitali in ogni fase del percorso, anche dalla base.

"Il mantra con cui dovete sentirvi a vostro agio è: questo è un viaggio", afferma Rick Bauer, Lead Technical Consultant di Perficient, un partner di Sitecore, aggiungendo che "anche dopo aver completato la ri-piattaforma o l'aggiornamento, aver messo in ordine la governance, aver caricato i contenuti, aver organizzato workshop di marketing e aver fatto confluire gli analytics nelle decisioni, dovrete sempre testare, migliorare, aggiornare, connettere, costruire, riscrivere e trovare modi per migliorare la CX per ottenere il ROI"⁶⁷. Per concludere, un'esperienza digitale eccezionale per i clienti non è più una cosa piacevole, essa rappresenta un elemento di differenziazione fondamentale per ogni azienda. I marchi che combinano i tre elementi essenziali di prodotti eccellenti, esperienze digitali potenti e connessioni umane memorabili hanno clienti più impegnati, più soddisfatti e più fedeli. Questo si vede anche da alcune metriche aggiuntive che è possibile monitorare e migliorare: la maggiore fidelizzazione dei clienti, la riduzione del tasso di abbandono dei clienti, il maggiore valore del cliente nel corso della vita, una maggiore brand equity e la riduzione dei costi di assistenza.

CAPITOLO 3 – CASO: VINTED

3.1 Cos'è il second hand market

Prima di parlare nello specifico della piattaforma scelta come caso studio, è necessario capire di cosa si sta parlando in generale. Il mondo, o meglio, il mercato in cui ci si sta addentrando è quello del *second hand market*: di cosa si tratta? Il second hand market è un trend, in cui sostanzialmente si rivendono cose usate, ma limitarsi a questo significa minimizzare: il second hand è, infatti, un trend "utile per tutti e un modello economico che rientra nell'ottica di un'economia circolare e sostenibile"⁶⁸. Il modello del second hand è

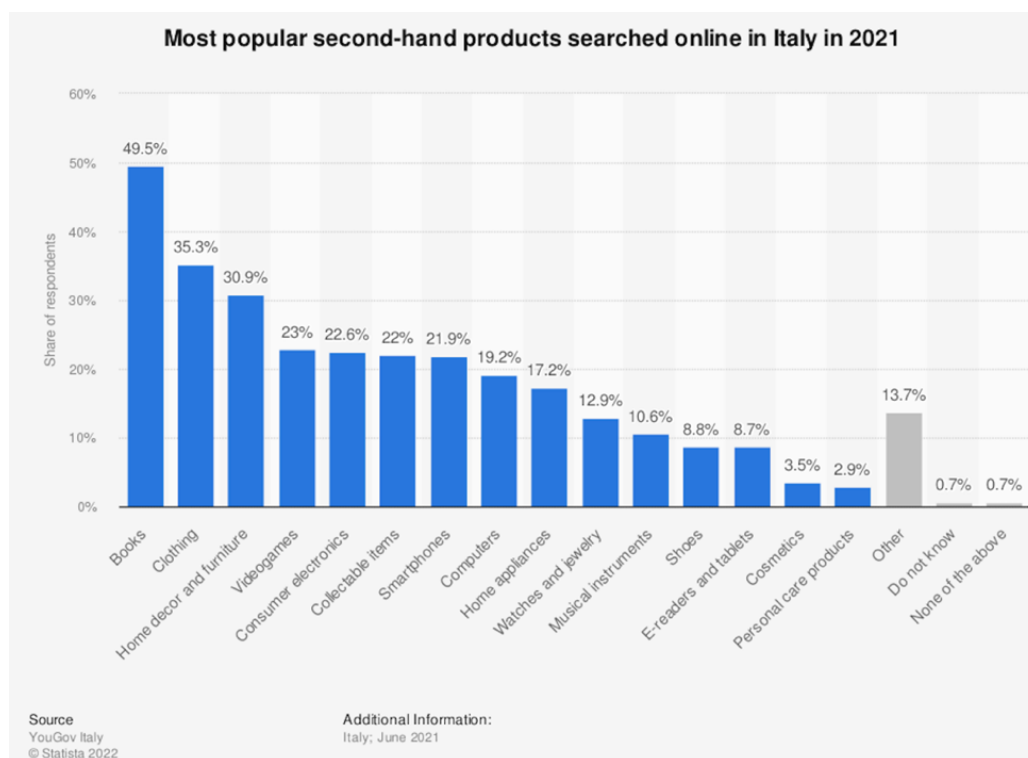
⁶⁶ Mattiello, G. (2017). "3 step per definire le marketing personas della tua azienda", Ninja Marketing. Accesso effettuato il 10/08/2022, disponibile su: <https://www.ninjamarketing.it/2017/03/31/definire-marketing-personas-azienda/>; "Una "marketing personas" è uno schizzo rappresentativo di un segmento del tuo pubblico. Ardath Albee"

⁶⁷ Sitecore (2022). "What is the digital customer experience?". Accesso effettuato il 07/08/2022, disponibile su: <https://www.sitecore.com/knowledge-center/digital-marketing-resources/what-is-digital-customer-experience>;

⁶⁸ Carbone, F. C. (2022). "Second Hand Market: un trend utile per tutti", Marketing Espresso. Accesso effettuato il 02/09/2022, disponibile su: <https://marketing-espresso.com/second-hand-market-un-trend-utile-per-tutti/>;

uno dei 5 modelli economici che rientrano nell'economia circolare, basata sul ridurre al minimo i rifiuti grazie al ricondizionamento e al riciclo dei materiali. Come fa presente l'articolo "Second Hand Market: un trend utile per tutti" di Marketing Espresso⁶⁹, il second hand si differenzia dall'usato perché non deve necessariamente essere usato ciò che si trasferisce da un proprietario all'altro, può anche non essere mai stato utilizzato. Questo trend cresce giorno dopo giorno, infatti, come confermato dai dati raccolti da BVA Doxa⁷⁰ in un'analisi del 2020, "nel 2019 il valore generato dalla second hand economy in Italia ha raggiunto quota 24 miliardi di euro, una cifra pari all'1,3% del PIL nazionale" e "negli ultimi cinque anni, inoltre, è stata osservata una crescita del 33%, trainata soprattutto dall'online, che l'anno scorso ha generato valore per 10,5 miliardi". Tutto questo successo è dovuto a diversi fattori, in primis si sta parlando un sistema veloce, accessibile a tutti, semplice e più di tutto conveniente, sono molte le persone che optano per il second hand per risparmiare insieme a quelle che lo fanno per motivi legati alla sostenibilità. Un'analisi interessante riguarda ciò che viene maggiormente acquistato nell'ambito del second hand: nella ricerca di Doxa è stato riscontrato che nel 2019 il 73% degli oggetti comperati appartenevano alla categoria casa/persona, mentre solo il 26% alla categoria vestiti/accessori. Secondo uno studio di Statista, gli articoli di seconda mano maggiormente acquistati in Italia sono: libri (49,5%), vestiti (35,3%) ed infine decorazioni e mobili (30,9%), com'è possibile vedere dal grafico sottostante, disponibile nell'articolo di Marketing Espresso.

Figura 10: i prodotti di seconda mano più popolari in Italia nelle ricerche online del 2021



⁶⁹ Carbone, F. C. (2022). "Second Hand Market: un trend utile per tutti", Marketing Espresso. Accesso effettuato il 02/09/2022, disponibile su: <https://marketing-espresso.com/second-hand-market-un-trend-utile-per-tutti/>;

⁷⁰ BVA Doxa (2020), "La Second Hand Economy in Italia". Accesso effettuato il 09/09/2022, disponibile su: <https://www.bva-doxa.com/la-second-hand-economy-in-italia/>;

Per quanto riguarda i motivi per cui si è spinti a vendere cose di seconda mano è abbastanza ovvio: “il 76% degli italiani ha dichiarato che vende per liberarsi di prodotti diventati, ormai, inutili; il 42% perché crede che questo sistema possa abbattere gli sprechi; il 37% per guadagnare” come riporta l’articolo di Marketing Espresso⁷¹.

3.1.1 Tipologia di consumatori del second hand e il vantaggio delle aziende sostenibili

Rispetto al tipo di consumatore che solitamente si rivolge al second hand, ci sono due gruppi principali: la generazione delle giovani famiglie e poi la generazione Z. Per quanto riguarda i primi, si tratta del gruppo più attivo e propenso a fare uso dell’economia circolare, con un’età compresa tra i 35 ed i 44 anni, il 56% di loro si dichiara contro gli sprechi. Come dice l’articolo di Marketing Espresso, “questo target, spesso, si trova a dover fare i conti con traslochi o cambiamenti di vita importanti e quindi sentono il bisogno di risparmiare ed eliminare gli oggetti ormai inutilizzabili, possibilmente guadagnandoci qualcosa”⁷². Essendo una categoria moderna e sempre connessa, il canale migliore per questa tipologia di consumatore è ovviamente l’online. Riguardo alla generazione Z, ci si riferisce a un gruppo maggiormente attivo dal punto di vista della sostenibilità, che negli anni si è sempre battuta per il clima, dimostrando sempre di più di “voler migliorare il mondo in modo attivo, rispetto alle generazioni precedenti”⁷². Infatti, secondo una ricerca di ThredUp⁷³, “il 45% di questo settore, afferma di rifiutarsi di acquistare da marchi e rivenditori non sostenibili”. Oltre all’ovvia motivazione legata alla sostenibilità, un altro motivo interessante che spinge la generazione Z a rivolgersi al second hand è la possibilità di trovare capi e oggetti unici, che rispecchino al 100% la loro personalità e libertà di espressione.

È evidente come questa propensione dei consumatori all’economia circolare e alla sostenibilità, comporti un enorme vantaggio per i brand sostenibili, infatti, ben il 52% dei consumatori è portato a spendere di più per un brand green. Il vantaggio di cui godono le aziende che optano per le strategie green, riguarda la fidelizzazione dei consumatori e soprattutto un vantaggio che è legato alla sostenibilità, che si dirama in sostenibilità sociale e sostenibilità ambientale. Questa diramazione viene spiegata nell’articolo di Marketing Espresso. “La sostenibilità sociale si riferisce alla fiducia con gli stakeholders, sia interni che esterni (lavoratori, fornitori, consumatori) e abbraccia due temi fondamentali: personalizzazione e digitalizzazione. Con personalizzazione ci si riferisce al fatto di

⁷¹ Carbone, F. C. (2022). “Second Hand Market: un trend utile per tutti”, Marketing Espresso. Accesso effettuato il 02/09/2022, disponibile su: <https://marketing-espresso.com/second-hand-market-un-trend-utile-per-tutti/>;

⁷² Carbone, F. C. (2022). “Second Hand Market: un trend utile per tutti”, Marketing Espresso. Accesso effettuato il 02/09/2022, disponibile su: <https://marketing-espresso.com/second-hand-market-un-trend-utile-per-tutti/>;

⁷³ ThredUp (2022). “GlobalData 2022 Market Sizing and Growth Estimates”. Accesso effettuato il 04/09/2022, disponibile su: <https://www.thredup.com/resale/-size-and-impact>;

poter garantire al consumatore, un prodotto in linea con le sue esigenze, grazie ad un dialogo continuo sia online che offline; mentre la seconda, si riferisce all'accessibilità. Un brand sostenibile elimina gli ostacoli con le persone e rende i servizi e i prodotti facilmente accessibili.

La sostenibilità ambientale si riferisce alla gestione efficiente e strategica delle risorse a disposizione, umane, finanziarie e naturali e alla scelta di rendere sostenibili le attività principali e di routine dell'impresa"⁷⁴. Un esempio riuscito di questo percorso è quello di Levi's second hand. Viaggio iniziato dal brand nel 2019, con il lancio di questa collezione chiamata "WellThread", che consiste in una collezione fatta di capi formati unicamente da materiale riciclabile, con l'intento di allungare il ciclo di vita dei capi e ridurre la quantità di materiale che finisce nelle discariche; fino ad arrivare nel 2020 alla Levi's second hand: campagna in cui il brand grazie alla startup di e-commerce Trove, proponeva di scambiare vecchi jeans o giacche in cambio di carta regalo. Il progetto è stato pubblicizzato principalmente sul canale Instagram, perché è una piattaforma popolata maggiormente da giovani, target di interesse, più vicini al tema della sostenibilità. In conclusione, essere sostenibili per le aziende significa migliorare la propria reputazione e i rapporti interni all'azienda stessa, ridurre gli sprechi e i costi e infine, essere innovativi, che aiuta a comprendere meglio il mercato odierno.

3.2 Cos'è Vinted

Entrando nello specifico del caso studio, Vinted è un "servizio di hosting online che consente agli utenti di scambiare, vendere e acquistare oggetti sulla sua piattaforma"⁷⁵, come si vede scritto nel sito ufficiale di Vinted, e fa parte del settore dei *Pre loved e pre owned*, traducibili con "già amati" e "già posseduti", termini con cui ci si riferisce ai capi di seconda mano, così da discostare da essi l'idea di vecchio e collocarli invece in un immaginario più amorevole. Sono diverse le piattaforme che offrono servizi simili a quelli offerti da Vinted motivo per cui è importante esaminarle, come verrà fatto in seguito. Innanzitutto, è importante fare un quadro generale sulla piattaforma Vinted. Nasce in Lituania nel 2008, da Milda Mitkute e Justas Janauskas, e nel giro di pochi anni spopola e si diffonde fino ad arrivare, nel 2020, in Italia grazie ad Initiative, un'agenzia di comunicazione globale che aiuta a far crescere i brand attraverso la cultura.

La struttura della piattaforma è molto interessante, Vinted, infatti, divide chi vi interagisce in due gruppi: i visitatori, cioè qualsiasi persona che utilizza il Sito senza essere registrato, e gli utenti, che a loro volta si dividono in due ulteriori sottogruppi. Gli utenti sono divisi in: individui che hanno creato un account su Vinted, che agiscono come consumatori quando elencano articoli ed effettuano transazioni su Vinted (gli "Utenti"); commercianti individuali con sede in Francia, organizzazioni

⁷⁴ Carbone, F. C. (2022). "Second Hand Market: un trend utile per tutti", Marketing Espresso. Accesso effettuato il 02/09/2022, disponibile su: <https://marketing-espresso.com/second-hand-market-un-trend-utile-per-tutti/>;

⁷⁵ Vinted (2022). Area "La nostra piattaforma". Accesso effettuato il 09/08/2022, disponibile su: <https://www.vinted.it/our-platform>;

senza scopo di lucro (associazioni o fondazioni), che inseriscono articoli su Vinted come parte della loro attività professionale (gli "Utenti professionisti" o "Venditori professionisti").

Le tipologie di utenti devono accettare i termini e le condizioni della piattaforma, inoltre la seconda tipologia di utente viene identificata sul sito e sull'app dall'icona "Pro" e solo gli "Utenti registrati o gli Utenti Pro possono elencare articoli ed effettuare transazioni sul Sito"⁷⁶. Per quanto riguarda la registrazione, rispetto agli Utenti, tutti possono registrarsi su Vinted se rispettano le regole del catalogo, mentre riguardo agli Utenti Pro, per registrarsi è necessario che rispettino i seguenti "criteri di idoneità":

- "sei un'impresa individuale o un'organizzazione senza scopo di lucro (associazione ai sensi della legge francese del 1° luglio 1901 o fondazione), regolarmente registrata in Francia"⁷⁶;
- "usi i servizi di Vinted nel contesto della tua attività professionale (cioè agisci in veste professionale quando inserisci/vendi articoli o usi qualsiasi altro servizio di Vinted)"⁷⁶;
- "rispetti le regole del catalogo e che offra articoli di seconda mano, così come che tu rispetti le limitazioni che ti vengono imposte e l'articolo che vendi"⁷⁶.

Nel caso in cui un venditore professionista si presentasse come consumatore o come non professionista, pur soddisfacendo i criteri di ammissibilità, esso è soggetto alle cosiddette "sanzioni per pratiche commerciali inadeguate".

3.2.1 Come vengono venduti gli articoli su Vinted e cosa può e non può essere venduto

Per quanto riguarda la vendita, l'invio degli articoli a Vinted è gratuito: i venditori devono semplicemente completare un questionario e "descrivere l'oggetto nel modo più accurato possibile, indicare eventuali difetti e indicare il prezzo dell'oggetto"⁷⁷, oltre a fotografare l'oggetto stesso, in modo che vengano mostrate le effettive condizioni dell'oggetto venduto. Inoltre, il numero di articoli che si possono mettere in vendita è illimitato, ma uno stesso articolo "non può essere elencato più di una volta e gli Utenti o gli Utenti Pro non possono segnare la quantità dei singoli articoli a disposizione"⁷⁶. Per la tipologia di oggetti vendibile su Vinted è essenziale che il venditore sia il proprietario dell'oggetto e quindi, che abbia il diritto di venderlo, scambiarlo o donarlo. Dato che "Vinted cerca di garantire che il Sito sia un luogo amichevole e sicuro"⁷⁶, gli utenti devono rispettare "Termini e Condizioni di Vinted, i Termini d'Uso dei Venditori Pro (se gli articoli sono venduti da un Venditore Pro), i regolamenti applicabili e le nostre politiche, incluse le regole del Catalogo"⁷⁶.

In particolare, gli utenti e gli utenti Pro possono vendere oggetti di seconda mano che rientrano in una qualsiasi delle seguenti categorie: abbigliamento di qualsiasi genere; giocattoli e attrezzature per l'infanzia; cosmetici, prodotti di bellezza e gadget di bellezza (eccetto gli utenti Pro); accessori

⁷⁶ Vinted (2022). Area "La nostra piattaforma". Accesso effettuato il 09/08/2022, disponibile su: <https://www.vinted.it/our-platform>;

tecnologici; articoli per la casa; libri. Ancora più importante è specificare cosa gli Utenti e gli Utenti Pro non possono vendere, cioè articoli che: sono proibiti o limitati dalla legge (farmaci, cibo...); non rispettano le norme igieniche o rappresentano un rischio per la salute (biancheria intima indossata, tutti i cosmetici che sono già stati usati o che non sono nella loro confezione originale sigillata...); non sono abbigliamento, non riguardano la moda, la bellezza, gli accessori, i bambini, o sono contrari ai valori di Vinted (pellicce di animali e i loro prodotti, prodotti elettronici e high-tech come telefoni cellulari, computer, macchine fotografiche, attrezzature sportive per adulti come biciclette, sci, snowboard, biglietti per eventi...); acquistati all'ingrosso o tipicamente venduti come articoli da *dropshipping* (un particolare modello di business, grazie al quale è possibile vendere dei prodotti senza possederli direttamente) di basso valore.

In conclusione, si può dire che Vinted tiene molto alla sicurezza dei propri utenti, assicurando a ciascun compratore un servizio puntuale e controllato nei minimi dettagli, dando vita a quello che è il suo obiettivo primario, cioè creare un ambiente sicuro e amichevole per chi utilizza la piattaforma.

3.2.2 Funzionamento della piattaforma: come viene utilizzata la data strategy

Ultimo, ma non per importanza, è necessario capire come Vinted classifica gli articoli. La piattaforma ha un'impostazione predefinita, che si basa su un principio di "rilevanza" secondo cui sono presentate le inserzioni sulla pagina di destinazione di Vinted o nei risultati di ricerca. Tale principio di rilevanza si fonda su diversi criteri, elencati nel Sito ufficiale della piattaforma per ordine di importanza e che vengono riportati di seguito:

1. "Le preferenze dell'account dell'acquirente e le informazioni del profilo (come il sesso, l'età, la taglia dei vestiti, il paese) e altre preferenze personalizzabili;
2. Le preferenze indicate dall'acquirente sulle categorie, ad esempio donne, bambini, calzature, ecc. (personalizzazione) e le taglie degli articoli che stanno cercando, le marche preferite, così come il colore, lo stato, il prezzo e la taglia degli articoli che hanno acquistato in precedenza;
3. La data in cui l'elemento è stato caricato;
4. Se l'articolo è messo in vendita da un Utente individuale o da un Utente Pro (poiché il Sito è principalmente una piattaforma per Utenti non professionisti, gli articoli messi in vendita dagli Utenti regolari avranno più visibilità sul feed anche se sono di pari rilevanza rispetto agli articoli venduti dai venditori Pro)"⁷⁷.

Questa è l'impostazione di default della piattaforma, ma viene data agli utenti la possibilità di ordinare gli annunci per prezzo o per data, perché anche in questo caso le preferenze che hanno indicato nel loro account saranno comunque prese in considerazione per classificare le inserzioni. È evidente come

⁷⁷ Vinted (2022). Area "La nostra piattaforma". Accesso effettuato il 09/08/2022, disponibile su: <https://www.vinted.it/our-platform>;

Vinted dà molta importanza alla personalizzazione dell'esperienza dell'utente all'interno della piattaforma, fornendo così una customer experience più che piacevole. Questo non vale unicamente per gli acquirenti, vale anche per i venditori. Infatti, Utenti e Utenti Pro hanno la possibilità di usufruire di diversi servizi automatici a pagamento che influenzano il modo in cui gli articoli sono ordinati nel feed:

- “Bumping degli elementi elencati: gli articoli specifici selezionati dal venditore possono ottenere una migliore visibilità sul feed o sulle pagine dei risultati di specifiche query di ricerca;
- Wardrobe Spotlight: il guardaroba di un venditore può essere promosso nella landing page del sito web e nelle pagine dei risultati di specifiche query di ricerca (la promozione si realizza assegnando un posto dedicato al guardaroba del venditore nel catalogo)”⁷⁸.

Sempre a protezione della comunità della piattaforma, Vinted può mettere in atto delle azioni contro Utenti e Utenti Pro in caso di violazione di obblighi, insomma se violano i termini e condizioni della piattaforma stessa e le condizioni dei venditori, dell'uso e della vendita. Tali azioni consistono in: rimozione dell'annuncio o gli annunci caricati dall'utente; sospensione dell'account dell'Utente; blocco dell'account totale o parziale dell'Utente o dell'Utente Pro⁷⁸. Altre azioni che Vinted mette in pratica per assicurare la miglior gestione della piattaforma riguardano la gestione delle controversie tra acquirenti e venditori e tra Utenti o Utenti Pro e Vinted stesso, come spiegato in modo molto dettagliato e chiaro nel Sito ufficiale di Vinted.

La piattaforma ha inoltre un sistema di feedback automatico, nel caso in cui l'acquirente non abbia rilasciato alcun feedback, così da dare modo agli altri utenti di avere a disposizione più informazioni possibili. In breve, Vinted interviene in questo modo: lascia automaticamente un feedback positivo o negativo, “il feedback positivo può apparire se una transazione ha avuto successo, ma l'acquirente non ha lasciato alcun feedback entro 4 giorni lavorativi”⁷⁸; mentre “il feedback negativo può essere inviato al venditore e/o all'acquirente nel caso in cui, per esempio, annulli il proprio ordine per la seconda volta”⁷⁸. Vinted non attua un controllo del contenuto dei feedback prima che vengano pubblicati, ma viene data la possibilità agli utenti che ricevono il feedback hanno la possibilità di esprimere la propria opinione al riguardo e in caso di necessità di difendersi da accuse infondate, essi infatti possono:

- “Contattare l'autore del feedback per scoprire cosa non ha funzionato e cercare una soluzione amichevole”;
- “L'autore può modificare il proprio feedback o il commento pubblicato automaticamente da Vinted”;

⁷⁸ Vinted (2022). Area “La nostra piattaforma”. Accesso effettuato il 09/08/2022, disponibile su: <https://www.vinted.it/our-platform>;

- “Lasciare un commento sotto ogni feedback lasciato e fornire il proprio punto di vista. Per esempio, se è stato qualcosa al di fuori dal proprio controllo, come un errore di terzi, gli utenti non dovrebbero esitare a dirlo”⁷⁹.

In conclusione, è evidente come Vinted tenga particolarmente in considerazione i propri utenti e le loro opinioni, fornendo molti servizi in loro supporto e cercando di offrire a ciascuno di essi un’esperienza piacevole e personalizzata.

3.3 Chi è Vinted?

Essendo chiaro cos’è Vinted e come funziona, è necessario capire chi è Vinted. Innanzitutto, è interessante analizzare il payoff “Non lo metti? Mettilo in vendita!”, esso infatti è accattivante, chiaro, e affabile, presenta una situazione molto semplice che spesso ci si trova di fronte nella vita quotidiana: si hanno cose che per un motivo o per un altro non si usano più; quindi, perché buttarle quando possono avere una nuova vita? In ogni caso, ha convinto parecchi perché in meno di un anno dal suo arrivo in Italia i numeri di Vinted sono rapidamente saliti. Un altro aspetto interessante è come Vinted accoglie i clienti nell’area “Chi siamo” del suo sito ufficiale: “Vogliamo farti scoprire quanto può essere bella la moda di seconda mano. Vendi i capi che hanno ancora tanto da dare. Acquista gli articoli che non troverai nei negozi. Vinted è aperta a chiunque creda che i bei vestiti meritino di vivere a lungo”⁸⁰. Vinted invoglia gli utenti a far parte della propria community, fatta di persone, che hanno in comune il voler dare una seconda possibilità a qualcosa che per un periodo, breve o lungo che sia, della loro vita hanno amato ciò che stanno vendendo e che sperano che qualcuno lo ami a sua volta.

È chiaro che Vinted cerca di parlare al cuore delle persone, mantenendo i toni sempre sul piano amorevole, amichevole e confortevole. I toni affettuosi e il simbolismo, pensato appositamente per trasmettere un senso di dolcezza, con grafiche color pastello dai lineamenti morbidi, utilizzati nello spiegare i 4 pilastri su cui si basa l’identità di Vinted, sono pensati per rafforzare il concetto di community, la sua forza e il fatto che dietro a Vinted ci sono persone simili ai suoi utenti. L’idea, spiegata in modo quasi fiabesco; il team, raccontato come un’unione nata tra persone con storie e culture diverse, che però avevano un obiettivo comune, cioè aiutare il mondo a vendere, acquistare e scambiare capi di seconda mano; la diffusione di Vinted nel mondo, infatti la piattaforma opera in ben 16 mercati; l’impegno globale, in cui Vinted pone l’attenzione sulla collaborazione che c’è tra la community e la piattaforma stessa: “la nostra community di oltre 65 milioni di iscritti continua a crescere e ci accompagna in una missione: far diventare la seconda mano la scelta numero uno al mondo”⁸⁰. Con queste parole la piattaforma mostra alla propria

⁷⁹ Vinted (2022). Area “La nostra piattaforma”. Accesso effettuato il 09/08/2022, disponibile su: <https://www.vinted.it/our-platform>;

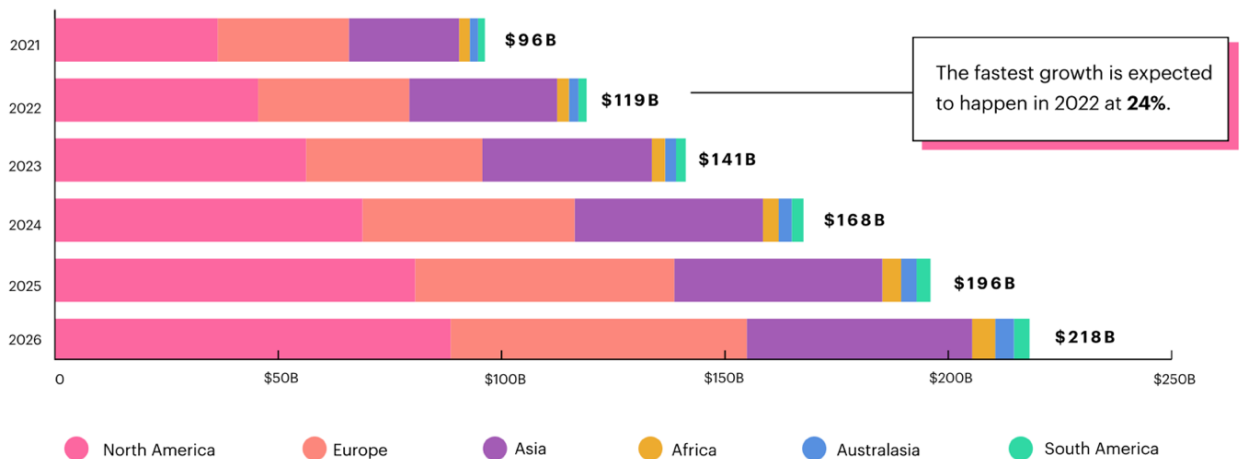
⁸⁰ Vinted (2022). Area “Chi siamo”. Accesso effettuato il 09/08/2022, disponibile su: <https://www.vinted.it/about>;

community il suo valore e accresce automaticamente la fiducia nei propri confronti, creando un legame diretto con essa. In ultimo vengono presentati gli investitori e i vertici aziendali, con foto informali e amichevoli, come d'altra parte si presenta la piattaforma. Anche in questo caso vengono utilizzati toni estremamente cordiali, che trasmettono affidabilità, Vinted rimane fedele ai suoi principi in ogni cosa che fa, e questo accresce la brand trust della sua community.

3.3.1 Vinted e il mondo del second hand market online

È ormai chiaro che Vinted fa parte del mondo del second hand, ma ovviamente non è né l'unica e né la prima piattaforma a operare in questo campo. Il second hand, infatti, è un trend che ha catturato l'attenzione di molti e che, come detto in precedenza, rappresenta un modello utile dal punto di vista economico, facente parte dell'economia circolare e sostenibile. Citando l'articolo della Gazzetta del Pubblicitario "il pensiero green trascina il marketing verso nuove sperimentazioni già da diversi anni e come ci si aspetta in questo panorama, la moda è tra le industrie più proficue"⁸¹. Prima di concentrarsi sul second hand market online, è importante analizzare la crescita del second hand market in generale. Secondo l'indagine della piattaforma di retail ThredUp⁸², l'usato sta diventando un fenomeno globale, con una crescita prevista del 127% entro il 2026 e il mercato globale dell'abbigliamento di seconda mano crescerà 3 volte più velocemente del mercato globale dell'abbigliamento in generale. È possibile osservare queste previsioni nel grafico che segue.

Figura 11: crescita del mercato di abbigliamento di seconda mano dal 2021 al 2026



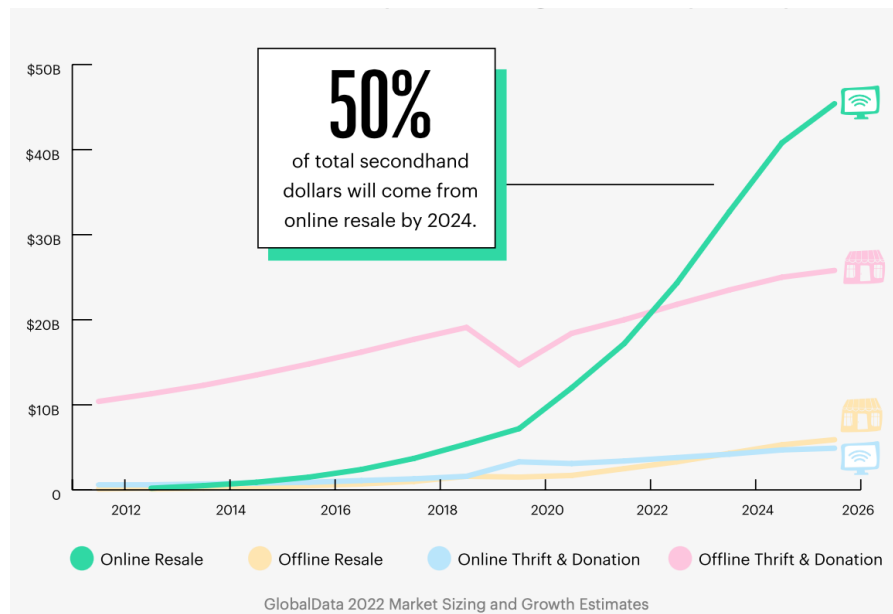
GlobalData 2022 Market Sizing and Growth Estimates

⁸¹ Tagliaferri, S. (2021). Gazzetta del Pubblicitario, "VINTED, ZALANDO E DEPOP: ABBIGLIAMENTO DI SECONDA MANO, PUBBLICITÀ DI PRIMO LIVELLO". Accesso effettuato il 12/08/2022, disponibile su: <https://lagazzettadelpubblicitario.it/casi-di-successo/second-hand/>;

⁸²ThredUp (2022). "GlobalData 2022 Market Sizing and Growth Estimates". Accesso effettuato il 04/09/2022, disponibile su: <https://www.thredup.com/resale/ - size-and-impact>;

Sempre secondo la ricerca di ThredUp, in generale “il 74% dei consumatori ha acquistato o è disposto ad acquistare abbigliamento di seconda mano”⁸³, e “il 53% dei consumatori ha acquistato abbigliamento di seconda mano negli ultimi 12 mesi, con un aumento di 22 punti percentuali rispetto al 2020”⁸³. È importante però fare presente che le piattaforme, fanno parte del settore dell'usato che sta crescendo più rapidamente, cioè quello del second hand market online, che si prevede crescerà di quasi 4 volte entro il 2026. Altro importante dato riportato dalla ricerca di ThredUp⁸³ che ha riscontrato che, negli Stati Uniti, la tecnologia e i mercati online guidano la crescita del mercato dell'usato, e il 70% dei consumatori afferma che è più facile fare acquisti di seconda mano rispetto a 5 anni fa, grazie all'emergere della tecnologia e dei mercati online.

Figura 12: la rivendita online vs settori del second hand market



3.3.2 Vinted e i competitors Depop e Zalando

È evidente come un mercato così proficuo e soprattutto con una prospettiva più che positiva verso il futuro, abbia attratto più di un'azienda. Vinted, Depop e Zalando rappresentano i tre più grandi operatori nel mercato del second hand e ognuna di queste piattaforme ha una storia e un'evoluzione che è necessario analizzare. Il primo a compiere il grande passo nel mondo del second hand è Depop, piattaforma che nasce nel 2011 a Treviso, da Simon Beckerman, con il sostegno di H-Farm: cioè una piattaforma “dove innovazione, imprenditoria e formazione convivono e si contaminano l'una con l'altra”⁸⁴, e che da 15 anni investe in idee e startup di giovani talenti. Depop è un “unicorno”, che nel

⁸³ ThredUp (2022). “GlobalData 2022 Market Sizing and Growth Estimates”. Accesso effettuato il 04/09/2022, disponibile su: <https://www.thredup.com/resale/-size-and-impact;>

⁸⁴ H-Farm (2022). “Chi siamo”, pagina sito ufficiale di H-Farm. Accesso effettuato il 04/09/2022, disponibile su: <https://www.h-farm.com/it/chi-siamo;>

settore delle venture capital significa essere una startup che ha raggiunto la valutazione di un miliardo di dollari, infatti, la piattaforma è stata acquistata da Etsy (un marketplace online globale in cui le persone creano, vendono, acquistano e collezionano oggetti unici) per 1,6 miliardi di dollari aggiudicandosi così l'appellativo "unicorno". Oggi Depop ha 20 milioni di utenti in oltre 150 paesi, con un totale di un miliardo di capi venduti a fine 2020, in media una vendita ogni 3 secondi. Beckerman ha dichiarato che Depop è essenzialmente indirizzata alla generazione Z, non solo per utilizzare la piattaforma e vendere o comprare, ma anche per ispirazione, e che "Depop è dedicato al singolo individuo, non ai brand"⁸⁵. Nel 2017 Depop fa la sua prima campagna pubblicitaria globale, affidandola all'agenzia britannica Design Studio, che punta tutto su un concetto: che i "protagonisti sono i venditori, volti giovani, diversi, curiosi, dallo stile audace e una verve sfacciata" e che il venditore "è anche creator e la community che si forma attorno a ognuno di loro è la forza del marketplace"⁸⁵. Strategia spiegata così da Design Studio: "Abbiamo deciso di avviare un movimento e creare "We the unfollowers". Questo è cosa significa far parte della community di Depop; rifiutare le norme, essere orgogliosamente se stessi, andare oltre l'essenziale"⁸⁵.

Il secondo a entrare nel settore del second hand è Vinted, anche essa unicorno. Avendo già parlato della sua nascita, ci si può concentrare sul perché si differenzia dai propri competitors. La piattaforma in questione, infatti, offre "l'utilizzo dell'app in modo totalmente gratuito, il suo modello di business si basa su servizi a pagamento solo opzionali, come la possibilità di mettere in evidenza i propri capi"⁸⁵, il che rappresenta un importante incentivo per i consumatori più giovani o saltuari e che inoltre permette a Vinted di servire un target di clienti invece tralasciato da Depop, che si rivolge principalmente a un segmento di mercato che punta principalmente su qualità e che ha un'intensità di acquisto maggiore. Cecilia Cottafavi, esperta di moda vintage, in un'intervista per Vice dice "Vinted riesce a dare visibilità anche a chi ha pochi follower, Depop no. Difatti Depop è molto utilizzato dalle influencer che hanno una community alle spalle e che riescono a raggiungere sulla piattaforma un buon seguito in breve tempo" e inoltre aggiunge "se il vostro obiettivo è quello di liberare l'armadio dalle cose superflue e avete fast fashion, vi consiglio Vinted"⁸⁶.

L'ultima piattaforma ad operare nel second hand di cui è importante parlare è Zalando. Anch'essa un unicorno, nasce nel 2008 come piattaforma online di moda e lifestyle da due imprenditori tedeschi. Solo nel 2020, dopo che nel 2019 ha lanciato la sua strategia di sostenibilità do.MORE, impegnandosi ufficialmente nel porre maggiore attenzione nella direzione dell'etica sociale e ambientale, Zalando decide di aggiungere, accanto alla conosciuta e ampia gamma di accessori e abiti, la sezione *Second*

⁸⁵ Tagliaferri, S. (2021). Gazzetta del Pubblicitario, "VINTED, ZALANDO E DEPOP: ABBIGLIAMENTO DI SECONDA MANO, PUBBLICITÀ DI PRIMO LIVELLO". Accesso effettuato il 12/08/2022, disponibile su: <https://lagazzettadelpubblicitario.it/casi-di-successo/second-hand/>;

⁸⁶ VICE, Cottafavi, C. (2021). "Come vendere su Vinted secondo un'esperta di second hand". Accesso effettuato il 05/09/2022, disponibile su: <https://www.vice.com/it/article/n7bbdm/vinted-come-funziona>;

Hand, dando così modo agli amanti della piattaforma desiderosi di acquistare e vendere articoli di seconda mano, di farlo continuando ad usare la piattaforma di Zalando. La piattaforma, dopo questo upgrade green, è decisamente cresciuta passando da 20.000 a oltre 200.000 articoli tra cui poter scegliere in un anno, inoltre, con la collaborazione dell'agenzia tedesca Kolle Rebbe, ha dato il via a una campagna lanciata in 12 paesi, il cui pay-off è "Drama-free", senza drammi. Gli spot della campagna mostrano tutte le possibili difficoltà che possono insorgere quando ci si rivolge al second hand market, per poi mostrare come la categoria Second Hand di Zalando "possa offrire un'esperienza più semplice e affidabile grazie a termini di consegna e restituzione customer friendly, metodi di pagamento facili, articoli di qualità garantita e un'esperienza digitale fluida"⁸⁷, in breve come con Zalando è possibile farlo appunto "senza drammi".

In conclusione, questi tre colossi sono l'avanguardia del second hand market online, innovativi, si rivolgono a target giovani e interessati alla sostenibilità e all'economia circolare, sono in continua crescita e continuano, giorno dopo giorno, a raccogliere consensi, portando su un altro livello lo shopping online e modificando le prospettive del futuro della moda. Per quanto riguarda il confronto tra i tre è evidente come Zalando e Depop si concentrino maggiormente su un target più alto, che punto più sulla qualità dei prodotti, mentre Vinted è perfetto per chi vuole liberarsi di capi anche appartenenti al mondo del fast fashion e che a sua volta sarebbe disposto ad acquistarli.

3.4 Conclusione

In questo elaborato è stato analizzato l'evolversi delle nuove forme di mercato nate grazie all'evoluzione tecnologica e digitale, con particolare riferimento alle piattaforme digitali, al loro sviluppo, ai cambiamenti che hanno portato con loro e alle nuove tipologie di mercato che a cui hanno dato vita. In seguito, sono state analizzate le strategie principali attraverso le quali queste piattaforme sono riuscite a diffondersi nei vari settori del mercato mondiale, addentrandosi sia nei settori storici sia nei settori più innovativi, attraverso le strategie di differenziazione e diversificazione di prodotto, la strategia di internazionalizzazione, la data strategy e un approccio al consumatore più attento, basato sulla scelta di strategie che possono migliorare la customer experience. Infine, è stata analizzata Vinted, azienda che incarna alla perfezione la piattaforma tipo. Dalla sua struttura, dal suo funzionamento e dalla sua diffusione, è possibile notare come Vinted ha utilizzato tutte le strategie descritte nel secondo capitolo. Differenziazione e diversificazione di prodotto e di mercato la si vede nell'ampia gamma di prodotti che vengono venduti sulla piattaforma, dall'abbigliamento agli accessori per animali, dagli articoli per la casa a quelli per bambini, con una focalizzazione sull'abbigliamento, che rappresenta il suo punto di partenza. La strategia di internazionalizzazione è abbastanza evidente: Vinted ha 5 uffici principali nel Nord Europa,

⁸⁷ Tagliaferri, S. (2021). Gazzetta del Pubblicitario, "VINTED, ZALANDO E DEPOP: ABBIGLIAMENTO DI SECONDA MANO, PUBBLICITÀ DI PRIMO LIVELLO". Accesso effettuato il 12/08/2022, disponibile su: <https://lagazzettadelpubblicitario.it/casi-di-successo/second-hand/>;

a Vilnius, Berlino, Praga, Amsterdam e Utrecht. Da queste sedi opera in 16 mercati: Italia, Spagna, Francia, Lussemburgo, Belgio, Paesi Bassi, Germania, Austria, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Polonia, Lituania, Regno Unito, Portogallo, USA e Canada. Infine, le ultime due strategie, l'utilizzo della data strategy e una migliore customer experience: esse vanno a braccetto, grazie alla data strategy Vinted sfrutta le informazioni raccolte grazie ai dati forniti dagli utenti per creare un percorso all'interno della piattaforma il più personalizzato possibile. L'utente che si sente effettivamente coinvolto ed è un partecipante attivo della community vengono ascoltati il suo parere e le sue critiche, inoltre l'attenzione che riserva la piattaforma per il percorso di acquisto dell'utente fa in modo quest'ultimo si trovi nel "negozio dei suoi sogni", in cui quello che si trova davanti rispecchia i suoi gusti e ha una scelta così ampia da dover per forza trovare qualcosa di suo gradimento. Entrata in un settore che già vedeva la presenza di alcuni competitors, Vinted è riuscita a farsi strada differenziandosi dai concorrenti. Essa è l'emblema del cambiamento, non solo in quanto piattaforma digitale, ma anche perché utilizza il digitale in favore della sostenibilità, alimentando l'uso dell'economia circolare e trasmettendo il valore e l'importanza degli oggetti, che spesso nell'era del consumismo capitalistico vengono dimenticati.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Bagnoli, C., Bravin A., Massaro, M., & Vignotto A. (2018). Business Model 4.0 I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: https://www.edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-696-287-1/978-88-696-287-1-ch-04_GpqvFz9.pdf;

BCG (2022). "Business Model Innovation". Accesso effettuato il 06/07/2022, disponibile su: <https://www.bcg.com/it-it/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation>;

Bergamante F., Della Ratta F., De Minicis M., & Mandrone E. (2022). Lavoro virtuale nel mondo reale: i dati dell'indagine Inapp-Plus sui lavoratori delle piattaforme in Italia. Accesso effettuato il 07/07/2022, disponibile su: https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3406/INAPP_Lavoro_virtuale_mondo_reale_dati_indagine_inapp_plus_lavoratori_piattaforme_Italia_PB_25_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y;

Bhargava, H. K., Rubel, O., Altman, E. J., Arora, R., Boehnke, J., Daniels, K., Derdenger, T., Kirschner, B., LaFramboise, D., Loupos, P., Parker, G., & Pattabhiramaiah, A. (2020). Platform data strategy. Marketing Letters, 31(4), 323-334. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09539-3>;

BVA Doxa (2020), "La Second Hand Economy in Italia". Accesso effettuato il 09/09/2022, disponibile su: <https://www.bva-doxa.com/la-second-hand-economy-in-italia/>;

Carbone, F. C. (2022). "Second Hand Market: un trend utile per tutti", Marketing Espresso. Accesso effettuato il 02/09/2022, disponibile su: <https://marketing-espresso.com/second-hand-market-un-trend-utile-per-tutti/>;

Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. Academy of Management Perspectives, 35(2), 265-291. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0048>;

Coccorese, P. (2018), Corriere della sera: "Processo Foodora a Torino, respinto il ricorso dei rider. «Sono lavoratori autonomi e non dipendenti»". Accesso effettuato il 05/07/2022, disponibile su:

https://torino.corriere.it/cronaca/18_aprile_11/processo-foodora-torino-respinto-ricorso-rider-sono-lavoratori-autonomi-non-dipendenti-85322076-3d99-11e8-a740-ab216391c092.shtml;

Comelli, E. (2020), Il Sole 24 Ore: “La tecnologia è più rapida della società. Anche per il lavoro”. Accesso effettuato il 02/07/2022, disponibile su: <https://elenacomelli.nova100.ilsole24ore.com/2020/02/01/la-tecnologia-e-piu-rapida-della-societa-anche-per-il-lavoro/>;

Commissione Europea, “Soluzioni digitali durante la pandemia”. Accesso effettuato il 29/06/2022, disponibile su: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/digital-solutions-during-pandemic_it;

Commissione Europea, “I supercomputer contro il coronavirus”. Accesso effettuato il 29/06/2022, disponibile su: https://wayback.archive-it.org/12090/20220517133046/https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe/recovery-coronavirus-success-stories/digital/supercomputers-versus-coronavirus_it;

Coppola, D. (2021). “Most popular second-hand products searched online in Italy in 2021”. Accesso effettuato il 03/09/2022, disponibile su: <https://www.statista.com/statistics/1266982/online-second-hand-products-italy/>;

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation and power. HarperBusiness.

Denning S. (2021) “The spirit of high-performance: delighting clients”. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <http://www.stevedenning.com/Radical-Management/delighting-clients.aspx>;

Experian (2021), “Condivideresti le informazioni personali per un servizio migliore?”. Accesso effettuato il 01/08/2022, disponibile su: <https://www.experian.it/chi-siamo/2021/11/09/condividere-i-propri-dati-con-le-aziende/>;

Fijneman, R., Kuperus, K., & Pasmann, J. (2021). “Unlocking the value of the platform economy”. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <https://dutchitchannel.nl/612528/dutch-transformation-platform-economy-paper-kpmg.pdf>;

Forbes (2018), “How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read”. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/?sh=6030495d60ba>;

G&O Marketing consulting, “La matrice di Ansoff”. Accesso effettuato il 18/07/2022, disponibile su: <https://geo.consulting/morsi-di-marketing/strumenti-di-lavoro/matrice-di-ansoff/>;

H-Farm (2022). “Chi siamo”, pagina sito ufficiale di H-Farm. Accesso effettuato il 04/09/2022, disponibile su: <https://www.h-farm.com/it/chi-siamo>;

Intervista a Evan Levy, Vice President of Data Management Programs – SAS, “Data Strategy e Business Strategy. Stiamo parlando della stessa cosa?”. Accesso effettuato il 01/08/2022, disponibile su: [https://www.sas.com/it_it/insights/articles/data-management/local/data-strategy-evan-levy.html#:~:text=Che cosa è la data,deve essere al suo posto.](https://www.sas.com/it_it/insights/articles/data-management/local/data-strategy-evan-levy.html#:~:text=Che%20cosa%20%C3%A8%20la%20data,deve%20essere%20al%20suo%20posto.;);

Intesa (2020), “Cos’è la platform economy e perché si sta affermando”. Accesso effettuato il 10/07/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/cose-la-platform-economy-e-perche-si-sta-affermando/>;

Intesa (2020), “Il digitale mette le ali alla Platform Economy”. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: <https://www.intesa.it/il-digitale-mette-le-ali-alla-platform-economy/>;

Spinosi Marketing, “STRATEGIE DI CORPORATE, SVILUPPO MONOSETTORIALE E STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE”. Accesso effettuato il 19/07/2022, disponibile su: <https://www.spinosismarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-vendita-tecniche/strategie-di-diversificazione-strategie-di-corporate.html>;

Swinyard, W. R. (1993). The effects of mood, involvement, and quality of store experience on shopping intentions. *The Journal of Consumer Research*, 20(2), 271-280. Accesso effettuato il 05/08/2022, disponibile su: <https://doi.org/10.1086/209348>;

Tagliaferri, S. (2021). *Gazzetta del Pubblicitario*, “VINTED, ZALANDO E DEPOP: ABBIGLIAMENTO DI SECONDA MANO, PUBBLICITÀ DI PRIMO LIVELLO”. Accesso effettuato il 12/08/2022, disponibile su: <https://lagazzettadelpubblicitario.it/casi-di-successo/second-hand/>;

The Commerce Society: Humby, C (2006). “Data is the new oil”. Accesso effettuato il 01/07/2022, disponibile su: <https://comsocsrcc.com/data-is-the-new-oil/>;

ThredUp (2022). “GlobalData 2022 Market Sizing and Growth Estimates”. Accesso effettuato il 04/09/2022, disponibile su: <https://www.thredup.com/resale/-size-and-impact>;

Treccani, definizione di “Differenziazione”, vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 17/07/2022, disponibile su: <https://www.treccani.it/vocabolario/differenziazione/>;

Vaccà, S. (1992). *Enciclopedia delle scienze sociali*. Definizione di “Differenziazione e diversificazione dei prodotti”, vocabolario online Treccani. Accesso effettuato il 17/07/2022, disponibile su: https://www.treccani.it/enciclopedia/differenziazione-e-diversificazione-dei-prodotti_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/;

VICE, Cottafavi, C. (2021). “Come vendere su Vinted secondo un'esperta di second hand”. Accesso effettuato il 05/09/2022, disponibile su: <https://www.vice.com/it/article/n7bbdm/vinted-come-funziona>;

Vinted (2022). Area “La nostra piattaforma”. Accesso effettuato il 09/08/2022, disponibile su: <https://www.vinted.it/our-platform>;

Vinted (2022). Area “Chi siamo”. Accesso effettuato il 09/08/2022, disponibile su: <https://www.vinted.it/about>;

Vontobel (2019). “Controlling the Darkside of Network Effects”. Accesso effettuato il 15/07/2022, disponibile su: <https://am.vontobel.com/en/insights/controlling-the-darkside-of-network-effects>.