



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
CATTEDRA DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

PLATFORM BASED ORGANIZATIONS E IL MERCATO DELLE SNEAKERS:
IL CASO STOCKX

RELATORE
Prof. Daniele Mascia

CORRELATORE
Prof.ssa Cinzia Calluso

CANDIDATO
Adriano Vichi
735861

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

Platform Based Organizations e il mercato delle sneakers: il caso StockX

Introduzione 1

Capitolo 1 **Platform Based Organizations e la Platform Economy** 10

Le Piattaforme Digitali: cosa sono e come funzionano 11

Gli attori 12

Relazioni tra attori 13

Settori che contribuiscono alla crescita della Platform Economy 14

Il multisided 14

Le tecnologie della Platform Economy 15

Per creare una piattaforma di successo: il network 18

Altri principi per strutturare una piattaforma di successo 19

Digital Non Rivalry (DNR) o Non Rivalità Digitale 20

Come generano valore le piattaforme di successo 21

Punti di forza e di debolezza delle piattaforme 22

Utilizzo dei dati 22

Frammentazione della normativa ed auto-regolamentazione delle piattaforme 23

Neutralità e monodimensionalità 25

L'impatto della pandemia 26

Il capitalismo delle piattaforme e il mondo del lavoro 27

Considerazioni 29

Capitolo 2 **Il mercato delle sneakers: la storia** 32

Converse 32

Reebok 33

Adidas e Puma 34

Nike 35

La competizione 36

Applicazioni delle Platform Based Organizations al mercato delle sneakers: il direct-to-consumer 37

Mobility 40

Dati 40

Transizione degli stores fisici 44

Gli innovation stores 44

Social network 46

Micro community proprietarie 46

Marketing automation 47

Core process automation 48

Considerazioni 49

Capitolo 3 **Evoluzione della cultura delle sneakers** 52

Acquirenti e venditori 55

L'influencer marketing 55

La limited edition 55

Il drop 56

Le raffles 57

Il resell 58

Il Metaverso 60

Nikeland 61

L'acquisizione di RTFKT 64

Into the Metaverse di Adidas 66

Considerazioni 66

Capitolo 4 **Il caso StockX** 69

Campless 69

StockX 71

Qualche dato 76

Il presente futuro 81

Considerazioni 83

Conclusioni 85

Bibliografia 86

Riassunto Tesi 98

Introduzione

Zygmunt Bauman (2011) definiva la condizione di bisogno sociale moderno come una “identità liquida” in quanto implica la necessità di una ri-identificazione continua *“in essa tutto è momentaneo, fluido, cangiante, ambiguo, precario”*. Come i liquidi, non può preservare la sua forma per troppo tempo, muta continuamente ed in maniera imprevedibile (Bauman 2011). *“La modernità [frutto di questa condizione] è caratterizzata dall’esigenza del movimento e della velocità, dall’impossibilità di restare fermi. Una corsa e uno sforzo perenni, in vista di una gratificazione che corre sempre più veloce dei suoi inseguitori. Ogni successo diventa così solo una molla per correre più avanti [...]”*. (Bauman 2012). Bisogni sociali e bisogni economici sono da sempre strettamente legati. La continua mutazione del bisogno e la spasmodica ricerca di appagamento descritte da Bauman hanno necessariamente influenzato la realtà economica moderna e, nel contesto globale, i modelli di business sono diventati altrettanto “liquidi” quanto quelli sociali. Poiché le congiunture in ambito socioeconomico sono l’innescò che porta le aziende private e pubbliche a cambiare le loro operatività, nuovi modelli di business hanno dovuto adattarsi e trasformarsi per assecondare i nuovi scenari (Tommasi 2021). Sangeet Paul Choudary descrive il modello economico tradizionale come a “tubo” (Abirashid 2016), nel senso che le aziende creano a monte il prodotto o il servizio e lo vendono a valle ai clienti che poi lo consumano. Ma, nella liquidità della realtà economica moderna, le aziende che ancora oggi adottano i vecchi canoni modello a “tubo”, necessitano di una profonda e veloce innovazione se non vogliono essere tagliate fuori dal mercato in tempi relativamente brevi. Trovare una strategia efficace per tener testa alla “liquidità” dei cambiamenti socioeconomici è la sfida principale del business di questo secolo e nel concetto di “agilità” probabilmente è stata trovata la risposta ai rapidi ed imprevedibili cambiamenti. (Polito 2020). Le tecnologie digitali hanno reso possibile l’applicazione dell’agilità strutturandola nel modello innovativo delle piattaforme. Questo modello non si limita ad immettere sul mercato un qualche tipo di prodotto o servizio ma permette ad attori diversi, interni ed esterni l’organizzazione, di creare e consumare valore tramite la piattaforma che li mette in costante comunicazione. L’agilità è divenuta il fattore che permea le trame della gestione dei rapporti con i clienti, delle operations, delle strutture organizzative e dei modelli di nuovi business. La grande rivoluzione introdotta dalla Platform Economy si fonda sul modello di business Platform Based in grado di creare comunità, mercati e valore, consente interazioni e scambi tra gruppi interdipendenti, apre canali di comunicazione multidirezionale e genera un effetto a “rete” che alimenta il circolo virtuoso su cui si basa il successo della piattaforma. Il valore non è più generato dal produttore al consumatore, ma viene prodotto da alcuni utenti e consumato da altri. Il vantaggio consiste proprio nel fatto che esso può essere prodotto, scambiato e consumato in modi e luoghi differenziati. In un certo senso, il valore diventa proprio quell’interazione tra produttori e consumatori che viene favorita dalla piattaforma. La tecnologia viene quindi usata per dare vita ad un ecosistema in cui si crea e si scambia valore, un ecosistema in cui le aziende gestiscono le piattaforme e traggono vantaggio dall’incontro tra gli utenti.

A fronte di questo mercato complesso ed in rapida evoluzione, risulta interessante approfondire i principi e le architetture che le piattaforme di successo hanno adottato recentemente e come questi sono stati applicati, in particolare, nel settore della compravendita di sneakers che, negli ultimi decenni, si è oltremodo sviluppato.

Il motivo per cui è stato scelto di approfondire il funzionamento delle Platform Based Organizations nel settore delle sneakers è duplice. In primo luogo, in quanto fa riferimento ad un contesto socioeconomico particolarmente “liquido”. Il tortuoso mercato delle sneakers, incline all’irrazionale e all’emotivo, è congruente con quel senso di moderna insoddisfazione descritta da Bauman intorno alla quale si coagula un “rinnovato comunitarismo [...] globalizzato, multiculturale, dinamico, imprevedibile, in una parola: in perpetua ricerca del nuovo” (Bauman 2012) e quindi una vera sfida per le piattaforme digitali che devono soddisfare i bisogni di questo mercato in continuo fermento. Per rendere l’idea del dinamismo di questo contesto il designer Tinker Hatfield, durante una intervista, ha descritto le sneakers come “un’arte che si può indossare” (Hatfield 2020). Esattamente come l’arte, il mondo delle sneakers è imprevedibile, guidato da una complessa cultura, curato da celebrità dello sport, della musica, del design, della moda ma anche da influencer di ogni tipo e nazionalità. Come nella modernità liquida di Bauman (2012): “l’effimero trionfa sul duraturo, la prospettiva dell’istantaneità su quella dell’eternità. Conservare a lungo qualcosa è segno di privazione, cambiarla, aggiornarla, sostituirla, rinnovarla, è invece segno di ricchezza”. Nonostante i retroscena, le Platform Based Organizations del settore hanno trovato nelle piattaforme la risposta più adeguata a gestire con successo questo particolarissimo mercato. La seconda ragione che ha portato a prediligere questo argomento rispetto ad altri è che da qualche anno mi sono avvicinato a questo mondo operando attivamente in esso. Ciò, mi ha fornito l’occasione di seguirne i progressi. È un mercato iperattivo in forte ascesa che nel fenomeno del reselling sta vivendo un momento che probabilmente non ha pari in altri campi, sia in termini di popolarità che di grandi numeri. Il reselling consiste essenzialmente nell’acquistare on line modelli a tiratura limitata di sneakers -ma anche di capi di abbigliamento e accessori- per poi essere rivenduti a prezzo maggiorato. Questa compravendita, che di per sé non comporta nulla di eccezionalmente nuovo nel panorama economico, grazie all’innovativa piattaforma StockX si realizza con le modalità delle transazioni in Borsa. La piattaforma mette direttamente in contatto venditori ed acquirenti con gli stessi metodi trasparenti ed anonimi della Borsa permettendo di fare offerte con transazioni “bid and ask” in tempo reale. Il risultato è una azienda già proiettata nel Metaverso che in cinque anni si è trasformata in un colosso dal valore di US\$ 3,8 miliardi. Complice l’attività di StockX, anche il mercato delle sneakers è incrementato trasformandosi in una fiorente industria di rivendita che alimenta una vasta macchina economica che genera acquirenti e venditori, investitori e autenticatori, cultura e giornalismo, influencer e collaborazioni nonché un’importante fonte di reddito trasversale per le aziende produttrici di sneakers (Malik 2020).

L’obiettivo della tesi è quello di analizzare l’operatività delle Platform Based Organizations nel settore delle sneakers, mettere a fuoco i punti di forza e di debolezza delle piattaforme, delineare i motivi del loro successo e le potenzialità che si prospettano nel Metaverso. Ogni Capitolo introduce l’argomento di quello seguente e

tutti terminano con delle *Considerazioni* su degli aspetti importanti che sono stati trattati. Molti richiami sono stati fatti alle piattaforme Nike in quanto tra le più innovative nell'ambito delle aziende produttrici di sneakers. Un approfondimento particolare è stato dedicato a StockX, la Platform Based Organization che, sia nel mercato primario che in quello secondario delle sneakers, è probabilmente riconosciuta come la piattaforma di maggiore successo al mondo.

Una domanda corre lungo l'intera tesi: qual è la chiave del successo globale delle piattaforme adottate dalle Platform Based Organizations? Una risposta potrebbe essere che le Platform Based Organizations hanno successo in quanto sono il modello di business che riesce meglio a lusingare l'utente convincendolo di avere il controllo sull'incertezza data dalla modernità. Le piattaforme favoriscono l'utente sotto ogni aspetto, rispondono al suo bisogno di attenzione, lo invitano all'acquisto, lo incoraggiano a fornire informazioni, lo stimolano a lasciare commenti, lo affiancano con varie modalità nella risoluzione di problematiche ordinarie e straordinarie, forniscono informazioni utili al bisogno e lo assecondano nella volubilità con naturale facilità. Il carattere mutevole e camaleontico delle piattaforme si adatta perfettamente alla "modernità liquida" data dall'attività dello shopping. Riprendendo le parole di Bauman (2012) *"In ogni frangente della vita, in ogni situazione, stiamo in realtà facendo shopping, cioè scegliendo di acquistare alcune cose e non acquistarne altre. Tutta la vita risulta modellata sul paradigma del consumatore. Anche nella ricerca di nuovi e migliori esempi e ricette di vita, per affrontare ogni tipo di situazione, dal lavoro alle relazioni intime, non facciamo altro che shopping, con una lista della spesa infinita. Si tratta quindi di un mondo che richiede, sopra ogni altra, l'abilità di essere acquirenti capaci e infaticabili. Il desiderio ha sostituito il bisogno, ed è una forza infinitamente più volatile, e oggi il desiderio è sostituito dal capriccio, ancora più volatile e fluido"*. Il modello Platform Based ha risposto coerentemente ai criteri dettati dai moderni consumatori. Si è evoluto in nuove forme di business che rispondono sempre più rapidamente ai bisogni dell'utenza. La velocità con cui le piattaforme Nike e StockX si sono insediate nella nuova dimensione del Metaverso confermano come la loro natura mutevole e la loro rapidità di adeguamento sia la chiave del loro successo globale. L'agilità delle piattaforme è un punto di forza anche sotto un altro aspetto: nei loro confronti il decisore pubblico è in una posizione di cronica fragilità. Infatti, le amministrazioni non viaggiano alla stessa velocità delle piattaforme. Sono in un perenne stato di affanno, all'inseguimento di norme che dovrebbero regolamentare le tante questioni critiche generate dall'uso intensivo delle piattaforme. Riprendendo Bauman (2012): *"L'assenza di regole o la scarsa chiarezza di quelle esistenti -l'anomia- è la peggiore sorte che possa capitare [...] l'anomia ha un effetto esclusivamente esautorante"*. I risultati sulla debolezza normativa che regola l'attività delle piattaforme danno ragione a Bauman e a oggi le conseguenze destano preoccupazioni. Le ripercussioni saranno ancor più gravi nella nuova realtà del Metaverso.

La documentazione consultata per redigere la tesi è di varia natura. Per quanto concerne il Capitolo 1, che tratta la parte più teorica delle piattaforme, i testi adottati sono: studi accademici mediamente non anteriori al 2018, vari report e direttive, in quanto l'argomento piattaforme è spesso al centro di molte discussioni

politiche, economiche e di business strategy (1). I problemi a reperire documentazione accademica si sono presentati soprattutto per i Capitoli 2 e 3.

Il Capitolo 2 si concentra sulle caratteristiche e sulle implicazioni legate all'applicazione delle piattaforme nello specifico mercato delle sneakers. In questo caso, è stato necessario restringere l'analisi al funzionamento delle piattaforme Nike. Nike infatti, tra le maggiori aziende produttrici di sneakers, ha applicato una formula denominata direct-to-consumer che ha sortito i risultati migliori. Il Capitolo 3 introduce una panoramica della storia e della cultura legata al fenomeno delle sneakers per presentare le complesse dinamiche che intercorrono tra acquirenti, venditori e rivenditori di oggi e come queste relazioni si riproducono nel Metaverso.

Probabilmente, la poca attenzione accademica su questi argomenti, lamentata anche da analisti del fenomeno sneakerhead, quali Lux e Bug (2018), Zhu, Tang e Yue (2020), Zhang (2021), Matthews, Cryer-Coupet e Degirmencioglu, (2021) è dovuta ad un insieme di motivazioni. L'impatto significativo delle sneakers sul mercato globale risale a tempi piuttosto recenti. Il collezionismo delle sneakers nasce negli Stati Uniti nel 1985 con il lancio della Air Jordan 1 ma il fenomeno rimane relegato ad una situazione strettamente nazionale relativa, nello specifico, all'emancipazione della società afroamericana (Malik 2020). È necessario attendere gli anni Duemila affinché il fenomeno acquisti dimensioni globali. Questa industria dipende fortemente dai social e solo con il loro consolidamento si è innescata la svolta. Vengono coniatati nuovi termini quale: "Hypebeast" (2) che non identifica solo i fanatici dello "sneakers trend" ma è anche il nome di un popolarissimo blog che è stato il primo vero influencer del mondo reseller. O il termine "Sneakerhead" come si definiscono i collezionisti ossessivi di sneakers. La popolare piattaforma "Lyst" ha dato ulteriore impulso al mercato sneakers creando lo "Sneaker Hub" contenente un assortimento di oltre un milione di sneakers diverse tra marchi e rivenditori (Sagner 2017). A fronte di questo fermento alimentato dai social oltreoceano, in Italia nel 2016 i collezionisti di sneakers rappresentavano circa solo il 5% degli acquirenti mentre i resellers erano solo 1%! (Maci 2021). Probabilmente, la relativa novità del fenomeno non è l'unico motivo per il quale è stato complicato reperire letteratura accademica utile. Il mercato resell ha delle dinamiche commerciali legate a influencer marketing, raffles, drop, limited editions e collaborazioni che risente di fragili evoluzioni ed involuzioni sociali legate ai social, alle sub culture e al network globale. Ciò può rendere l'argomento poco interessante dal punto di vista accademico in quanto legato a doppio filo a mode effimere o "liquide", per riallacciare le già citate tesi di Bauman. Tuttavia, il fenomeno sta acquisendo un notevole peso specifico in ambito economico. L'ascesa del mercato delle sneakers ha avuto un balzo repentino tra il 2010 e il 2012, quando un numero sempre maggiore di persone è stata attratta da questo settore aumentando la crescita media annua di circa il 10%. Gli analisti di Cowen Equity Research ritengono che la rivendita di sneakers potrebbe potenzialmente raggiungere i 30 miliardi di dollari entro il 2030 (Wade 2021) alimentata da millennials e Gen-Zers con smartphones e connessioni wi-fi (Witte 2019). Per concludere le considerazioni legate alla letteratura consultata relativamente ai Capitoli 2 e 3, ho dovuto affidarmi ad informazioni ufficiali presenti sui siti dei vari brand, a comunicati stampa, articoli di business, letteratura aziendale, rapporti sul commercio al dettaglio e tecnologia, articoli proposti dalle App Nike e dalle riviste dedicate agli sneakerheads tipo *outpump.com* o

soldout.com. Per quanto riguarda le fonti del Capitolo 4, che tratta nello specifico la piattaforma StockX, sono per la maggior parte ricavate dai dati e dalle statistiche fornite dal sito StockX e da data catalogue come *crunchbase.com* e PitchBook (Stockx company profile), da interviste ai fondatori delle piattaforme Campless e StockX riportate su riviste specializzate, dagli articoli pubblicati dalle piattaforme di Nike e di StockX e da riviste specializzate legate al mondo sneakerhead. Mi rendo conto che non è materiale tipico da presentare ad una tesi e può rappresentare un difetto di ricerca.

Potendo frequentare il mondo degli sneakerheads, per chiarire alcuni dubbi ho utilizzato le opinioni raccolte tra una decina di sneakerheads di genere maschile italiani in una fascia di età compresa tra i 16 e i 22 anni e per quanto riguarda alcuni modelli di sneakers apparsi su StockX ho riportato esperienze dirette. Ne consegue che le opinioni, i pensieri e le idee di questa ricerca, in qualche circostanza (debitamente indicata) possono scaturire da un vissuto personale. Ogni sforzo è stato fatto per dare loro un sostegno oggettivo con dati ricavati dalla letteratura accademica, dalle statistiche e dalle ricerche condotte nella costante propensione all'obiettività.

Ogni capitolo intende rispondere ad alcune domande pertinenti al mondo delle Platform Based Organizations.

Nel Capitolo 1 sono state poste domande del tipo: Cosa sono esattamente le piattaforme digitali, come funzionano e perché hanno avuto tanto successo? Ai tanti vantaggi, quali svantaggi si contrappongono? È stata imboccata una strada senza via di ritorno? Le istituzioni preposte riescono a fronteggiare e gestire con adeguata normativa le problematiche sollevate? Qual è il futuro delle piattaforme? Per fornire adeguate risposte è stato necessario presentare una panoramica sul funzionamento delle piattaforme. Nello specifico, nel Capitolo 1 sono analizzati tutti quegli elementi che fanno delle Platform Based Organizations il modello business per antonomasia. Lo studio fornisce una sintetica introduzione all'operatività tecnica delle piattaforme, un passo necessario al fine di comprendere funzionalità come il network, i vantaggi delle architetture aperte, la non rivalità digitale, l'utilizzo dei dati e le diatribe ad esso connesse. Elaborata la parte più tecnica, il capitolo indica una serie di peculiarità delle piattaforme e le problematiche che nascono da esse. Viene analizzato il ruolo prioritario di governance che le piattaforme impongono agli utenti e le problematiche connesse alla frammentazione della normativa. Una parte dell'analisi viene dedicata agli effetti generati dalla pandemia e al rapporto delle piattaforme con il mondo del lavoro. Ciò che emerge dal Capitolo 1 è un sistema estremamente innovativo e complesso, una raffinata tecnologia al servizio del consumatore piena di contraddizioni, malamente regolamentata e dalle potenzialità ancora non totalmente esplorate.

Il Capitolo 2 esamina l'adattamento delle piattaforme al mercato delle sneakers. Per condurre un'analisi organica è stato necessario introdurre le caratteristiche del mercato delle sneakers, descriverne l'evoluzione, inquadrare le maggiori aziende operanti e le relative modalità. Dopo queste premesse è stato possibile illustrare l'operatività delle Platform Based Organizations in questo mercato. Nello specifico, è stato analizzato il

funzionamento delle piattaforme Nike e punti cardine come la mobility, l'utilizzo dei dati, le interazioni con i social media, la funzionalità degli innovation stores, le micro-community proprietarie, il marketing automation. L'ampia indagine ha voluto rispondere a domande quali: è vero che le piattaforme sono il miglior mezzo di vendita nell'ambito sneakers? Come si sono evolute le piattaforme in questo settore? A quali esigenze e con quali modalità hanno reagito le Platform Based Organizations a fronte delle problematiche generate dalla pandemia? Che rischi può comportare una digitalizzazione estrema delle vendite? Ciò che si evince dal capitolo è che le piattaforme delle maggiori aziende produttrici di sneakers applicano un controllo molto pervasivo sugli utenti e una politica di marketing molto incalzante. Questa attività è mascherata da una costante attenzione verso il cliente che deve sentirsi unico e al centro dell'attenzione. In realtà, il controllo dei dati è portato ai massimi termini e ciò che viene proposto all'utente è solo ciò che il marketing automation elabora e che propone al consumatore come di suo gradimento. Il pericolo è quello di indurre l'utente finale nell'illusione di fare scelte razionali anziché seguire opzioni indicate da elaborati algoritmi, di renderlo dipendente dalle piattaforme e portarlo ad un impoverimento di prospettiva.

Il Capitolo 3 introduce all'evoluzione del fenomeno delle sneakers secondo le fasi delineate dal sociologo Yuniya Kawamura. La cultura retrostante, l'emulazione delle celebrità, come i marchi spostano il loro baricentro da aziende produttrici ad aziende orientate al marketing, l'importanza delle collaborazioni. In generale, tratteggia la trasformazione delle sneakers da comoda calzatura a opera d'arte prodotta in quantità limitate, ricercata sia per ciò che evoca sia per i profitti che genera. Il Capitolo descrive nel dettaglio le dinamiche e le interazioni che intercorrono tra i players e in particolare analizza le pratiche di vendita più comuni. Per quanto riguarda il resell, vengono approfonditi argomenti come: l'elasticità del settore, l'importanza dell'hype, l'andamento dei prezzi e come le piattaforme esaltano le potenzialità di questo mercato. Nel Capitolo è anche stato affrontato uno studio sugli investimenti di Nike e Adidas nel Metaverso e sulle loro attività fornite da Roblox Corp. e RTFKT. Inoltre, sono stati analizzati Nikeland sulla piattaforma Roblox Corp. e i primi drop di Non Fungible Token (NFT) organizzati da Adidas e Nike. Le domande che sorgono sono: le dinamiche di compravendita e rivendita attuate oggi sono riproducibili del Metaverso? Il Metaverso può essere considerato dai brand terra vergine di conquista dove sperimentare nuove forme di concorrenza? Dal Capitolo emerge che le stesse pratiche di limited edition, drop e resell vengono applicate dalle Platform Based Organizations nel Metaverso, la tecnologia è molto più raffinata delle piattaforme "tradizionali" e l'esperienza del consumatore è ancora più coinvolgente in quanto lui stesso agisce in prima persona nel Metaverso. Sono argomenti che possono suscitare un senso di smarrimento e stupore soprattutto quando si tratta di concetti come sneakers digitali e NFT legati a prezzi esorbitanti. Il disorientamento non deve distrarre dalla presenza di problematiche ad oggi irrisolte, sfocianti in diatribe legali che evidenziano la debolezza della normativa vigente, debolezza che amplificata si trasmette nel Metaverso.

Il Capitolo 4 analizza il funzionamento di StockX, una piattaforma che si occupa della rivendita di sneakers (e di altri oggetti da collezione). Ripercorre lo sviluppo aziendale dalle origini quando operava come “Campless” a quest’anno in cui è previsto lo sbarco in Borsa. Tra le tante piattaforme che si occupano di resell, StockX adotta un metodo di vendita innovativo che ha portato l’azienda al successo. È l’unica piattaforma che offre una banca dati sistematizzata ed aggiornata. L’obiettivo è quello di fornire una base razionale ed analitica ad un mercato che per lungo tempo ha prosperato sull’onda dell’emotività. Il mercato azionario è preso come mercato di riferimento e le stesse dinamiche valide per azioni e obbligazioni sono adattate al resell di sneakers. Per questi motivi, StockX è la piattaforma maggiormente consultata tra gli sneakerheads ma anche tra gli analisti e i ricercatori. Dallo studio della piattaforma sorgono domande quali: a quali precise esigenze del mercato StockX ha risposto? Ha soddisfatto le aspettative e come? Con l’evoluzione del Metaverso come si adatterà la piattaforma? Per rispondere, il Capitolo esamina i presupposti della piattaforma che fonda i suoi principi di attività sull’anonimato, sulla trasparenza e sull’autenticità dei prodotti venduti nel suo Stock Market of Things. Un paragrafo è dedicato alla veloce ascesa della società e ai notevoli investimenti che ha attratto. Anche StockX, come Nike e Adidas, si è avventurata nel Metaverso vendendo NFT di sneakers digitali. La questione ha sollevato l’ennesima controversia fondata sulla mancanza di regolamentazione. Dal capitolo emerge come l’attualità e l’agilità di adeguamento siano alle fondamenta del successo della piattaforma StockX e come questa contenga i prodromi per continuare la sua attività nel Metaverso.

Le conclusioni alle quali l’elaborato giunge sono: la società moderna ha sviluppato una particolare “liquidità” di bisogni che è stata prontamente e correttamente decodificata dalle innovative tecnologie delle Platform Based Organizations. Le piattaforme risultano essere il modello più adatto al mercato contemporaneo. Esse offrono indiscussi vantaggi di sviluppo economico ma allo stesso tempo presentano grandi problematiche irrisolte a livello normativo e di elaborazione dati. La forza che le piattaforme traggono da questo vuoto è destinata ad ampliarsi nel Metaverso se non verranno presi rapidi provvedimenti dalle autorità preposte. Il mondo delle sneakers, per le sue insite caratteristiche, rappresenta uno spaccato ideale della “liquidità” sociale moderna. Le piattaforme che si occupano di sneakers si sono adattate velocemente, agilmente ed in modo altrettanto “liquido” alle esigenze dei loro consumatori. StockX rappresenta per originalità, intraprendenza e adattamento l’eccellenza tra le piattaforme del settore. Le piattaforme continueranno ad essere il business model maggiormente utilizzato negli anni a venire ed in modo particolare nell’ambito delle sneakers.



Disegni di Tinker Hatfield tratti da IUL Sport, "Tinker Hatfield: il genio delle sneakers", 24/05/2021



Note

- 1) Nel 2015 la Commissione Europea ha identificato le piattaforme come una particolare area di interesse della Digital Single Market Strategy (European Commission, A Digital Single Market Strategy for Europe, COM 2015 -192).
- 2) Hyperbeast è un termine in gergo che ha una connotazione dispregiativa. Il significato preciso è fluttuante. Generalmente indica persone che sfoggiano sneakers in edizioni limitate estremamente costose per il semplice gusto di impressionare il prossimo. Può indicare più generalmente coloro i quali perseguono uno stile di vita estremamente alla moda ma anche coloro i quali cercano l'esclusività anche quando questa esula dalle loro possibilità (Merriam-Webster Dictionary). Comunque, nel gergo sneakerhead il termine ha perso la connotazione dispregiativa e ora indica semplicemente qualcuno a cui piace indossare gli ultimi “very popular trends” (“Guida alla sopravvivenza streetware: come acquistare o vendere sneakers online”, *blog.jdsports.it*).



Locandina della mostra “Sneakers Unboxed: Studio to Street” disegnata da Jack Harper (*jack-harper.com*)
Londra Design Museum 2021

Platform Based Organizations e la Platform Economy

L'accelerazione tecnologica che ha caratterizzato l'ultimo trentennio ha avuto un forte impatto nella società e nell'organizzazione del mercato globale. Spazi digitali sempre più ingombranti si sono insinuati nella quotidianità delle persone che a loro volta hanno stimolato l'utilizzo di attività digitali dalle prestazioni sempre migliori. Pensiamo a gesti quotidiani come fare la spesa, pagare una bolletta, trasferire del denaro, leggere un e-book in prestito dalla biblioteca, ordinare la cena. Tutte queste azioni si possono compiere dal divano di casa per mezzo di uno smartphone che ci connette al mondo della Platform Economy. Le aziende che operano in questo contesto sono le Platform Based Organizations che rispondono con tecnologie sempre più avanzate alle esigenze dei consumatori. Le piattaforme sono lo strumento principale di questo innovativo modello di business. Quale è stata la loro evoluzione? Una risposta concisa suggerisce che la tecnologia ha generato il bisogno di ulteriore tecnologia sempre più raffinata. Oggi l'interazione digitale tra individui è diventata incessante. Per l'anno 2022 sono stati stimati globalmente 4,55 miliardi di utenti attivi sui social media rispetto ai 2,46 miliardi di cinque anni fa. Le transazioni globali di e-commerce probabilmente quest'anno raggiungeranno 5,4 trilioni di operazioni. Con la medesima facilità è possibile acquistare online un paio di sneakers fisiche pagandole in euro o un paio di sneakers digitali pagandole in cripto valuta nel Metaverso. Serve solo avere una connessione internet e il denaro. Questa situazione, per noi ormai ordinaria, non troppo tempo fa sarebbe stata lo scenario ideale per la trama di un libro di fantascienza (1) se le tecnologie non fossero migliorate in modo esponenziale, se gli utenti non fossero aumentati vertiginosamente e se la scienza tecnologica non avesse reso reale l'utopia. Nel 2000 solo circa il 7% della popolazione mondiale aveva accesso ad internet. Ventidue anni dopo oltre 5 miliardi di persone, su circa 8 miliardi di cui è composta la popolazione mondiale, vi accede regolarmente. La progressiva evoluzione dal 3G al 4G fino al prossimo 5G ha velocizzato progressivamente le connessioni e la fruizione di internet è migliorata grazie all'enorme crescita dei siti web (circa 1.9 miliardi a Gennaio 2022). L'evoluzione della telefonia e le applicazioni mobili hanno contribuito a rendere gli smartphone, di cui se ne vendono in media 3 milioni al giorno, lo strumento principale per beneficiare dei servizi delle piattaforme (2). In un mondo dove le persone utilizzano in modo indifferente il canale digitale e quello fisico, non esiste più un *customer journey* lineare e le aziende devono presidiare ogni punto dell'interazione digitale col cliente. Da parte loro, i consumatori si aspettano un'offerta unica ed un'esperienza personalizzata dei servizi senza sottovalutare l'aspetto della gestione dei propri dati e i valori che guidano le aziende. Da quando le piattaforme hanno cominciato ad operare sul mercato in modo consistente, ovvero circa nel 2010, questi sono diventati i principi chiave per il buon funzionamento di una piattaforma. Oggi, l'80% dei dirigenti considera le piattaforme l'indiscussa forma di organizzazione dei mercati digitali moderni (Fabo et al. 2017). Questa tendenza induce a credere che le piattaforme siano il modello business del futuro. La rapidità con la quale le piattaforme hanno scalzato i modelli di business

Oggi le piattaforme digitali sono globalmente riconosciute come il nuovo modello di business che sfrutta la tecnologia per mettere in comunicazione persone e risorse così creando un ecosistema interattivo. Le interazioni e le transazioni tra i diversi gruppi di utenti che partecipano al business creato dalla piattaforma attivano la Platform Economy. Per Platform Economy si indica uno spettro di iniziative dai confini poco definiti che indica genericamente tutte le nuove idee imprenditoriali ispirate al modello della piattaforma. Per rendere l'idea della magnitudo insita nel concetto di Platform Economy cito due studi. Il primo, condotto da Assolombarda (Macellari 2019), calcola che circa il 70% delle startup private con una valutazione che supera il miliardo di dollari, senza essersi ancora quotate, sono costruite su un modello piattaforma. Il secondo, condotto da KPMG (2018B) dal titolo *Unlocking the value of platform economy*, valuta che il giro d'affari legato alla Platform Economy va dai 7mila miliardi di dollari realizzati nel 2018 agli oltre 60 mila miliardi che genererà nel 2025.

Principalmente le piattaforme digitali si distinguono in due gruppi:

- 1) Le piattaforme di innovazione che forniscono un framework tecnologico su cui terzi possono costruire interi ecosistemi di nuovi prodotti e servizi.
- 2) Le piattaforme di transazione che fanno da intermezzo tra almeno due parti.

Il capitolo esamina esclusivamente il secondo gruppo, in quanto è sulle piattaforme di transazione che si basa il modello business del mercato delle sneaker che verrà approfondito successivamente.

Tra le piattaforme di transazione, le principali tipologie sono:

- Matchmaker digitali: determinano l'incontro tra domanda e offerta di beni e servizi creando nuove occasioni di business. Amazon, eBay e StockX sono esempi che guadagnano sulle commissioni di vendita.
- Piattaforme di servizi: mirano esclusivamente a offrire transazioni di servizi. Per esempio *immobiliare.it*, Once, Ola.
- Piattaforme di pagamenti: operano principalmente nei micro pagamenti e nei trasferimenti in denaro, vedi MoneyGram, Western Union.
- Marketplace d'investimento: in questo caso i fenomeni più rilevanti sono quelli dell'equity crowdfunding, come Mamacrowd o Opstart, che puntano a sostenere le startup attraverso un meccanismo di investimento collettivo.

Gli attori

Per mezzo delle piattaforme le aziende incontrano virtualmente i clienti e con loro interagiscono al fine di:

- condividere la conoscenza azienda-cliente e cliente-business partner,
- moltiplicare le opportunità di agganciare il cliente,
- soddisfare i bisogni del cliente e fidelizzarlo.

Quando il cliente condivide i propri dati, permette alla piattaforma di creare offerte più in linea con le sue esigenze sia attuali che future. Per esempio, dopo aver condiviso i propri dati, il cliente che prenota una camera d'albergo si vedrà proporre anche il noleggio di una automobile, le visite guidate nei vicini centri d'interesse e una lista di ristoranti. In questo contesto, la Platform Economy, tenendo conto dei gusti del cliente, crea nuove offerte di servizi. In base alle nuove offerte viene applicato il modello win-win fondato sulla conoscenza ovvero: in base ai dati acquisiti, i vantaggi sono garantiti sia per le aziende coinvolte che per il consumatore finale. Il cliente, che ambisce ottenere dalla piattaforma la migliore esperienza possibile, mette volentieri a disposizione i suoi dati. Secondo un report IBM del 2019 intitolato *Banking on the Platform Economy* (IBM 2019) emerge che, proprio al fine di ricevere offerte personalizzate, il 68% dei consumatori è disponibile a condividere i dati personali con la propria banca. Il 46% è disponibile nei confronti delle assicurazioni, il 43% nei confronti dei servizi di telefonia e il 41% nei confronti dei servizi turistici.

In sintesi, gli attori che interagiscono nella piattaforma sono:

- L'operatore. Può essere il proprietario della piattaforma o la piattaforma stessa. L'operatore svolge il ruolo sia di infrastruttura tecnologica che di mediatore economico e sociale tra tutte le parti che utilizzano la struttura. Può fare sia da tramite che agire sulle varie parti con regolamenti e costi.
- Produttori e consumatori. I primi offrono prodotti, servizi e competenze ai secondi che scelgono cosa utilizzare in base alle loro necessità. Tuttavia, i ruoli non sono rigidamente definiti: si pensi a BlaBlaCar in cui i ruoli si basano sulla condivisione dei costi del viaggio o nel caso di NightSwapping in cui i membri dell'applicazione si scambiano l'ospitalità delle notti nelle rispettive abitazioni.
- Terze parti. Anche le imprese tradizionali, oltre a quelle digitali, possono trarre vantaggio dalle piattaforme. Infatti, queste possono utilizzare le piattaforme come infrastrutture tecnologiche su cui costruire prodotti e servizi, possono acquisire da queste dati preziosi relativi ai clienti e utilizzarli poi per il proprio business, oppure possono trarre ispirazione e creare una propria piattaforma (Benammar 2014; Cennamo 2016).

Relazioni tra attori

P2P (peer-to-peer) interazione "alla pari" tra gli utenti. Le risorse della piattaforma vengono vendute/scambiate tra pari secondo una dimensione orizzontale (vedi BlaBlaCar).

B2C (business-to-consumer) l'azienda mette a disposizione del consumatore le proprie risorse attraverso specifiche piattaforme digitali (vedi Enjoy).

B2B (business-to-business) le aziende si vendono/scambiano risorse (vedi United Rentals)

C2B (consumer-to-business) i consumatori offrono risorse proprie alle aziende (vedi Uber).

Settori che contribuiscono alla crescita della Platform Economy

- E-commerce e marketplace: connettono su scala globale fornitori e clienti P2P, B2C, B2B.
- Smart mobility: connettono persone e mezzi nella mobilità urbana.
- Servizi: crowdfunding, servizi finanziari, money transfer (Miozzo 2021).
- Utility: compravendita P2P dell'energia elettrica (AFP 2018).
- Travel & Leisure: spostamenti, alloggi e servizi legati al tempo libero.
- Banking: la Direttiva europea sui Servizi di Pagamento (2015/2366) ha migliorato le norme UE in vigore per i pagamenti elettronici tenendo in considerazione i servizi di pagamento emergenti ed innovativi (internet e mobile). Ha accelerato la diffusione dei modelli di banca-piattaforma (BaaS, Banking as a Service) e degli App store finanziari, che mettono in contatto retailer e correntisti per favorire le relazioni di rete e offrire servizi di personal banking evoluto (eur.lex.europa.eu 2019).
- Telco e provider ICT: il modello federato delle piattaforme si applica soprattutto ai servizi B2B, come dimostrano alcune iniziative internazionali che mirano a fornire ai clienti aziendali la massima flessibilità di scelta tra le offerte di cloud pubblico e privato di diversi operatori. (doxee.com 2019; Intesa 2020).

Il multisided

Ciò che differenzia una impresa tradizionale da una piattaforma multisided è che la prima si concentra sulla produzione e vendita di un prodotto o servizio ottenuto da un qualsivoglia tipo di lavorazione preventiva. La seconda si concentra sul fatto che l'utenza è potenzialmente interessata ad acquistare quel dato prodotto o servizio. Questa utenza viene messa a disposizione dalle piattaforme alle imprese tradizionali pronte ad offrire i loro prodotti. Quindi il multisided si adatta a piattaforme che si occupano di settori anche molto diversi tra loro in quanto il loro obiettivo è l'utenza potenziale acquirente di qualche cosa. Questa particolare caratteristica fa sì che il consumatore percepisce la sua esperienza d'acquisto come bidirezionale (utente – impresa e viceversa). In realtà, la vendita del prodotto/servizio è integrata da una serie di servizi accessori, tutti indispensabili per la buona riuscita della vendita, che fanno leva sull'offerta combinata di diversi operatori attivi in svariati settori: pagamenti, finanziamenti, manutenzione, assicurazioni, assistenza post-vendita. Quindi, la singola esperienza d'acquisto è in realtà estremamente più complessa rispetto alla semplice percezione del consumatore. Grazie alla raccolta e all'analisi dei dati degli utenti, le piattaforme svolgono un ruolo di intermediari (matchmakers) che permettono la contemporanea connessione fra più categorie di utenti, di prodotti, di prestatori di servizi e di agenzie di marketing; un ecosistema interattivo in cui si generano e si scambiano ingenti volumi di valore sotto forma di dati e di denaro. In altri termini: le piattaforme digitali sono inerentemente collegate alla gestione di ecosistemi articolati, in cui gruppi diversi, le "sides" (sviluppatori, venditori, potenziali clienti, inserzionisti ecc.) interagiscono scambiandosi dati e svolgendo transazioni secondo i meccanismi definiti dall'operatore della piattaforma. Portando *Facebook* come esempio: una "side"

sono gli iscritti al social network, altre “*sides*” sono: gli sviluppatori che implementano applicazioni che possono essere usate tramite il social network e gli *inserzionisti* che costituiscono una delle principali fonti di reddito per l’azienda. Sangeet Paul Choudary in una sua intervista del 2016 (Abirashid 2016), avanza delle riflessioni sul funzionamento del multisided e sostiene che nell’economia 4.0 vanno cambiate abitudini e modi di concepire il lavoro. Lo schema secondo il quale un prodotto o servizio viene creato allo scopo di essere venduto a una persona seguendo una linea retta non è più applicabile in quanto le piattaforme “*consentono di creare un network, una rete, nella quale non ci si muove più solo da una direzione a un’altra, ma dove tutti si relazionano con tutti*”. Da quest’ottica ne consegue che le piattaforme offrono mercati già esistenti dove le imprese possono vendere i loro prodotti o servizi senza dover necessariamente costruire nuovi canali di distribuzione e nuove attività di marketing orientate al raggiungimento dei potenziali clienti. Questo porta all’inevitabile conseguenza che i costi per intraprendere una qualsiasi attività digitale sono drasticamente ridotti. Aprire un account come venditore su Amazon o accedere a pacchetti marketing con target specifici su Facebook o Google mettono velocemente a disposizione di un aspirante imprenditore una serie di potenti ed economici strumenti per lanciare nuovi affari (Rochet 2003; Diaferia et al. 2020).

Le tecnologie della Platform Economy

1. API (Application Programming Interface, ovvero interfaccia di programmazione delle applicazioni).

Le API sono set di protocolli che consentono a due software di comunicare, scambiare dati e impartire comandi tramite la standardizzazione della trasmissione dati e scambio istruzioni. Le aziende, per rispondere ai costanti mutamenti dei mercati digitali in cui nuovi competitors possono rivoluzionare un intero settore con una nuova App, devono agilmente adattarsi e ricalibrare lo sviluppo e la distribuzione di servizi innovativi. Le API offrono flessibilità, semplicità di progettazione, amministrazione e utilizzo nonché la garanzia di opportunità di innovazione durante la creazione di nuovi strumenti/prodotti o la gestione di quelli già esistenti. Promuovono la collaborazione tra azienda e team di Information Technology (IT) e ne accelerano la velocità di sviluppo.

Le API possono essere:

- private: quando sono destinate ad esclusivo uso interno aziendale. Questo approccio offre alle aziende un controllo ottimale delle API.
- condivise: quando sono in comune con partner specifici. Questo approccio può fornire flussi di reddito aggiuntivi senza compromettere la qualità.
- pubbliche: quando consentono a terzi di sviluppare applicazioni in grado di interagire con l’API aziendale. Possono rappresentare una fonte di innovazione (Redhat 2018).

Le API pubbliche sono estremamente preziose in quanto oltre a semplificare ed espandere il modo in cui l’azienda si collega con i partner, permettono di monetizzare i dati. Prendendo come esempio il mercato delle sneakers. Un’azienda produttrice di sneaker potrebbe offrire ai suoi retailers una App che gli permette di

controllare la disponibilità dei vari modelli nei suoi magazzini. L'App però potrebbe essere costosa da sviluppare, vincolata ad una piattaforma, esigente in termini di tempi di sviluppo e soggetta a manutenzione costante. In alternativa, l'azienda produttrice può fornire un'API pubblica per controllare le disponibilità di magazzino. Questo approccio offre due importanti vantaggi:

- a) Consente ai retailers di accedere ai dati tramite un'API che aiuta a raccogliere le informazioni in un inventario unificato.
- b) Consente all'azienda produttrice di apportare modifiche ai sistemi di distribuzione interni senza impatto sui retailers.

L'esposizione delle API ai partner o al pubblico consente di:

- Creare nuovi canali di reddito o espandere quelli esistenti.
- Espandere la copertura del brand.
- Facilitare l'apertura all'innovazione o l'incremento dell'efficienza grazie allo sviluppo e alla collaborazione con l'esterno.

È possibile illustrare il modo in cui le API riescono ad ottenere questi risultati tornando all'esempio dell'azienda produttrice di sneakers. Uno dei retailers dell'azienda sviluppa una applicazione che aiuta i clienti a trovare i modelli di sneakers sugli scaffali del negozio. Questa esperienza migliorata aumenta il numero di acquirenti nel negozio ed espande un canale di reddito già esistente. Una terza parte utilizza un'API pubblica per sviluppare una applicazione che consente di acquistare le sneakers direttamente dall'azienda produttrice anziché dal retail. Ciò apre un nuovo canale di reddito per l'azienda produttrice. La condivisione delle API, sia con partner selezionati che con chiunque altro, può avere effetti positivi. Ogni partnership estende il riconoscimento del marchio ben oltre l'impegno del team che si occupa delle operazioni di marketing. Esporre la tecnologia a chiunque, come accade con un'API pubblica, incoraggia gli sviluppatori a creare un sistema di App incentrato sull'API. Maggiore è il numero di persone che utilizzano la tecnologia condivisa, maggiori saranno le opportunità di business. Rendere pubblica una tecnologia può portare a risultati nuovi e inattesi, che possono rivoluzionare interi settori. Per un retailer di sneakers, un provider che ad esempio offre servizi di sneakers shine e sanificazione con ritiro a domicilio potrebbero cambiare il modello aziendale. Le API condivise con i partner e le API pubbliche permettono di beneficiare dello sforzo creativo di una comunità più ampia rispetto al team di sviluppatori interni. Con nuove idee in arrivo da tutte le direzioni, le aziende devono essere sempre consapevoli dei cambiamenti che avvengono nei settori di pertinenza, per essere pronte a reagire.

In aggiunta alle API, le tecnologie che rendono possibile la Platform Economy sono:

2. Connettività mobile.

Ovvero il “lato cliente” che è rappresentato da una applicazione mobile, punto d’accesso unico a tutta l’offerta di prodotti e servizi.

3. Big Data Analytics e AI (Artificial Intelligence).

Tecnologie basate sugli algoritmi di intelligenza artificiale. Esse 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. Ad esempio, analizzando i dati di posizione e di contesto è possibile proporre esperienze sempre più personalizzate che fidelizzano il cliente.

4. Sensori e reti Internet of Things (IoT)

Sono l’elemento chiave di una customer experience adattiva, dove prevalgono i modelli di fatturazione basati sul consumo effettivo di un bene o di un servizio. Per esempio, l’utilizzo delle scatole nere ha rivoluzionato il mondo delle polizze assicurative (vedi polizza *Guido Bene* che in base all’analisi tramite scatola nera delle percorrenze fa risparmiare l’automobilista).

5. Piattaforme di sviluppo intuitive.

Sfruttano le tecnologie cognitive e l’intelligenza artificiale facilitano i processi di sviluppo, accelerano il time-to-market delle nuove iniziative.

6. Cloud.

Per abilitare le transazioni in tempo reale è necessario creare ecosistemi di Information Technology perfettamente integrati tra i diversi operatori che partecipano alla piattaforma, automatizzando buona parte dei processi di business in cloud. La capacità di processare enormi quantità di dati attraverso un’infrastruttura agile e scalabile offre alle realtà della Platform Economy un vantaggio competitivo indiscusso. I dati vengono in tal modo elaborati ed archiviati in rete. Da ciò deriva una notevole riduzione dei costi delle risorse e degli strumenti informatici tipo hardware, software e data center locali. La piattaforma paga solo i servizi cloud che utilizza e può facilmente adattarli e ridimensionarli in base alle proprie esigenze (www.redhat.com 2017, 2018; www.ionos.it 2020; Zanotti 2021).

Dopo aver illustrato sinteticamente le tecnologie utilizzate dalle piattaforme verranno approfonditi i valori che rendono proficuo il modello Platform Based.

Per creare una piattaforma di successo: il network

L'aspetto che maggiormente caratterizza le piattaforme online, è rappresentato dalla loro capacità di incidere in misura profonda sulla conformazione dei rapporti tra gli utenti, non rivestendo un ruolo meramente strumentale ma creando nuove forme di interazione o addirittura creando nuovi mercati. Dunque, l'interazione tra gli utenti (network) è il valore primario dell'economia delle piattaforme (Foltran 2019). Il network è considerato dai matchmakers la materia prima che produce incessantemente contatti. In questo sta lo stravolgimento di concetti economici tradizionali. Le risorse di un'azienda non sono più interne ad essa e circoscritte ad un luogo fisico ma derivano dall'esterno. Il successo dell'operatore dipende dalla sua capacità di organizzare queste risorse e di trarne dei vantaggi per funzionare a livello globale. Quindi per essere efficiente, la piattaforma deve innanzitutto attrarre il maggior numero possibile di utenti e successivamente rendere le interazioni tra essi il più possibile produttive. Il maggiore o minore numero di utenti che acquista, consuma e posta la propria soddisfazione nell'utilizzo di un prodotto/servizio determina il valore stesso di quel prodotto o servizio. In questo contesto i dati acquistano un valore particolare.

L'analogia tra dati e petrolio viene sottolineata da Srnicek nel suo libro *Platform Capitalism* (2016) e ripresa l'anno successivo dalla copertina dell'*Economist* (06/05/2017) che titolava, riferendosi ai dati, "*The world's most valuable resource*".



The Economist 06/05/2017

Entrambi sostengono che i dati sono simili al petrolio nel senso che sono reperibili solo in forma grezza e per essere utilizzabili devono essere raffinati e trattati dalle sofisticate tecnologie delle piattaforme e dalle ingenti risorse applicate. I dati vengono processati per produrre altri dati. Questo fenomeno è denominato effetto network o esternalità di rete. Una esternalità di rete positiva rappresenta un punto di forza per la piattaforma. Essa si attiva il momento in cui si innesca un circolo virtuoso per cui, all'aumentare degli utenti della

piattaforma e delle relazioni tra di essi, contestualmente aumenta il valore della piattaforma stessa. Ed è la piattaforma stessa che rende possibili queste interazioni che diventano tanto più utili e soddisfacenti quanto più attirano utenti esterni. Man mano che sempre più persone utilizzano la piattaforma, questa acquista sempre maggiore peso specifico e tende a diventare un monopolio in quanto schiaccia la concorrenza (Srniczek 2016). Le piattaforme investono enormi risorse per garantire la crescita continua della base dei loro utenti in virtù della centralità che gli utenti assumono per la corretta e piena operatività delle piattaforme stesse. Se per una attività tradizionale non avrebbe senso vendere un bene o servizio al di sotto del suo costo di produzione o addirittura pagare i propri utenti per utilizzare un determinato bene o servizio, nel caso delle piattaforme multisided entrambe queste modalità sono utilizzate largamente proprio per raggiungere la massa critica di utenti che rendono l'attività profittevole. Questo spiega il motivo per cui Facebook, Google e tante altre piattaforme offrono servizi quasi totalmente gratuiti. Lo scopo ultimo è quello di creare enormi network di utenti da mettere a disposizione delle imprese pronte a pagare per entrare in contatto con questi utenti (Evans 2016; De Maldé 2019A).

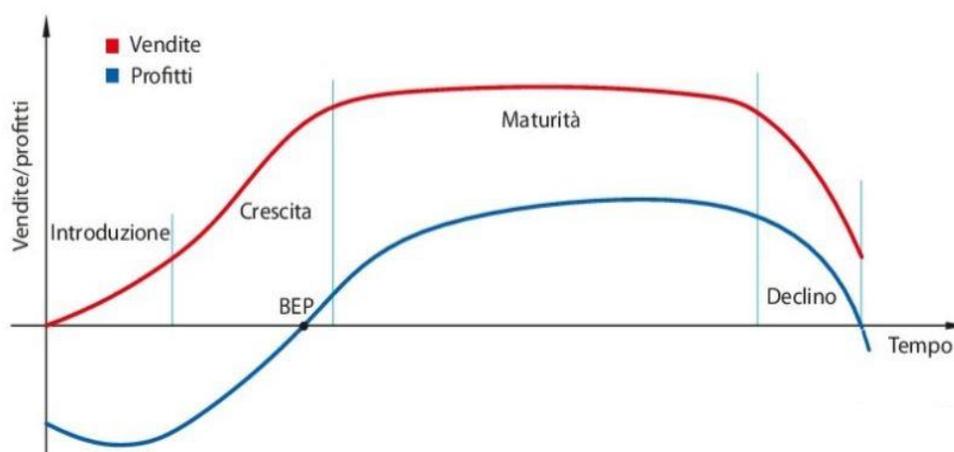
Altri principi per strutturare una piattaforma di successo

Se il network è un principio chiave per strutturare una piattaforma di successo l'architettura aperta della piattaforma è altrettanto importante. L'azienda, per mantenere il passo con le nuove tecnologie e i continui cambiamenti richiesti dall'ecosistema, deve poter contare sulla flessibilità ed estensibilità della piattaforma scelta. Infatti, è possibile che le esigenze cambino e per l'azienda deve essere realizzabile il rimanere pertinente senza la necessità di modificare l'hardware o il software o di rimuovere completamente un intero sistema già esistente. Un computer o un altro sistema hardware che utilizza l'architettura aperta è generalmente costruito in modo tale da consentire agli utenti di modificare, rimuovere o aggiornare i componenti all'interno del sistema oltre a consentire di aggiungere ulteriore hardware o modificare elementi del sistema. Il concetto di architettura aperta è nato dallo sviluppo di sistemi completamente chiusi ovvero di sistemi cosiddetti ad architettura chiusa o sistemi proprietari che non potevano essere modificati. Erano sistemi che non offrivano la possibilità di aggiornare i componenti e il software e non disponevano di alcun meccanismo per le estensioni. Questi sistemi proprietari avevano un uso limitato e, con l'aumentare del sostenuto ritmo degli avanzamenti tecnologici, diventavano obsoleti sempre più rapidamente. Oggi, molti sistemi proprietari offrono la possibilità di aggiornare od espandere la funzionalità principale. Tuttavia, hanno il difetto che gli aggiornamenti proprietari sono generalmente disponibili solo attraverso il produttore del sistema, comportano dei prezzi elevati per il servizio e rendono l'azienda che li adotta completamente dipendente dal produttore che rifornisce tutte le parti, i plug-in e tutti gli aggiornamenti del sistema. Al contrario, una piattaforma ad architettura aperta libera l'azienda da questi vincoli soprattutto per quanto riguarda applicazioni su larga scala (www.math.unipd.it/~ruffatti/). All'importanza di avere una architettura aperta, va aggiunto il fatto che la piattaforma deve consentire alle imprese ampie soluzioni verticali. Più ampia è la gamma di servizi offerti

dalla piattaforma digitale, maggiore è la capacità aziendale di fornire set di applicazioni incluse applicazioni di mash-up (3) e cross-selling (4). Ciò incrementa sia il consumo che il valore dei dati e dei servizi utilizzati attraverso l'attività e i canali dell'azienda facendo raggiungere la giusta massa critica alla piattaforma ovvero quella densità di utenti tale da non permetterne il fallimento. La piattaforma di successo deve curare costantemente la propria massa critica generando continuo valore aggiunto per i suoi utenti. (Benammar 2014; Elliott 2018; Baile 2020).

Digital Non Rivalry (DNR) o Non Rivalità Digitale

Quanto finora illustrato, introduce l'argomento della Non Rivalità Digitale descritto da Jullien e Sand-Zantman nel loro studio dal titolo *"The Economics of Platforms: a Theory Guide for Competition Policy"* (2020). Nella Platform Economy, per produrre prodotti o servizi non è più necessario avere beni fisici tradizionali e grandi investimenti. Una volta codificati dati e idee questi possono essere diffusi istantaneamente divenendo accessibili a tutti ad un costo marginale praticamente nullo. Questa attività prende il nome di Digital Non Rivalry (DNR). La differenza tra il ciclo di vita di un prodotto tradizionale e quella di un prodotto gestito tramite Platform Economy è enorme. Al primo corrisponde una curva a campana caratterizzata da una fase di crescita lenta con domanda debole. Raggiunta la maturità ed una domanda di massa anche la concorrenza aumenta. In questa fase le aziende si concentrano a migliorare il prodotto e renderlo più economico. Alla fine del ciclo di vita del prodotto la curva si appiattisce e il prodotto viene ritirato dal mercato.



Il ciclo di vita di un prodotto

Il ciclo del prodotto gestito in Platform Economy è caratterizzato invece da una crescita esponenziale potenzialmente illimitata dovuta alle crescenti economie di scala delle tecnologie digitali (effetto network). Una piattaforma diventa sempre migliore quanto più attira altri utenti. Più persone usano queste piattaforme,

più diventa importante anche per altre imprese accedere ai loro servizi. Questo, a sua volta, aumenta ulteriormente il numero di utenti delle piattaforme. Il numero crescente di utenti, e con esso la maggiore disponibilità di dati, permette poi alle piattaforme di espandersi in altri settori, dove inizia un nuovo ciclo di crescita del prodotto. In questo modo Netflix, per esempio, da un servizio di consegna DVD ha potuto trasformarsi in una delle maggiori piattaforme di streaming video al mondo. I dati e la creazione di valore rischiano quindi di essere sempre di più concentrati nelle mani di poche aziende. Alcuni settori colpiti dalla Digital Non Rivalry sono:

- Telefonia mobile gestita da Google (Android) e Apple (IOS) i quali hanno eliminato la concorrenza di Huawei.
- Il settore dello streaming musicale che si divide tra Apple, Google e Spotify.
- Il settore dello streaming video che è dominato da Netflix, Amazon, Apple, Google e WaltDisney.
- Il commercio online dove Amazon e Alibaba sono i leader preminenti.
- I pagamenti online che avvengono tramite piattaforme come PayPal, Apple, Google, Amazon.

Come generano valore le piattaforme di successo

- Forniscono un insieme di funzioni che accelerano lo sviluppo dell'applicazione; quindi, le soluzioni possono venire implementate dal business più velocemente.
- Connettono un ecosistema di dispositivi, software e fornitori di servizi che in passato erano separati così da ottenere risultati più pertinenti e convincenti.
- Stimolano e alimentano una partecipazione sempre maggiore tra i partecipanti dell'ecosistema.
- Sono semplici ed intuitive ed agevolano le interazioni tra utenti in modo naturale.
- Si auto-pubblicizzano, nel senso che se la piattaforma risponde ad una esigenza precisa degli utenti non necessita di un dipartimento marketing in quanto sono gli stessi utilizzatori che diventano ambasciatori della stessa (Benammar 2014).

Tutti gli elementi sopra elencati fanno sì che il valore di una piattaforma accresce nel tempo con l'aumentare dei dati raccolti, dei dispositivi coinvolti, delle applicazioni attuate nel business e del maggior numero di utilizzatori che vengono via via coinvolti. Il risultato è un circolo virtuoso e sempre crescente di valore aggiunto.

Punti di forza e di debolezza delle piattaforme

La forza esercitata dalle piattaforme è inversamente proporzionale all'esistenza ed applicazione di quadri normativi strutturati. Qui di seguito sono alcune riflessioni.

Utilizzo dei dati

Nel Maggio 2017, in Italia è iniziata una estesa indagine conoscitiva sull'utilizzo dei big data. Nel Giugno del 2018, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) ha pubblicato i risultati provvisori dell'*"Analisi della propensione degli utenti online a consentire l'uso dei propri dati a fronte dell'erogazione di servizi"* (5). A fronte di un campione di utenti di servizi erogati da piattaforme, il sondaggio nella prima parte concentrava le domande sulla consapevolezza degli utenti riguardo la cessione dei propri dati. Su quest'argomento è emerso che su 10 utenti, 6 erano consapevoli che i dati da loro forniti venivano utilizzati per la profilazione, erano coscienti che imprese terze avrebbero sfruttato i loro dati e sapevano quanto sono pervasivi sistemi quali la geo-localizzazione, l'utilizzo di microfoni e videocamere. La seconda parte dell'indagine era incentrata sull'attitudine degli utilizzatori delle piattaforme online nei riguardi del rapporto tra fruizione dei servizi e cessione dei propri dati personali. Per quanto riguarda questa tematica, su 10 utenti solo 4 si ritenevano consapevoli della stretta relazione che intercorre tra la concessione del consenso e la gratuità del servizio. Tuttavia, per evitare lo sfruttamento dei propri dati, solo la metà degli utenti si era detta disponibile a pagare per servizi che le piattaforme forniscono gratuitamente anche perché non sarebbero stati in grado di valutare se gli eventuali costi sarebbero stati proporzionati o meno ai benefici. L'ultimo gruppo di domande faceva riferimento al Regolamento UE 2016/679 General Data Protection Regulation (GDPR). Dalle risposte del campione, al momento dell'indagine, la maggior parte degli utenti non era a conoscenza della possibilità di scaricare i propri dati, conferiti in una piattaforma/applicazione online, ed eventualmente trasferirli ad un altro operatore: solo il 9% degli intervistati era risultato a conoscenza di tale diritto mentre il 91% lo ignorava. Da questo sondaggio emergeva un paradosso che ha trovato la sua conferma nel rapporto finale dal titolo *"Indagine conoscitiva sulle nuove tecnologie delle telecomunicazioni, con particolare riguardo alla transazione verso il 5G ed alla gestione dei big data"* (6) pubblicato a Febbraio 2020. A seguito dei recenti scandali che hanno coinvolto Facebook (Occorsio 2021), gli utenti sembrerebbero molto preoccupati dall'uso che le piattaforme fanno dei loro dati e delle possibili violazioni alla privacy, ma all'atto pratico quegli stessi utenti si accontentano di offrire i loro dati gratuitamente in cambio dei servizi personalizzati delle piattaforme. Dunque, nella gestione dei dati personali, aumenta la consapevolezza sull'importanza della privacy ma allo stesso tempo gli utenti faticano ad adattare coerentemente i loro comportamenti in modo da renderli compatibili con una maggiore accortezza (De Maldè 2019B). Le criticità emerse nel 2018 dall'indagine menzionata sono ancora oggi rilevanti.

Frammentazione della normativa ed auto-regolamentazione delle piattaforme

Non esiste un quadro specifico e condiviso per regolare e al contempo sostenere l'economia delle piattaforme. Senza questa eventualità gli Stati tendono ad applicare norme esistenti ai nuovi contesti digitali con risultati inefficienti e discutibili. Come evidenziato in uno studio di KPMG (2018B) dal titolo *“Unlocking the value of the platform economy – mastering the good, the bad and the ugly”* emergono sostanzialmente due approcci per colmare l'assenza di regolamentazione strutturata. Il primo, si concentra sui grandi benefici e vantaggi che la collettività trae dalla Platform Economy. In particolare, questo approccio mette in primo piano i vantaggi che, grazie alle piattaforme, le piccole imprese e i microimprenditori ottengono potendo raggiungere una grande base di potenziali clienti con minimi capitali iniziali. Valutano positivamente il miglioramento generalizzato del panorama competitivo tra aziende e i tanti vantaggi che derivano per i lavoratori grazie alle nuove opportunità di lavoro online. Per chi vede in primo piano questo lato della Platform Economy preferisce che il decisore pubblico non sia troppo intrusivo nell'attività delle piattaforme e dei giganti del web, che lasci che l'economia proceda con quella sorta di auto-regolamentazione delle piattaforme salvo intervenire quando alcuni argomenti si fanno troppo spinosi (vedi le violente proteste dei tassisti contro Uber scoppiate in Europa, in Asia e negli Stati Uniti a causa della reticenza dei Governi a regolamentare le pratiche di Uber). Il secondo orientamento pone in primo piano principalmente la tutela dei consumatori, delle imprese e della concorrenza. Ritene insufficiente l'auto-regolamentazione delle piattaforme, e spinge affinché il quadro regolatorio esistente per i player non digitali nelle medesime industrie venga fatto valere per le imprese digitali. Come sostiene lo studio menzionato (KPMG 2018B), interventi pubblici di sostegno appropriati dovrebbero bilanciare gli interessi, equilibrare la necessità di incoraggiare lo sviluppo e la crescita economica con le legittime preoccupazioni di cittadini, lavoratori e istituzioni pubbliche. L'obiettivo di creare nuove opportunità di mercato dovrebbe andare di pari passo con la protezione dei lavoratori (Leonardi et al. 2020) e delle piccole e medie imprese. È chiaro che è un grande sforzo che si richiede alle autorità le quali, per il momento, si limitano a pubblicare delle raccomandazioni come è il caso rappresentato dal documento del 02/07/2019 *“Big Data: linee guida e raccomandazioni di policy”* (7) in cui sono chiare le necessità di creare *“nuove modalità atte ad arginare importanti fenomeni, tra cui la centralizzazione e le modalità di acquisizione, trattamento ed utilizzo dei dati detenuti da pochi player di grandi dimensioni”* ma poco in pratica viene ancora messo in atto. Tuttavia è dal 2010 che le autorità decisionali, siano esse singoli Governi o Commissione Europea, affrontano le criticità portate dalle piattaforme attraverso studi effettuati da agenzie internazionali come l'ufficio BEREC della UE, l'AGCOM italiana, l'Office of Communication (Ofcom) regolatore britannico, l'Autorité de régulation des communications, électroniques et des postes (Arcep) autorità francese, la Federal Communication Commission (FCC) autorità degli Stati Uniti, mediante *“pubblicazione di indagini conoscitive, l'indizione di seminari e consultazioni pubbliche per instaurare un confronto costruttivo anche con gli attori del mercato e raccogliere le risultante degli approfondimenti”*(AGCOM 2012). Il fatto che le autorità si muovano in modo frammentario e tanto lento, l'assenza di regolamentazione rimarrà un punto di forza della Platform Economy

che invece si muove a velocità sostenuta. Fintanto questa situazione non verrà sanata, le piattaforme potranno sfruttare in modo esteso le esternalità di rete per influenzare le dinamiche di mercato (De Maldé 2019C). C'è anche da chiedersi se è realisticamente possibile sanare questa situazione piuttosto che affannosamente rincorrerla. L'esperto in cybersecurity Alessandro Curioni nel 2021, in occasione della presentazione del suo romanzo *“Il giorno del biancoconiglio”* risponde così: *“i dati circolanti su internet quest'anno supereranno probabilmente i 5 zettabyte. Uno zettabyte è un 10 seguito da 21 zeri [...] questa è la realtà dei fatti e immaginare che il modello di business [delle piattaforme] cambi mi sembra molto difficile”* (Maremosso 2021).

Durante l'amministrazione Clinton (1993-2001) fu deciso che l'auto-regolamentazione delle piattaforme e di internet fosse la strategia migliore per una tecnologia agli esordi. L'idea di fondo era che l'industria digitale sarebbe stata più agile ed efficiente se lasciata libera di adottare modelli di comportamento adeguati alle nuove esigenze commerciali. Sarebbe stata cura della Neo- Platform Economy formulare, utilizzare e monitorare codici e standard etici propri, senza sottostare agli intralci ed ai ritardi generati dall'applicazione di nuove legislazioni, burocratizzazioni ed accordi internazionali (Sarno 2022). Auto-regolamentazione, etica soft, leggi soft erano concetti tacitamente condivisi dai Governi. Tuttavia, quello che doveva essere la concessa agilità di un esordio è diventata la cronicizzata situazione di un trentennio e nel frattempo alcune piattaforme hanno assunto una posizione dominante. Questa forza gli ha conferito dei significativi vantaggi rispetto alla concorrenza e al tempo stesso gli ha permesso di esercitare un'influenza sulla democrazia, sui diritti fondamentali, sulla società e sull'economia. Spesso questa forza ha determinato la scelta dei consumatori e delle innovazioni esercitando di fatto una funzione di controllo su imprese ed utenti su Internet (cosiddetti gatekeeper). Per affrontare questi squilibri, L'Unione Europea ha creato un insieme di norme volte a tutelare il cittadino europeo ovunque egli sia, sganciando in modo innovativo la legislazione dalla localizzazione. In questo quadro, nel 2016 ha elaborato il Regolamento Europeo sulla Protezione dei Dati personali (GDPR) (10). Successivamente, ha tutelato i propri cittadini con ulteriore normativa come il Digital Service Act (DSA) (11) volta a rendere più sicuro l'ecosistema digitale e il Digital Market ACT (12) un insieme di norme volte a garantire equità nei mercati digitali. Inoltre, poiché globalmente la società si sta dirigendo velocemente in una direzione dove l'Off-line si confonderà con l'On-line o verso una società globale detta OMO (13) come l'ha definita Kay-Fu Lee (2017), L'Unione Europea sta migliorando *l'Artificial Intelligence Act*, un insieme di norme per gestire le opportunità ed i rischi insiti rappresentati dall'Intelligenza Artificiale (AI). Un tentativo di definire i confini che non dovrebbero essere superati quando vengono impiegati prodotti o servizi basati sull'AI. A fronte dell'impegno della UE per creare una normativa ed un quadro etico di riferimento, l'invito all'auto-regolamentazione nel resto del mondo non è stato messo in pratica con sollecitudine dalle aziende digitali. Lo scandalo Facebook-Cambridge Analytica nel 2018 (14) ha visto la creazione nel 2019 dell'Advanced Technology External Advisory Council e poi nel 2020 dell'Oversight Board di Facebook, che

avrebbe dovuto occuparsi di auto-regolamentazione ed etica (Fung 2020) mettendo tuttavia in evidenza quanto l'auto-regolamentazione fosse poco applicabile.

Negli ultimi trent'anni le vecchie formulazioni sono state adattate nello strenuo tentativo di coniare un linguaggio utile a spiegare mutazioni e riconfigurazioni alla luce della rivoluzione digitale e della globalizzazione. Il gergo parla di "oligopolio" o "monopolio" delle piattaforme ad indicare il ruolo preponderante delle grandi piattaforme nella politica e nella società. Oppure di "capitalismo" delle piattaforme ad indicare il potere che queste hanno nel veicolare le informazioni -potere che una volta era relegato nelle mani di chi produceva cose-. Nonostante tutte le declinazioni interpretative, rimane che, a oggi, l'auto-regolamentazione non supererà mai determinati ostacoli e l'esistente frammentazione normativa fa gioco alle imprese digitali. Finché questa situazione perdurerà, essa costituirà il loro indiscusso punto di forza e senza una strategia articolata non verranno mai significativamente intaccate. L'Unione Europea, che ha già creato un quadro normativo, potrebbe dare l'esempio ad altre legislazioni. Nella realtà, le norme sono state finora relativamente deboli, le tempistiche probabilmente saranno ancora lunghe e la frammentazione delle legislazioni prevarrà ancora per molto tempo fornendo alle compagnie digitali pieghe nelle quali esercitare la forza delle loro posizioni (Haberkmorn 2019).

Neutralità e monodimensionalità

Le piattaforme giocano un ruolo prioritario di governance quando impongono agli utenti regole molto chiare per operare all'interno dei loro parametri. Nonostante ciò, si presentano spesso come entità neutrali rispetto agli affari che vi operano e alle loro interazioni con gli utenti (De Maldé 2019A). In realtà le piattaforme, che spesso sono spazio di confronto, agiscono sostanzialmente come dei moderatori allo scopo di salvaguardare gli utenti gli uni dagli altri (gruppi antagonisti per idee politiche, culturali, sociali) e per rimuovere tutto ciò che può essere offensivo derivante anche da accounts anonimi (hate-speech) o illegale (terrorismo/pornografia/revenge porn/condotte illecite) al fine di lasciare la piattaforma accettabile ed accessibile a tutti in una sua apparente neutralità. Gillespie (2018), nel suo libro *Custodians of the Internet* (pp. 9-14) evidenzia la difficoltà oggettiva delle piattaforme a fungere da moderatori. Bisogna dare atto che la moderazione delle piattaforme è una attività incessante, difficile da calibrare e sostenere, dispendiosa di tempo, tecnologie e risorse. Spesso richiede l'applicazione di sottili ed insidiose distinzioni in contesti dai parametri nebulosi. Alcune problematiche più complesse vanno valutate caso per caso nel contesto dei commenti e nelle misure che lo Stato di riferimento ordinariamente predispone in un difficile contesto di generalizzato frazionamento ed indeterminatezza delle normative in materia di tutela delle libertà di espressione on-line (Luceri et al. 2020). Un errore causa indignazione e scandalo dell'opinione pubblica con devastanti conseguenze a catena che adombrano i milioni di situazioni critiche gestite nel silenzio con attenzione e professionalità. Quindi in certi termini, decretare a priori che le piattaforme non moderano equamente può

risultare superficiale. Rimane il fatto che le piattaforme fanno di tutto per presentarsi “*aperte, imparziali e non interventiste*” (8) e sono nella posizione dominante in cui possono e devono stabilire una serie di norme, interpretare leggi, essere arbitri di gusti, giudici delle controversie ed esecutori di qualsiasi regola decidano di stabilire. Avendo dalle origini “*in molti modi preso in custodia la rete ora si sentono di esserne i custodi*” (9). Questo fatto è tornato alla ribalta con tutto il carico di contraddizioni e critiche durante le elezioni americane del 2020 quando Twitter nascose i tweet pubblicati da Donald Trump. Ma, in realtà, è storia più vecchia (Sarno 2022). Tutte le piattaforme social principali sono impegnate a dimostrare quotidianamente la propria neutralità nei confronti di dispositivi concorrenti ed utenti stessi senza riuscirci pienamente. Quindi si è verificato uno spostamento di posizionamento. Anziché dimostrare di essere neutrali rispetto ai contenuti le piattaforme social puntano a dimostrare di essere neutrali rispetto alle società in cui operano. Anziché perseguire un’unica policy di moderazione, esse adottano policy diverse a seconda delle leggi nazionali, dell’opinione pubblica dominante, dell’opportunità o meno di dimostrare la propria forza derivante da una effettiva posizione di monopolio nel campo dei social media. Ecco perché, come sottolinea Gillespie (2018, cap. 2) Facebook in Vietnam rimuove i contenuti che criticano il Governo, in Thailandia cancella i post che criticano la famiglia reale mentre in Israele monitora le comunicazioni sui social network al fine di prevenire eventuali propositi di attacco a Israele e rimuove le pagine ostili al Governo. In quanto il fatto stesso di aggiudicarsi il ruolo di moderatori rende la piattaforma strumento, istituzione e fenomeno culturale.

Per quanto riguarda la monodimensionalità, le piattaforme si definiscono “*piatte*” nel senso di essere prive di stratificazioni. In realtà come sostiene Floridi durante una sua intervista (Sarno 2022) una stratificazione esiste ed è stato possibile averne una pubblica certezza quando, dopo la rivolta a Capitol Hill dell’8 Gennaio 2021, Apple ha informato i dirigenti dell’App mobile Parler che sarebbe stata rimossa dall’App store se non fosse cambiata la politica di moderazione. Lo stesso 8 Gennaio Parler è andata offline rimossa da Google Play e da Amazon (Maggi 2021). Secondo il Prof. Luciano Floridi: ne consegue che “*non è vero che le piattaforme sono un semplice canale di comunicazione: sono degli spazi. Non è vero che fanno una semplice disintermediazione: sono delle nuove mediazioni. Non è vero che sono uno spazio unidimensionale: sono uno spazio stratificato dove ci sono piattaforme delle piattaforme*” (Bottos 2020).

L’impatto della pandemia

G.A.F.A.M. è l’acronimo delle grandi multinazionali americane: Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft. B.A.T. è l’acronimo delle grandi multinazionali cinesi: Baidu, Alibaba, Tencent. Non ci sono acronimi per grandi multinazionali europee (15). Secondo il rapporto BCE, che analizza gli effetti della digitalizzazione sugli Stati e sulle imprese europee nell’anno 2021 (European Central Bank 2021), l’Europa è schiacciata tra le piattaforme giganti delle due superpotenze. In base al report, la maggior parte dei paesi UE è in una situazione di ritardo. Tuttavia, la pandemia, con le relative limitazioni imposte alla mobilità, ha aumentato in modo esponenziale l’utilizzo di servizi digitali disponibili sulle piattaforme online. Produttori e

consumatori hanno acquisito maggiore familiarità con le tecnologie digitali e ne sono diventati maggiormente vincolati. Dalla pandemia le piattaforme ne sono uscite generalmente rafforzate e l'incremento della digitalizzazione potrebbe rappresentare l'ultima sfida utile ai paesi UE per innescare un rapido cambiamento strutturale. L'avvio operativo dei fondi di Next Generation EU, che avverrà nei prossimi anni, potrebbe essere l'unica occasione di svolta per l'Europa per ridurre il divario con Stati Uniti e Cina. Non sarà impresa facile in quanto l'Europa dovrà superare problematiche culturali che la rendono un mercato eterogeneo in termini di lingue, preferenze dei consumatori, legislatura rispetto a mercati più omogenei come sono quello statunitense o cinese. Qualora il divario non venisse seppur parzialmente colmato, le piattaforme europee vedrebbero minata la loro competitività in materia di dati, subirebbero una graduale ma inesorabile cessione di controllo dei mercati europei a favore di compagnie private estere e rimarrebbero impigliate in costose economie di scala. A fronte di questa ottica UE esiste un punto di vista differente proposto da Katharina Herrmann (Platforms' Director dell'olandese ING). In un contesto globalizzato è discutibile l'importanza posta sulla nazionalità o sulla forza economica del paese d'origine della piattaforma. Sono esempi illustri la forza acquisita da piattaforme come *booking.com* e *Adyen* nate in Olanda o di *Spotify* nata in Svezia; paesi europei di piccole dimensioni ma che sono utilizzate in modo estensivo globalmente (KPMG 2018B, Ruggiero 2021, Caprotti 2021). Quanto sopra per dire che a prescindere dall'ottica, l'impatto della pandemia ha rafforzato le piattaforme già forti e ha prodotto opportunità inedite di nascita, rafforzamento ed espansione per quelle minori di qualunque nazionalità.

Il capitalismo delle piattaforme e il mondo del lavoro

L'argomento genera opinioni contrapposte. Chi nelle piattaforme vede la possibilità di generare valore ed opportunità, ritiene che in ambito lavorativo esse forniscono insperate occasioni di lavoro e fungono da equalizzatore sociale. Altri invece, suggeriscono che l'economia digitale aumenta le disparità fornendo ulteriore guadagno a chi ha comunque già un lavoro. Alla luce dell'approfondita analisi condotta da Hoang (et al. 2020) emerge che l'argomento è complesso e che le piattaforme che offrono lavoro sono molto eterogenee ed andrebbero analizzate singolarmente per stabilire coerentemente le effettive ripercussioni nel mondo del lavoro. La "rottura" (disrupture) che le nuove piattaforme digitali impongono ai mercati e ai modelli di business, le innovazioni radicali, come la *blockchain*, che generano la progressiva scomparsa di posti di lavoro e la contemporanea creazione di altri, generano un saldo la cui entità è oggetto di continuo e vivace dibattito (McKinsey Global Institute 2017, Ciferri et al. 2018). A fronte di queste ottiche divergenti rimane che il capitalismo delle piattaforme è genericamente ancorato a logiche di profitto e mercato che sostengono un accentramento monopolistico della proprietà teso a massimizzare i profitti. Come commenta De Maldé (2019 A, pp.7-8) *"In perfetta coerenza con il processo di distruzione creativa proprio del capitalismo, quello delle piattaforme può essere visto come una nuova mutazione dello stesso, che si evolve distruggendo modalità tradizionali di creazione di valore, per crearne di completamente nuove, utilizzando nuove tecnologie, nuovi*

processi e nuove materie prime". Benedetto Vecchi (2016A) condivide con Nick Srnicek (2016) la tesi secondo la quale *"Il capitalismo delle piattaforme [...] ha un carattere liquido, pervasivo e transnazionale [...] ed è il lato presentabile [...] del capitalismo predatorio, di quella sempiterna accumulazione originaria che caratterizza il mondo contemporaneo"* (Vecchi 2016B). E esso, secondo gli autori (Vecchi 2021 e Srnicek 2016), è rappresentato al meglio da Nike e dai suoi processi di accentrimento nella gestione e ideazione e decentramento di tutte le rimanenti attività a basso contenuto cognitivo. Inoltre, il potere capitalistico è esercitato sulla base di un modello militare digitale e la sua multiformità è distinguibile in almeno cinque tipologie: advertising platform (vendita di banner pubblicitari), cloud platform (esercizio della proprietà su hardware e software), industrial platform (fornitura di tecnologie organizzative), product platform (subappalto di servizi ad altre piattaforme) lean platform (erogazione di servizi di vario genere, per esempio, trasporto o pernottamento). Il dilagare del capitalismo digitale ha portato alcune piattaforme a dover gestire nuovi e complessi fenomeni socioeconomici che si risolveranno solo approntando una regolamentazione capace di introdurre buone pratiche nel campo del lavoro. È vero che non essendoci ancora un quadro normativo completo a riguardo, questo paragrafo dovrebbe rientrare tra i punti di forza della Platform Economy. La mia opinione è che la pandemia ha, nel campo del lavoro, accelerato alcuni processi rendendo cosciente una porzione degli utenti delle piattaforme sull'andamento di determinati meccanismi. Il problema lavoro si è manifestato globalmente, in particolare nel settore delle consegne il cosiddetto fenomeno dei riders e del trasporto con Uber. Per quanto riguarda i riders, l'impatto della pandemia ha fatto esplodere una situazione che covava sotto le ceneri. Come già menzionato nel paragrafo relativo al funzionamento delle piattaforme, le aziende digitali che si occupano delle consegne utilizzano gli algoritmi. Le App prevedono un ranking che classifica il lavoratore valutandone l'affidabilità e la partecipazione ai turni di punta. Prima delle manifestazioni dei riders, i ranking erano espliciti poi con la sentenza della Corte di Cassazione di Milano del Gennaio 2020 (Fornari et al. 2021), in Italia è stata introdotta la possibilità per il lavoratore di fare un libero log anche se non è chiaro se il ranking persista nascosto. Il carattere discriminatorio degli algoritmi nei confronti dei lavoratori ha avuto delle conseguenze inattese. Durante la pandemia, i riders sono stati sottoposti dagli algoritmi a pesanti condizioni lavorative senza alcuna tutela. Gli scioperi che ne sono conseguiti durante gli orari di punta hanno pesantemente penalizzato i lavoratori, i quali scendendo nel ranking avevano minori opportunità di lavorare nei periodi successivi. Nel 2018 per rappresentare i lavoratori delle piattaforme (intesi globalmente: autisti Uber, lavoratori domestici via App, fattorini...), è stato fondato il Transnational Federation of Couriers che ha promosso vari scioperi, molti dei quali per mobilitare i riders di diversi paesi e ha dato vita ad una serie di proposte indirizzate all'Unione Europea e ai diversi Governi di riconoscere una uniformata regolamentazione del settore. Alcuni punti chiave consistono nel: riconoscimento dello status di lavoratori subordinati con accesso a diritti e tutele, costituzione dal basso di una piattaforma sindacale che rappresenti i lavoratori presso le aziende digitali e permetta loro di conoscere il funzionamento delle piattaforme e degli algoritmi per essere pienamente consapevoli dei criteri aziendali adottati (*data and App Transparency*). Da parte delle piattaforme c'è una certa riluttanza a cedere su questi punti in quanto gli equilibri attualmente

raggiunti sono molto vantaggiosi, caratterizzati da sistemi fiscali elusivi, da un basso costo e dalla deregolamentazione del lavoro. Il mio obiettivo è quello di mettere in evidenza come la forte frizione, quale quella sorta tra le piattaforme ed i lavoratori riders e Uber (e in genere i platform workers), possa allargarsi a fasce più larghe dell'utenza delle piattaforme. Se per un verso la sensibilità sull'utilizzo dei dati rimane scarsa fra gli utenti in quanto, con le parole di Alessandro Curioni: *“siamo abituati a pensare [alle piattaforme] come ad uno spazio a nostra disposizione, modellato sui nostri desideri e proiettato come un'autostrada senza pedaggio verso un futuro di simultaneità, comunicazione e affrancamento dalle fatiche del vivere”* (Maremosso 2021), forse le proteste dei riders hanno un impatto più tangibile nella società. Esse suscitano un coinvolgimento emotivo maggiore quando apriamo la porta al ragazzo/a che consegna la pizza di sera sotto la pioggia. Il coinvolgimento di tutti i platform workers e dei customers che ruotano loro attorno potrebbero costituire una importante spinta alla contrattazione e al miglioramento di quegli elementi fino ad oggi monopolizzati da azioni unilaterali da parte delle aziende digitali. In questo potrebbe esplicitarsi un punto di debolezza delle piattaforme anche se il cammino di maturazione sociale rimane ancora molto lungo (KPMG 2018B, Bottos 2021).

Considerazioni

Tutti operiamo su piattaforme online per ragioni diverse: studio, lavoro, svago, utilità, socialità, ogni giorno, per più ore al giorno. Operiamo come fruitori di contenuti e servizi, ma anche come acquirenti di beni, come produttori di dati e conferitori di informazioni, come lavoratori. Difficilmente qualcuno può dirsi escluso. Con l'avvento della pandemia le piattaforme per prolungati periodi di tempo sono state le nostre uniche finestre sul mondo. I luoghi digitali si sono trasformati in spazi di aggregazione, lavoro, formazione, business e sensibilizzazione. Le applicazioni sono state fondamentali per permettere smart working, DAD, webinar su Zoom, e-commerce ecc. Il Covid è stato l'acceleratore di questa transizione di portata globale. La rapidità con la quale è avvenuta la transizione digitale potrebbe essere potenzialmente propedeutica per il passaggio a una società più equa, sostenibile, in cui le idee viaggeranno e prenderanno vita con più facilità, dove l'accesso alla cultura diventerà più democratico, la formazione più facilmente fruibile, l'informazione e la cultura più diffuse. Innovazione e sostenibilità sono gli elementi cardine del futuro delle piattaforme per migliorare. Migliorare l'utenza, migliorare le competenze, migliorare il business. Le piattaforme hanno il grande potere di permettere questo miglioramento. Raggiunta la massa critica ora va raggiunta la qualità critica. L'utenza delle piattaforme dovrà raggiungere livelli superiori di conoscenza sulla protezione e gestione dei propri dati e di competenza sul funzionamento stesso delle piattaforme. Consumatori, imprenditori ed elettori dovranno imparare a conoscere i meccanismi della Platform Economy per riconoscerne i rischi e per poter partecipare attivamente e collegialmente al fine di limitare i poteri delle piattaforme. L'efficacia di una piattaforma sarà tanto maggiore quanto sarà la fiducia che l'utente riporrà in essa. Per costruire e sostenere fiducia, la piattaforma dovrà dimostrare a sua volta di saper proteggere i dati sulle transazioni con politiche

trasparenti e solide linee guida che governeranno il corretto processo di business. Quindi l'esigenza delle piattaforme sarà quella di gestire adeguatamente quest'inedito e complicato scenario. Gli interlocutori pubblici, da parte loro, dovranno diventare più forti, avere tempi di reazione più brevi e mezzi di contrasto più sofisticati. Per un verso dovranno sviluppare elementi regolatori in ambiti quali l'antitrust, il mercato del lavoro e la proprietà intellettuale. Dovranno essere introdotti meccanismi per bloccare le fusioni delle imprese monopolistiche al fine di permettere che le strategie di uscita di un imprenditore digitale non saranno possibili esclusivamente nella direzione, per esempio, di Google o Facebook ma verrà dato spazio anche ad altri soggetti che potrebbero diventare reali rivali dei giganti industriali a tutto vantaggio degli utenti. Gli enti pubblici dovranno contribuire alle nuove interazioni socioeconomiche con interventi specifici normativi che contribuiranno al dialogo e alla co-produzione di innovazione sostenendo le piattaforme (De Maldé 2019C). La globalizzazione dell'utilizzo delle piattaforme, come tutti i fenomeni transnazionali corrode le basi del potere sovrano. I Governi per regolamentare l'utilizzo delle piattaforme dovranno ricorrere alla cooperazione internazionale e all'adozione internazionale di norme ben strutturate ed applicate. Il nuovo ruolo che gli Stati sapranno conquistarsi nell'arena digitale dipenderà dalla loro capacità di imporre regole condivise da soggetti pubblici e privati, così come dalla capacità di farle osservare. Fatto che difficilmente potrà verificarsi con risultati veramente soddisfacenti se non si opererà in contesti di collaborazione internazionale o sovranazionale. Si tratta di un lavoro di lunga lena, che richiede visione di lungo periodo, determinazione e investimenti consistenti, sia sul piano delle tecnologie, sia su quello delle risorse umane chiamate a gestire il cambiamento della macchina amministrativa (Soi et al. 2019). Sviluppi estremi delle piattaforme verso orizzonti futuristici sono quelli auspicati da Srnicek (2016) che spera in un giorno in cui le piattaforme saranno universali nell'ambito di una economia digitale sostenibile e a beneficio di tutti. Saranno costituite da infrastrutture gestite da gruppi aperti di persone che avranno lo scopo di utilizzare i dati digitali per ridistribuire ricchezza, migliorare la società e l'efficacia dei servizi pubblici. In questo modo il potere politico ed economico delle attuali piattaforme esistenti sarà ridimensionato a favore di un dominio pubblico più solidale ed equo.

Note

- 1) Per esempio, in *Ready Player One*, libro di fantascienza scritto da Ernest Cline e pubblicato nel 2010, il Metaverso si chiama Oasis.
- 2) Tutti i dati fin qui riportati sono stati tratti dai seguenti siti: <http://www.internetlivestats.com/>; <http://www.internetworldstats.com/stats>; <http://websiterating.com>; e dai rapporti Deloitte (2022) “*Global Marketing Trends- Report 2022*” e KPMG (2018B) “*Unlocking the value of the platform economy*”.
- 3) Il mash-up è una tecnica mediante la quale un sito Web o un'applicazione Web utilizza dati, presentazioni o funzionalità di due o più fonti per creare un nuovo servizio. I mash-up sono resi possibili tramite servizi Web o API pubbliche che (generalmente) consentono l'accesso gratuito. La maggior parte dei mash-up sono di natura visiva e interattiva. Per un utente, un mash-up dovrebbe offrire un'esperienza più ricca e interattiva. Un mash-up è anche vantaggioso per gli sviluppatori perché richiede meno codice, consentendo un ciclo di sviluppo più rapido <https://it.theastrologypage.com/mashup>.
- 4) Il cross selling si riferisce alla vendita aggiuntiva di prodotti legati all'acquisto del prodotto principale. Un esempio di cross selling può riguardare l'acquisto di un PC e la proposta contestuale di una nuova custodia e di una assicurazione rinnovabile ogni cinque anni www.salesforce.com.
- 5) <https://www.agcm.it/dotcmsDOC/allegati-news/IC53%20-%20Survey%20primi%20risultati.pdf>
- 6) “*Indagine conoscitiva sulle nuove tecnologie delle telecomunicazioni, con particolare riguardo alla transazione verso il 5G ed alla gestione dei big data*”, 12/02/2020, www.confindustriaradiotv.it.
- 7) “*Big Data: linee guida e raccomandazioni di policy*”, delibera N. 458/197CONS.
- 8) “*When they acknowledge moderation at all, platforms generally frame themselves as open, impartial, and noninterventionist—in part because their founders fundamentally believe them to be so, and in part to avoid obligation or liability*”. Gillespie Tarleton (2018), *Custodians of the Internet*, p. 7.
- 9) “*Having in many ways taken custody of the web, they now find themselves its custodians*”. Gillespie Tarleton (2018), op. cit. *Custodians of the Internet*, p. 6.
- 10) Il GDPR è un elemento utile per individuare obblighi di informazione e trasparenza che dal trattamento dei dati personali si spostano al rapporto tra provider di servizi digitali e utente. L'accettazione del servizio deve essere informata, libera e trasparente secondo le condizioni d'uso del servizio. Vengono scoraggiate le pratiche che rendono difficoltoso il recesso dal servizio digitale e viene incentivata la creazione di standard su cui i fornitori di servizi digitali possono programmare le rispettive azioni (GDPR Regolamento 2016/679).
- 11) I destinatari principali del DSA sono marketplace, social network, piattaforme di condivisione di contenuti, gli store di App, piattaforme per l'organizzazione di viaggi ed alloggi. Per essi sono previsti una serie di obblighi crescenti con la dimensione dell'operatore economico. I temi in merito sono: trasparenza, informazione, verificabilità, conformità, sicurezza (“*Legge sui servizi digitali -Digital service act-* “Dossier N. 51, 12/05/2021, Camera dei deputati Ufficio Rapporti con l'Unione Europea 2021).
- 12) Il Digital Market Act è volto a stabilire una serie di norme che devono regolamentare le attività consentite da parte delle grandi piattaforme digitali e garantire mercati maggiormente equi ed aperti. I regolamenti sono destinati alle società che forniscono servizi di piattaforma essenziali e centrali e che, per la posizione di controllo nella quale si trovano all'interno del mercato dei servizi digitali sono maggiormente inclini all'attuazione di pratiche commerciali sleali (“*Legge sui mercati digitali -Digital Market Act-* “, Dossier N. 52, 18/05/2021).
- 13) OMO sta per On-line Merges with Off-line.
- 14) Lo scandalo Facebook-Cambridge Analytica si riferisce quando nel 2018 venne rivelato che i dati di 87 milioni di utenti Facebook erano stati venduti a loro insaputa alla società di consulenza Cambridge Analytica per scopi di propaganda politica legati alla Brexit, alle elezioni statunitensi del 2016 e a quelle messicane del 2018.
- 15) Nel 2018, le Platform Based companies con valore superiore a US\$ 1 miliardo era di origine statunitense per il 46%, asiatiche (per lo più cinesi) per il 35%, EU per il 18%, latinoamericane per l'1% (KGMP 2019B).

Il mercato delle sneakers: la storia

Fu il processo di vulcanizzazione brevettato da Charles Goodyear nel 1839, che permise l'invenzione delle prime scarpe dalle soles in gomma, le "plimsoll" in origine utilizzate dagli uomini e dalle donne della classe operaia inglese. Ma furono le Olimpiadi di Atene del 1896 l'occasione per far conoscere al mondo le scarpe di gomma che in quella circostanza vennero utilizzate dagli atleti in tutti gli sport diventando la scarpa sportiva riconosciuta universalmente.

Qui di seguito, è tracciata una breve panoramica delle principali aziende che hanno contribuito a sagomare la storia delle sneakers. In particolare, ho preso in considerazione: Converse, Reebok, Adidas, Puma e Nike in quanto brand leader che con i loro prodotti hanno creato il mito di alcune tipologie di sneakers e hanno avuto un considerevole peso specifico nella società, nella cultura e nella moda. Evolvendosi nel tempo, i loro destini aziendali si sono incrociati, sono entrati in competizione e hanno subito fusioni tra loro. Oggi tra tutte primeggia Nike, sia per i volumi di vendite che per la sofisticata complessità ed efficienza della sua Platform Business Organization. Per questo motivo, l'analisi che segue ha privilegiato le piattaforme di Nike rispetto a quelle delle altre aziende. I profitti ottenuti e le modalità dei rendimenti rendono lo studio delle attività delle piattaforme Nike e dell'implementazione del marketing direct-to-consumer pertinente a rispondere alle seguenti domande: è vero che le piattaforme sono il miglior mezzo di vendita nell'ambito sneakers? Come si sono evolute le piattaforme in questo settore? A quali esigenze e con quali modalità hanno reagito le Platform Based Organizations a fronte delle problematiche generate dalla pandemia? Che rischi può comportare una digitalizzazione estrema delle vendite? Il Metaverso può essere considerato terra vergine di conquista dai brand di sneakers dove sperimentare nuove forme di concorrenza?

Un passo indietro è comunque d'obbligo per comprendere meglio il fenomeno sneakers e gli attori principali che gli hanno dato forma.

Converse

Nel 1919, Marquis Converse produce il primo modello di scarpe da pallacanestro con suola in gomma, chiamata Converse All-Stars. Nel 1923, in piena depressione, Chuck Taylor, famoso cestista ed allenatore americano, adotta e rende celebri nel mondo le Chuck Taylor All-Stars ancora oggi le scarpe da basket in tela e gomma prodotte dalla Converse più vendute. Il contributo di Chuck Taylor è stato così notevole che nel 1932 l'azienda decide di imprimere il suo nome sulla patch della scarpa. La All-Stars diventa un fenomeno di massa tra gli anni Sessanta e Ottanta in quanto indossata da famosi musicisti e cantanti di gruppi rock. La strategia di marketing musicale adottata dalla Converse prevede la sponsorizzazione delle carriere artistiche di varie

band ponendo i musicisti nella posizione di core consumers, endorsers naturali e media del prodotto stesso. Dopo un breve interludio, le Converse tornano ad essere molto popolari negli anni Novanta grazie alla scelta dell'azienda di produrre il modello originale in numerosissime varianti di colori e materiali. Lo stretto rapporto tra moda, musica e cinema, da sempre caratterizzato da forti contaminazioni reciproche, è stato usato dall'azienda che ha investito significativamente in questi settori. Binomi indissolubili del passato sono stati: Converse come scarpa simbolo della scena Punk o di gruppi rock come i Sex Pistols, i Ramones e i Rolling Stones. Nel cinema americano, le Converse All Star sono comparse in innumerevoli film. Per citare alcuni tra i più famosi: *Rocky* (1976), *Back to the Future* (1985), *Stand by me* (1986), *Harry Potter* (2007) o il più recente *I met a girl* (2020) dove interi primi piani sono stati dedicati alle Converse. Quando negli anni Novanta, Converse sposta la produzione in Asia, il diffuso problema delle imitazioni contribuisce a portare l'azienda al declino. Nike acquista Converse nel 2003. Le All-Stars vengono rilanciate come fenomeno di moda con moltissimi nuovi modelli dai colori e disegni diversi. Kamala Harris durante la sua campagna elettorale negli Stati Uniti ha indossato molto spesso le Converse. Semmelgack (2019) nel suo libro *Sneaker X Culture: Lab* (2019), spiega che poiché negli anni le Converse sono diventate la scarpa di riferimento dei ribelli, indossate dalla Vicepresidente degli Stati Uniti hanno comunicato un'idea di incredibile autenticità, innovazione e credibilità. Il messaggio reso è che sono scarpe che tutti possono indossare indipendentemente dall'etnia, dall'età o dalla posizione sociale e secondo l'autrice del libro, Kamala Harris ha fatto delle All Stars il perfetto veicolo comunicativo. Il cosiddetto "effetto Kamala" ha portato la Converse a diventare in breve tempo il tredicesimo marchio di sneakers più venduto negli USA e ad aumentare del 50% le sue vendite (The Ultimate Sneakerhead Book, 2018, pp. 617-629; Curti 2021).

Reebok

Nel 1924, l'azienda britannica Foster's and Son diventa uno degli sponsor di punta dei giochi olimpici di Parigi e fa indossare le proprie calzature all'atleta britannico Harold Abrahams, campione dei 100 metri. In questo modo Joseph William Foster diventa famoso tra gli atleti per le sue scarpe familiarmente dette "running pumps", rivoluzionarie scarpette di atletica con tacchetti. Nel 1958, i nipoti di Foster fondano una nuova compagnia dal nome Reebok. Vent'anni dopo la Reebok si affida al luminaire del marketing Paul Fireman, il quale, basandosi su un concetto di pura esclusività, rende la Reebok uno dei brand più ambiti dalle giovani generazioni. La crescita esponenziale del marchio vede il suo picco negli anni Ottanta quando, con la nascita del "fitness home made", Reebok decide di lanciare il modello "Freestyle" che diventa uno dei modelli di sneakers più venduti al mondo (1). Dagli anni Novanta comincia una lenta discesa che vede nel 2006 la fusione con Adidas (The Ultimate Sneakerhead Book, 2018, pp. 163-181).

Adidas e Puma

Negli anni Venti, in Germania i fratelli Dassler ideano e realizzano un modello di scarpa chiodata da atletica che Jessie Owens rende famoso alle Olimpiadi di Berlino del 1936 vincendo quattro medaglie d'oro. Successivamente, le carriere dei due fratelli si dividono e ciascuno costituisce la propria azienda: Adi Dassler avvia l'Adidas e Rudolf Dassler fonda la Ruda poi denominata Puma. Il punto di svolta di Adidas è il 1954, quando l'azienda fornisce gli scarpini alla squadra della Germania Ovest che vince i mondiali di Berna. Da allora l'azienda lancia modelli di sneakers che diventano molto popolari grazie alle influenze del mondo della musica e della moda. Alcune celebri collaborazioni: Bob Marley, il cui outfit quotidiano comprendeva scarpe, calzettoni e tuta Adidas e i Run DMC con il successo della loro canzone *My Adidas* del 1986. Più recentemente Kanye West, le sue Yeezy Shoes sono un esempio di come le linee disegnate dai rapper facciano breccia nel mercato (2) e Stella McCartney, le cui ultime collezioni sono create con materiali e fibre sostenibili bioingegnerizzati. Inoltre, Adidas è stata sempre molto sensibile alle innovazioni tecnologiche. Dal 2017 mette a punto la sofisticata tecnologia Digital Light Synthesis. Essa unisce proiezione della luce digitale, ottiche permeabili all'ossigeno e resine liquide programmabili per generare resistenti prodotti polimerici ad alte prestazioni per la realizzazione di intersuole come quelle utilizzate nelle sneakers Futurecraft 4D. Con l'uscita del modello UltraBoost Uncaged Parley, Adidas ha utilizzato innovative tecnologie per trasformare i rifiuti plastici marini in filati tecnici e con la collezione Superstar Pride Pack, si è schierata in sostegno all'abbattimento delle barriere culturali presentando le prime sneakers LGBT. Nel 2006 si crea l'asse Adidas – Reebok che per varie ragioni non ha mai prodotto dividendi, neppure con la fornitura delle sneakers alla National Football League (accordo del 2012), o ingaggiando stars come Eva Mendes o Gigi Hadid. La cessione di Reebok nel 2021 ha prodotto un notevole rialzo in Borsa di Adidas (oltre il 2,5%) ma secondo Fortune (Del Prete 2021) non è stata la motivazione principale quanto piuttosto il decisivo balzo delle vendite dovuto all'e-commerce di Adidas. La formula direct-to-consumer è stata determinante per Adidas, così come lo è stato per tutte le grandi multinazionali di sneakers e abbigliamento sportivo. Il direct-to-consumer prevede la graduale chiusura dei negozi fisici, nessuna intermediazione, gli acquisti del cliente avvengono direttamente negli stores online del marchio. Non servono più neppure le piattaforme di intermediazione come Amazon. Adidas, con la cessione di Reebok e il direct-to-consumer ha avuto un veloce incremento di fatturato. Nei primi tre mesi del 2021, ha attestato ricavi dell'ordine di € 5,2 miliardi rispetto ai € 4,3 miliardi dell'anno precedente (corrispondente all'inizio della pandemia) e ai € 5,9 miliardi del 2019 (Belardinelli 2021).

I rapporti tra Adidas e Puma sono sempre stati caratterizzati da forte rivalità. Benché Puma abbia puntato su strategie diverse di marketing non ha mai raggiunto le dimensioni di Adidas. La caratteristica di Puma è stata quella di aver adottato il camoscio, un materiale considerato di lusso, per produrre sneakers fino ad allora prodotte esclusivamente in cuoio o tela. Con questa scelta, l'azienda si è distinta nel panorama sneakers producendo modelli in camoscio difficile da pulire ma morbido e resistente con soles di gomma più spesse della concorrenza. Alle Olimpiadi del 1968 l'atleta Tommie Smith batte il record mondiale dei 200 metri

indossando Puma. In un anno di tragedie come la morte di Martin Luther King e Bob Kennedy, Smith (oro U.S.A.) e Carlos (bronzo U.S.A.) salgono sul podio indossando un guanto nero e reggendo una scarpa Puma. Un gesto simbolico per rivendicare la tutela dei diritti delle popolazioni afroamericane (Caprotti 2018). Le nuove sneakers Puma Suede prendono così parte ad un evento storico senza precedenti. Qualche anno più tardi, Puma firma una tra le prime collaborazioni con il cestista Clyde Frazier noto per il suo eccentrico stile di vita. Nei ghetti americani le Puma diventano il simbolo del self-made man. Negli anni Ottanta le Puma Suede, grazie alla suola in gomma particolarmente spessa, vengono adottate dai più famosi gruppi di breakdance come i NYC Breakers e il Rock Steady Crew diventando il simbolo della breakdance. Negli anni Novanta lo skateboard, da sport underground diventa una corposa industria dello streetstyle. Le Clyde Puma Suede, anche se create per resistere agli allenamenti sui campi da basket, vengono adottate dagli skaters. Allora Puma produce per loro una serie di rivisitazioni della Clyde in edizioni limitate. Il 2017 è un anno di fortissima crescita per l'azienda grazie anche a riuscite collaborazioni come quella con Charlotte Olympia Rise e a brand Ambassadors come Cara Delevingne. Inoltre, l'azienda, con le collezioni di First Mile, si propone di aiutare le microeconomie di comunità in difficoltà in paesi come l'Honduras e Haiti e adotta cicli di produzione volti a salvaguardare l'ambiente. Grazie a queste politiche Puma, chiude i primi tre mesi del 2021 con un +19% rispetto al 2020 con vendite che hanno raggiunto € 1,5 miliardi rispetto agli € 1,3 miliardi dello stesso periodo del 2019 (The Ultimate Sneakerhead Book, 2018, pp. 504-531; Belardinelli 2021).

Nike

Nel 1960, l'americano Philip Hampson Knight scopre in Giappone le scarpe da corsa "Tiger" prodotte dalla Onitsuka Co. Ltd. (oggi Asics): un prodotto di altissima qualità venduto a prezzi molto contenuti. Avendo notato l'impennata di richieste di prodotti giapponesi in America, Knight fonda una società che commercializza negli Stati Uniti le scarpe sportive del marchio giapponese. Nel 1971 l'azienda prende il nome di Nike, Inc. la cui mission è: *"To be the world's leading sports and fitness company."* (Almaney 2000). Nel 1979 viene brevettato il sistema Nike – Air, una soluzione innovativa che utilizza l'aria pressurizzata per rendere la scarpa molto leggera e particolarmente adatta ad attutire i colpi. Da questo brevetto nasce il modello Air Max che fa il successo dell'azienda. A rendere l'azienda un fenomeno culturale, sono anche le numerose campagne di sponsorizzazione di sportivi di successo. Essi legano indissolubilmente i loro nomi all'azienda contribuendo a dare un'idea di solidità e professionalità indiscussa al marchio. Nike Air Jordan diventa per definizione la scarpa del cestista Michael Jordan (3) così come la Nike Air Trainer 1 diventa la scarpa del tennista John Mc Enroe. L'associazione del marchio Nike a nomi eccellenti dello sport ha il duplice scopo di proporre l'abbigliamento sportivo come un nuovo modo di vestire alla moda e di instillare nelle menti degli acquirenti il concetto del self-made man, una sorta di auto-motivazione volta alla crescita personale nella vita e nella cura del proprio corpo tramite l'attività fisica. Il concetto viene concretizzato nel 1988 dallo slogan pubblicitario "Just Do It", che porta il marchio a diventare un colosso negli anni Novanta. Nello stesso

decennio Nike, come altri brand di sneakers, delocalizza il 99% della produzione in Cina, India, Pakistan e Sud-Est Asiatico presso aziende terze (Nika 2021). Nike (ma anche Puma e Reebok) vengono denunciate dai movimenti di protesta degli attivisti no-global contro lo sfruttamento dei lavoratori, delle lavoratrici e dei bambini nei paesi in via di sviluppo. Le immediate reazioni delle aziende non favoriscono l'etica del lavoro. Non effettuano immediati controlli nelle fabbriche locali e nel caso di Nike, l'azienda si giustifica con il fatto che i bambini possono facilmente falsificare la loro età (Boggan, 2001). È solo dal 2005 che i brand cominciano ad adottare nuove politiche di trasparenza e responsabilità sociale nei confronti dei lavoratori. Anche se il problema non è stato eradicato, come si evince degli svenimenti di massa nelle fabbriche cambogiane della Nike e dell'Asics denunciati nel 2017 (Sargentini 2017.) La Pandemia ha peggiorato certe situazioni lavorative come rivela il rapporto "Breaking Point" (2021) condotto dall'organizzazione Clean Cloth Campaign l'anno scorso. Nonostante certe ombre, il marchio Nike rappresenta una realtà multinazionale che conta globalmente oltre 60.000 dipendenti. Nike nel 2021 ha fatturato circa € 10,4 miliardi, il doppio dello stesso periodo del 2020 (circa € 5,3 miliardi), un fatturato superiore anche ai dati del 2019 (€ 8,6 miliardi). I ricavi riportati per l'intero anno 2021 sono aumentati del 19% rispetto al 2020 (Belardinelli 2021). A portare questi risultati sono stati la combinazione di due azioni: l'interruzione della partnership con Amazon nel 2019 e l'accelerazione dovuta alla pandemia delle vendite direct-to-consumer. Il risultato è stato +96% di vendite nel quarto trimestre dell'anno fiscale che si è concluso il 31 maggio 2021 (Del Prete 2021). John Donahoe (Presidente e CEO Nike) presentando i dati di chiusura anno ha detto:

"L'anno fiscale 2021 è stato un anno cruciale per Nike poiché abbiamo portato la nostra strategia Consumer Direct Acceleration in tutto il mercato. I buoni risultati dell'azienda sono dovuti all'esclusivo vantaggio competitivo di Nike e alla profonda connessione con i consumatori di tutto il mondo. Spinti dal nostro slancio, continuiamo a investire nell'innovazione e nella nostra leadership digitale per gettare le basi per la crescita a lungo termine di Nike". (La Stampa 25/06/2021)

Nike è attualmente il maggiore produttore e venditore di sneakers e di abbigliamento sportivo al mondo (Nika, 2021).

La competizione

Nei primi anni 2000 il mercato delle sneakers raggiunge proporzioni talmente consistenti che aziende come Nike, Reebok e Adidas cominciano a competere tra loro cambiando definitivamente il mondo delle sneakers. Nel 2003 Nike prende il controllo di Converse. Nel 2004, Nike registra circa il 36% del mercato sneakers mentre Adidas arriva all'8,9% e Reebok al 12,2% (Rampini 2005). Nel 2006 Adidas, per incalzare il primato della Nike e penetrare il mercato americano e cinese, acquista Reebok al costo di € 3,1 miliardi dando vita ad un gruppo da US\$ 11,1 miliardi di fatturato contro i US\$ 13,7 di Nike. Non è più solo una contesa per la suddivisione del mercato globale valutato in US\$ 145 miliardi (spesa globale per sneakers e abbigliamento sportivo) quanto uno scontro di supremazia d'immagine che richiede investimenti sproporzionati in sponsorizzazioni per le Olimpiadi, il calcio e le star del mondo sportivo e artistico. Sul piano industriale, la

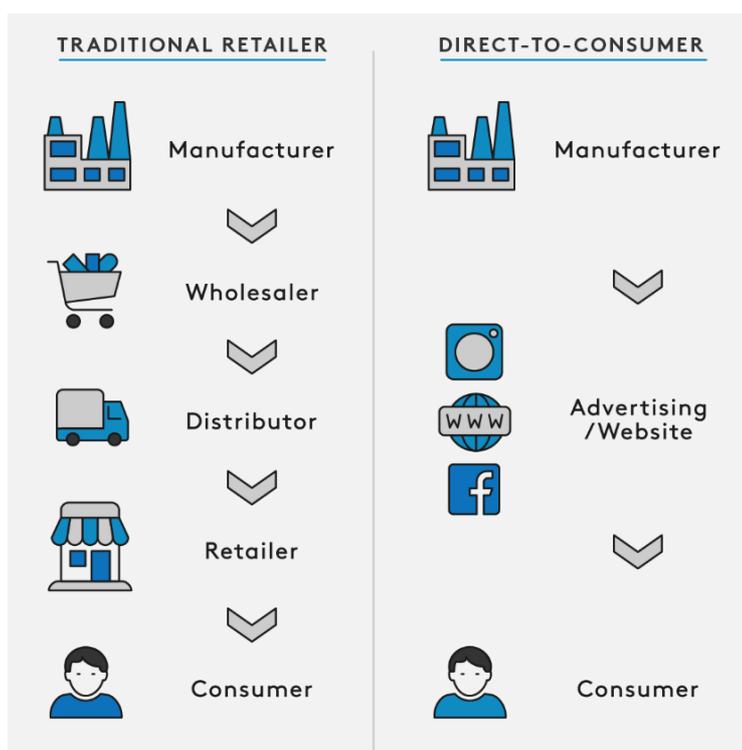
battaglia fra Nike, Adidas e Reebok rafforza il made in China in quanto tutte e tre già da tempo avevano delocalizzato le loro produzioni. La Cina non è semplice sede di delocalizzazione in quanto contiene i prodromi di un fiorente mercato. Nei sondaggi di marketing del 2004, il logo Nike è quotato come il più popolare in Cina (52%) seguito da Adidas e Reebok (i dati sopra riportati sono tratti da <https://www.statista.com/statistics/241683/nikes-sales-worldwide-since-2004/>). A posteriori, i sondaggi hanno trovato conferme al punto che tra il 2016 e il 2019 la Cina ha contribuito per oltre un terzo della crescita globale di Nike apportando all'azienda un guadagno medio di US\$ 2,4 miliardi (Cavrini 2020). Le analisi del tempo prevedevano che l'asse Adidas-Reebok avrebbe controllato il 20% del mercato sneakers e abbigliamento sportivo globale diventando secondo a Nike che da sola dominava un terzo del mercato. Inoltre, Adidas-Reebok per aumentare la popolarità ha adottato strategie simili a quelle attuate da Nike. Così se Nike aveva testimoni del calibro di Michael Jordan, di Tiger Woods e le squadre inglesi Manchester United e Arsenal, Adidas-Reebok avviava altrettante formidabili campagne pubblicitarie per identificare i suoi prodotti con i divi miliardari dello sport e dello spettacolo. L'acquisizione ha unito nomi come il calciatore inglese David Beckham (sotto contratto con Adidas) e il campione di basket americano Allen Iverson (Reebok), i musicisti rap Missy Elliott (Adidas) e Jay-Z (Reebok). Inoltre, Adidas-Reebok mirava a conquistare porzioni di mercato asiatico sia per mezzo del campione cinese di basket Yao Ming che giocava nel campionato NBA americano con gli Houston Rockets (sotto contratto con Reebok) che attraverso la sponsorizzazione delle Olimpiadi di Pechino del 2008 (Rampini 2005). Se le grosse dimensioni aziendali hanno sicuramente agevolato le due antagoniste nei negoziati con TV e mass media sulle tariffe pubblicitarie, nelle gare per conquistare le sponsorizzazioni di eventi sportivi e commercialmente per ottenere trattamenti preferenziali dagli ipermercati e dalle catene di negozi sportivi la gestione Reebok-Adidas si è rivelata problematica così come avevano anticipato alcuni analisti come Rampini (2005) durante gli anni della fusione. Sul piano gestionale Adidas e Reebok hanno continuato ad operare su percorsi differenti senza perseguire obiettivi comuni e nel 2021 Adidas ha ceduto Reebok agli americani di Authentic Brands Group (4).

Applicazioni delle Platform Based Organizations al mercato delle sneakers: il direct-to-consumer

Tra le maggiori multinazionali di sneakers, Nike è quella che già nel 2011 (5) aveva individuato nelle strategie direct-to-consumer le nuove opportunità per costruire innovative tipologie di relazione tra brand e acquirenti (Nike Inc. 2021). Invece Adidas ha dovuto subire le pesanti perdite del 2020, legate agli effetti della pandemia, per muoversi nella stessa direzione. Il mercato europeo è il maggiore bacino per Adidas e proprio in questa regione ci sono state le restrizioni ed i contraccolpi più pesanti rispetto agli USA, un calo di vendite pari a -16% e un utile netto pari -78%. Adidas nell'*Annual Report 2020* ha comunicato, senza entrare nei dettagli, l'attivazione di strategie improntate alla direct-to-consumer sulla falsa riga di Nike. Tra il piano strategico pluriennale Adidas si chiama "Own the Game 2025" (Adidas Annual Report 2020) ha l'obiettivo di raggiungere il 50% di vendite direct-to-consumer entro il 2025 combinando offline e online con investimenti

pari a un miliardo di euro da distribuire nel periodo 2021-2025. La politica di marketing di Adidas è sempre stata legata al modello distributivo wholesale, pilastro delle sue vendite su tutti i mercati. Nel 2017, Adidas ha modernizzato la sua strategia di vendita e tramite le sue App, permetteva ai clienti di controllare gli inventari nei negozi fisici, fare ordini diretti negli stores e li ritirare i prodotti acquistati. Non aveva mobile App per fare acquisti diretti né era possibile farli tramite Instagram. Con il nuovo piano strategico “Own the Game 2025”, Adidas ha comunicato drastici cambiamenti che pongono al centro delle vendite un piano marketing sul modello direct-to-consumer con matrice omnichannel. Nel piano strategico, da un lato si accelera l’implementazione della rete di nuovi experience stores (denominati Adidas Halo Stores). Nel 2021, l’azienda ha aperto il nuovo Adidas store concept a Dubai. Uno store di ampia metratura molto digitalizzato, che fa immergere il cliente quanto più possibile nei valori e nell’esperienza del brand in ottica showrooming. Dall’altro lato, rilevante soprattutto per le dinamiche commerciali, si concentra l’attività di vendita sui canali e-commerce, puntando sul sito diretto e su marketplace selezionati. Tuttavia, Adidas deve creare gran parte della tecnologia necessaria per questo cambio di passo e analisti come Jane Hali & Associates guardano con preoccupazione alla lentezza di reattività dell’azienda sia per quanto riguarda il direct-to-consumer (che seppur poco sviluppato nel 2020 aveva comunque ottenuto un + 53% di vendite e-commerce) sia per quanto riguarda la risposta a certe esigenze dei consumatori in termini di abbigliamento sportivo (Hensel 2021). Infatti Adidas, dovendo ancora sviluppare tutto l’impianto tecnologico del direct-to-consumer, deve affrontare le tematiche legate alla supply chain, alla logistica e allo sviluppo di piattaforme digitali di ultima generazione. Il direct-to-customer è completamente diverso dall’organizzazione del wholesale, comporta problematiche attinenti al moltiplicarsi delle spedizioni singole, alla gestione dei resi e alla loro rivendita, al customer care oltre a tutto lo sforzo di marketing diretto da potenziare. In merito a questo, oltre ai forti investimenti in tecnologia, Adidas nei prossimi anni assumerà oltre 1000 tecnici digitali con l’obiettivo di portare i clienti legati a programmi di fedeltà dagli attuali 150 milioni ai 500 milioni nel 2025. A confronto, già nel 2019 Nike aveva comunicato di avere 170 milioni di membri legati al programma Nike Plus. Va riconosciuto che Nike ha affrontato il direct-to-consumer con grande destrezza e velocità precorrendo i tempi e oggi ha in campo applicazioni senza rivali tra le maggiori compagnie di sneakers (Howland 2017; Hensel 2021). È l’azienda che molto abilmente ha saputo gestire la soddisfazione dei clienti nella nuova modalità di vendita. La soddisfazione del cliente è il risultato di una valutazione cognitiva condotta nella comparazione tra il livello di aspettativa e ciò che è realmente ottenuto dall’esperienza di acquisto. La valutazione coinvolge elementi quali: la qualità del prodotto, l’immagine del brand, l’esperienza del servizio e un certo grado di soggettività non misurabile del cliente (Rhee et al.2021). Nike ha sapientemente gestito questi elementi e già nel 2016 aveva messo a punto un piano di marketing che le avrebbe consentito di raggiungere entro il 2024 una penetrazione del digitale del 30% del fatturato contro il 20% corrente dell’epoca. (Nike, Inc. Reports Fiscal Year 2016) La nomina di John Donahoe come CEO e l’avvento della pandemia pochi mesi dopo, hanno incrementato gli investimenti nel digitale. In particolare, l’acquisizione di compagnie di dati e analisi come Celect, Zodiac e nel Febbraio 2021 di Datalogue hanno accelerato l’implementazione di piattaforme disegnate per l’interazione diretta ed innovativa tra azienda

e consumatore anticipando così di anni i risultati previsti. La pandemia del 2020 ha colpito anche Nike, infliggendo una svalutazione dell'azienda di oltre US\$ 17 miliardi (Pratap 2021). La causa primaria: gli orari ridotti dei negozi fisici e/o le chiusure imposte dalla pandemia nei vari paesi del mondo oltre a tutte le problematiche legate alla mancanza di personale nei magazzini. Tuttavia, i canali ufficiali dell'azienda erano già ben rodati ed operativi e hanno impresso la forte accelerazione delle attività online. Durante la presentazione dei risultati economici del 2021, Donahoe ha ribadito l'importanza strategica delle piattaforme digitali utilizzate dalla compagnia sostenendo che un cliente che si connette con Nike su una, due o più piattaforme ha un valore nel tempo (lifetime value) quattro volte maggiore di chi non lo fa. Ha inoltre sottolineato come il digitale sia interconnesso strettamente in tutte le operazioni aziendali e come, attraverso l'innovazione, Nike può servire i clienti con modalità senza precedenti che nessun altro brand ha ancora messo in atto (6). I risultati di questa politica hanno avuto il loro riscontro pratico in una decisa crescita dei dati delle vendite al punto che negli ultimi tre trimestri consecutivi le vendite digitali sono cresciute di oltre l'80%, nonostante il post pandemia abbia portato con sé ritardi nella produzione e cancellazioni di ordini da parte di molti retailers (Nike, Inc. Reports Fiscal Year 2021; Cavrini 2022). Mentre fino a prima della pandemia, la politica di Nike era concentrata sull'accrescimento del retail, il massiccio utilizzo del direct-to-consumer ha rivoluzionato il marketing Nike che ora si è focalizzato a costruire una relazione unica e indissolubile con i suoi consumatori. Oggi la mission di Nike è quella di portare ispirazione ed innovazione nella vita di qualunque atleta. E poiché per Nike, chiunque possieda un corpo è un atleta, l'implicazione è che tutti sono potenziali customers (*nike.com*). L'obiettivo di Nike è di portare il cliente a provare una esperienza di acquisto fluida, originale e multidirezionale, possibile in tutto l'ecosistema Nike basato sul multisided platform business (Saccardi 2019).



Differenza tra commercio tradizionale e commercio direct-to-consumer

Un'analisi condotta da Tighe (2021), ha rilevato che gli utili generati da Nike nel 2020 (US\$ 23.32 miliardi) sono superiori agli utili generati dalle antagoniste Adidas (US\$ 13,67 miliardi) e Puma (US\$ 2,91 miliardi) insieme. A questi dati va aggiunto che, secondo un sondaggio pubblicato da Statista il 31/05/2021 denominato *Biggest Players in Athletic Footwear*, Nike rimane il maggiore brand di riferimento rispetto a Adidas e Puma indifferentemente dal reddito degli intervistati. Inoltre, dal confronto delle App delle tre aziende, le App Nike si sono dimostrate essere quelle più innovative e coinvolgenti nell'ambito della customer experience. Per non menzionare l'esclusività rafforzata dal brand grazie all'adozione di brevetti di ultima generazione come CryptoKick che, dal 2019, lega con tecnologia blockchain ogni sneaker Nike ad una identità digitale al fine di contrastare le contraffazioni. Per questi motivi l'analisi che segue, poiché intende esaminare come le piattaforme digitali implementano e potenziano il marketing direct-to-consumer delle sneaker, prende come riferimento principale le App di Nike e si concentra sui seguenti punti cardine.

Mobility

Nike, consapevole che i consumatori in ogni momento possono prendere decisioni e compiere azioni attraverso lo smartphone, ha incentivato le applicazioni scaricabili e fruibili via Android, iOS e iPod. Per inserire l'importanza della mobility nel suo giusto contesto è d'obbligo fare un chiarimento. Per rimanere confinati allo scenario digitale italiano, secondo Comscore, nel 2021 (www.comscore.com) la maggior parte del tempo di connessione degli italiani è avvenuto attraverso le mobile App. Qui, gli italiani trascorrono il 75% del loro tempo speso online, ovvero + 8 punti percentuali rispetto al 2019. Un dato in crescita ancora lontano dai livelli di penetrazione dei Paesi digitalmente più evoluti come gli Stati Uniti con il 91% o il Regno Unito con l'86%. Dean (2021) incrocia i dati ricavati da Datareportal, BankMyCell e Statcounter e fornisce un quadro aggiornato a Ottobre 2021 sulle modalità di utilizzo mondiale della rete. Egli sostiene che il 99% o 4.48 miliardi di utenti di social media accedono ai siti web o alle App tramite un dispositivo mobile (tablet o smartphone) con solo 1.32% degli utenti che accede alle piattaforme esclusivamente via desktop. Si manifesta quindi in tutta la sua portata il cosiddetto fenomeno dell'"Appification" nella fruizione di Internet con conseguenze importanti sulle dinamiche di sviluppo e sugli equilibri di mercato.

Dati

Nike raccoglie dati su tutti i canali che permettono al brand di comunicare, relazionarsi, interagire e coinvolgere il cliente. Su Nike App, ai Nike Members è garantito accesso in anteprima o in esclusiva ai nuovi articoli personalizzati in base alle preferenze di ciascun cliente: sneakers, innovazioni, storie di professionisti sportivi e squadre locali. L'obiettivo è di coinvolgere il Member e farlo appartenere alla community globale Nike. L'acquisizione di dati permette ai Members di ottenere consigli personalizzati in base alle proprie preferenze d'acquisto, consegne gratuite, pagamenti rapidi e sicuri. Sulle sue App, Nike produce video clip molto coinvolgenti corredate da musiche trainanti in cui gli sportivi esprimono apertamente le loro emozioni.

Alcuni esempi sono gli spot Dream Crazier con Serena Williams, Equality, No Excuses. Nike rileva la posizione e la lingua di ogni utente che si collega all'App e rende l'esperienza più originale e personalizzata. In Europa, Nike App offre vantaggi diversi da paese a paese. Ciò significa che il giorno in cui si gioca una partita importante a Londra, i Members britannici possono avere accesso interno alle squadre mentre lo stesso giorno i Members geolocalizzati a Berlino possono ottenere un prodotto riservato. Ma l'App considera anche le preferenze culturali. Per esempio, ai Members thailandesi viene proposto molto più abbigliamento sportivo legato allo yoga piuttosto che ai Members brasiliani ai quali vengono invece consigliate collezioni dai colori sgargianti (vedi la collezione Hyperflora). Per avvicinare le donne indiane allo sport, Nike ha prodotto un accattivante video clip musicato con la canzone "Da Da Ding", del rapper Gizzle e prodotto da Gener8ion con le migliori atlete indiane. Sulla Nike App, alcuni stilisti forniscono consigli sulle tendenze del momento e su come indossare i vari prodotti rilevati come essere quelli preferiti dai Members. Anche se non è possibile acquistare, sulla App dedicata agli allenamenti *NTC Nike Training Club: workout*, Nike mette a disposizione oltre duecento programmi di allenamento gratuiti della durata variabile da 5 a 50 minuti con vari corsi con o senza attrezzatura. Video con immagini di alta qualità con master trainers e con il monitoraggio dei miglioramenti ottenuti. Con l'App *NRC Nike Run Club: fitness e corsa*, i customers, con video in background, possono seguire gratuitamente programmi di allenamento, tracciare delle statistiche per tener conto dei progressi e scaricare diverse playlist musicali da abbinare alle diverse andature. L'App *SNKRS* è considerata il gioiello tra le piattaforme Nike in termini di fidelizzazione dei clienti. La piattaforma nata nel 2015, grazie ai lanci di prodotti in edizione limitata (che regolarmente vanno sold-out) alimenta la mentalità dei customers del "must-have-now" che verrà analizzata in seguito.

Nel dettaglio l'insieme dei dati raccolti dalle interazioni delle varie applicazioni vengono utilizzati da Nike Inc. con i seguenti scopi:

- Dati comportamentali e sulle preferenze. Raccogliere qualsiasi informazione che indichi le preferenze del customer, sia esplicitamente fornite che dedotte. Tali dati comprendono le preferenze di attività sportive, informazioni sulla partecipazione a eventi, programmi di allenamento, interazioni digitali all'interno del punto vendita. A ciò vanno aggiunte le preferenze in fatto di: siti o marchi, linguistica, caratteristiche dei prodotti, ubicazione dei punti vendita, cronologia degli acquisti (nei carrelli e nella Wishlist,). Eventuali dettagli di "preferenza" forniti dal cliente nel suo profilo oltre a qualsiasi informazione rilevata quando il customer interagisce con la community.
- Informazioni sulla posizione. Qualsiasi informazione che l'azienda può utilizzare per sapere o presumere dove si trova il customer in tempo reale o in altro modo. Tali informazioni possono comprendere: località di residenza, posizione di accesso (indirizzo IP), informazioni in tempo reale sulla posizione del dispositivo tramite sensori e segnali del dispositivo, posizione GPS (se condivisa) o informazioni che aiutano a

supporto dove il customer potrebbe essere anche mediante il check-in a un evento o sito web su una pagina di social media indicante la posizione (se condivisa).

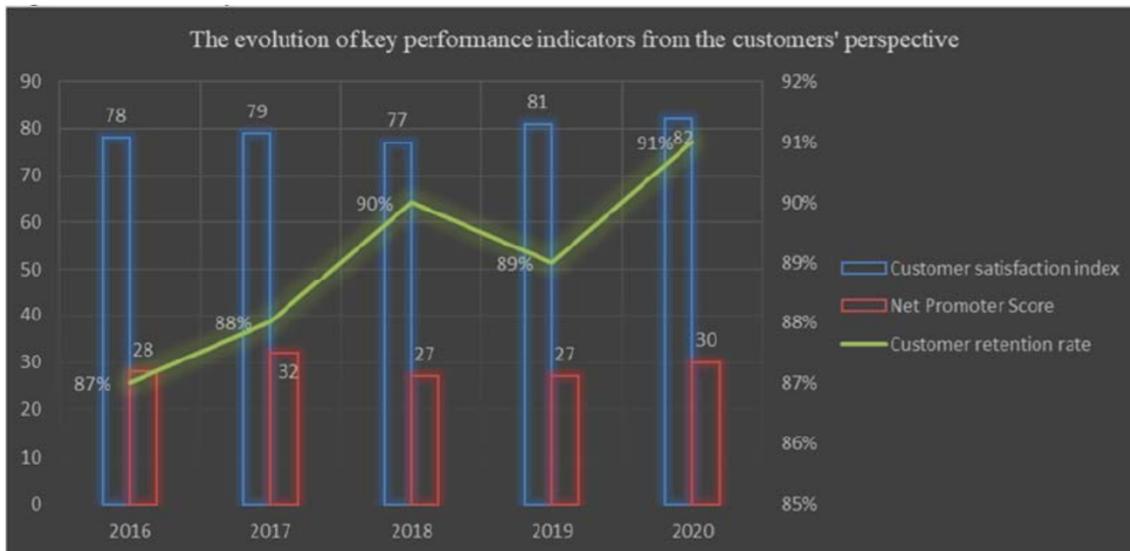
- Dati relativi a pagamenti. Qualsiasi informazione che l'azienda può utilizzare per completare la documentazione relativa agli acquisti: dati di pagamento (dati della carta di credito, dati bancari o dettagli della piattaforma di pagamento), profilo di rischio in fatto di solvenza, dettagli carrello (articoli ordinati), dati di consegna, indirizzo di spedizione e fatturazione, numero ordine cliente, cronologia degli acquisti, numero di ricevuta, ID transazione, ID fattura, ID transazione punto vendita retail, valore dell'acquisto, numero di conferma dell'ordine, numero di tracciamento ordine.
- Misure. Tutte le informazioni che l'azienda può utilizzare per accertare che gli articoli siano adatti al cliente. Le misure possono comprendere: numero di calzature, taglia dei capi di abbigliamento, anche nel dettaglio: altezza, peso, petto, girovita, fianchi, cavallo, forma del corpo, misura tallone-punta.
- Informazioni di navigazione. Qualsiasi informazione rispetto al comportamento di navigazione del cliente. Tali informazioni possono comprendere: nome del browser, indirizzo IP, dati clickstream, data e ora delle visite al sito, tempo di permanenza sul sito, pagine visitate e link sui quali il cliente ha cliccato nei messaggi di marketing mandati dall'azienda o sul sito web, l'URL di riferimento.
- Dati su dispositivi mobili. Tutto ciò che è relativo al dispositivo mobile del customer come ID dispositivo, impronta digitale, informazioni IP/Wi-fi, sistema operativo, dati memorizzati sul dispositivo quando viene concesso l'accesso, informazioni registro quando è concesso l'accesso al dispositivo (come ad esempio la fotocamera).
- Interazioni e attività sui social media. Le notizie sul cliente ottenute tramite diversi canali di social media (Facebook, Instagram, Google, ecc.), quando l'azienda li utilizza a scopi pubblicitari, analitici o per arricchire il profilo del cliente. Tali interazioni possono comprendere: qualsiasi informazione disponibile al pubblico, come ad esempio i nomi utente del cliente sui social, interazioni con i social media e annunci pubblici, i "Like" e altre reazioni del cliente, le connessioni del customer con i social media, le sue foto pubbliche o quelle che invia all'azienda menzionandola o seguendo i post dell'azienda sui social media utilizzando "nomi utente" o "hashtag", commenti o messaggi che il customer ha condiviso con l'azienda pubblicamente o privatamente sulle piattaforme dei social media. Inoltre, le aziende possono ottenere informazioni indirettamente dalle aziende di social media (Facebook, Google, ecc.) quando fanno pubblicità su queste piattaforme nei casi in cui tali pubblicità possono includere la partecipazione del customer a discussioni su specifici argomenti e/o l'iscrizione a gruppi.
- Immagini e registrazioni. Tutte le registrazioni di immagini, voce o video nelle quali è possibile identificare il customer. Tali immagini e registrazioni possono comprendere: filmati CCTV, foto scattate

nei punti vendita e/o in occasione di eventi, registrazioni video effettuate durante eventi o interazioni specifiche, registrazioni vocali effettuate durante eventi o interazioni (esclusa la corrispondenza con il Servizio Clienti) e tutte le immagini che il customer condivide con l'azienda attraverso i social media.

- Opinioni del customer. Qualsiasi opinione che il cliente esprime sull'azienda. Le opinioni personali possono comprendere i casi in cui è fornito un feedback, è rivista la valutazione o c'è partecipazione a discussioni su un servizio o prodotto fornito dall'azienda.

La tecnologia delle piattaforme utilizza i dati del customer anche per effettuare analisi interne: ad esempio per monitorare quali pagine l'utente visita più spesso e se riceve messaggi di errore dalle pagine web, dati sui crash e sulle prestazioni. I motivi addotti sono i seguenti: per garantire la sicurezza del sito e degli utenti. Per indirizzare i clienti verso versioni o applicazioni specifiche di un servizio, come ad esempio durante una migrazione tecnica. Per caricare il sito. Per ricordare al cliente i propri ID utente o rimanere loggato in più di una sessione. Per consentire all'utente di spostarsi all'interno del sito o dell'App e utilizzare le sue funzionalità (ad esempio, aggiungere acquisti ai "carrelli", o selezionare la taglia). Inoltre, i dati del customer vengono condivisi con le aziende che hanno il compito di elaborarli. Per esempio, nel solo ambito dell'assistenza i dati vengono inviati in media ad una quarantina di aziende diverse con sedi che vanno dalla Bielorussia a Israele, dall'India agli Stati Uniti (Summary of Nike privacy policy and cookie policy aggiornato al 02/11/2021; privacy@nike.com).

L'attività di controllo dati permette il continuo relazionare con il customer e questo crea una fidelizzazione difficile da interrompere. Nica et al. (2021, p. 76) hanno analizzato questa relazione elaborando il grafico che segue. Il tasso di fidelizzazione dei clienti (customers' retention rate) riferisce la percentuale di clienti che Nike riesce a mantenere nel periodo analizzato. Emerge che generalmente chi compra Nike molto difficilmente abbandona il marchio, attratto dalla continua diversificazione dei prodotti, dalle innovazioni, dai prezzi e dal rapporto particolare che l'azienda crea con i propri clienti on line.



Customers' retention rate (grafico tratto dall'articolo scritto da Nica et al. (2021) "Using of KPIs and Dashboard in the analysis of Nike company's performance management", *Theoretical and Applied Economics* Vol. XXVIII, No. 1(626), Spring, p. 76.

Transizione degli stores fisici

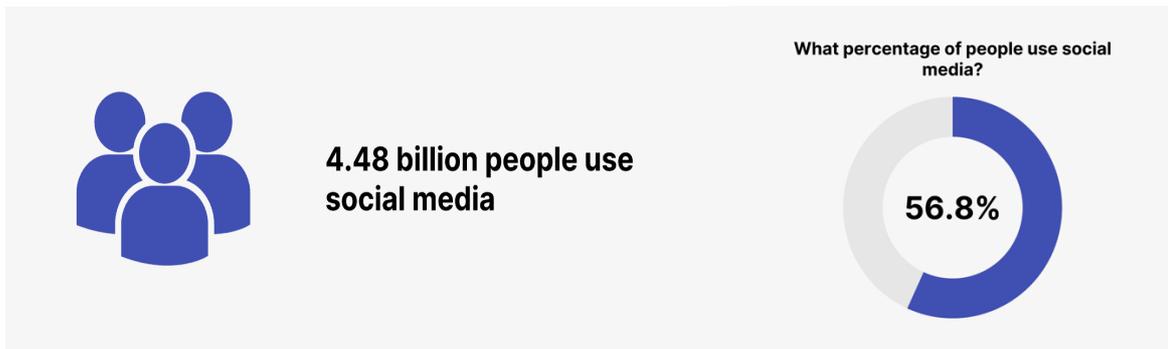
I Nike store gestiti direttamente dall'azienda sono circa un migliaio nel mondo (Nike Inc. 2021). Questo ne facilita la trasformazione verso il mondo direct-to-consumer che è ancora in fieri. Per privilegiare il direct-to-consumer, dal 2017 Nike sta gradualmente rescindendo alcuni accordi per la vendita all'ingrosso e sta eliminando la vendita dai negozi di retailers fisici. Avendo l'obiettivo di raggiungere direttamente i suoi customers, Nike ha eliminato tutti quei retailers che non hanno un'identità ben definita. La scelta dei retailers partner è oggi più mirata. Negli Stati Uniti, Nike ha privilegiato gruppi come Dick's Sporting Goods, Foot Locker e JD Sports oltre a negozi più piccoli ma ben radicati nel territorio. In questo senso, Nike ha potenziato il ruolo degli skate shop locali dove vengono lanciati in anteprima o in esclusiva modelli come le Dunk (7). Sebbene Nike non abbia rinunciato completamente ad avere partner esterni per incrementare le vendite, ha applicato criteri di selezione più stringenti che privilegiano il mantenimento e la diffusione dell'identità del brand.

Gli innovation stores

Sono quei particolarissimi negozi Nike che sono già stati trasformati da tradizionali punti vendita in spazi digitali interattivi. Sono negozi dalla nuova concezione che perdono le caratteristiche di vendita tradizionale per acquisire caratteristiche del centro sportivo e della palestra. Spazi in cui il personale spinge il cliente a provare in prima persona "l'esperienza unica di un prodotto Nike" (*nike.com*) in palestre circondate da schermi per una più completa immersione dell'utente in sensazioni di gioco reale grazie ad immagini e suoni. Si chiamano Nike Live, sono negozi in cui vengono applicate dinamiche complesse, sono digitalizzati con avatar, amplificati nella percezione e nelle distanze fisiche in modo che l'esperienza diretta sia più intensa ed

appagante. In questo tipo di stores si fa uno shopping cross-canale. Gli addetti alle vendite hanno accesso tramite dispositivi fissi e mobili al profilo dello shopping journey del cliente: i carrelli abbandonati, la cronologia degli acquisti, le preferenze personali e le interazioni con i social media portando il cliente a esperienze omnicanale personalizzate. Nei Nike Live ci sono aree adibite a showroom e alla vendita dei prodotti nuovi che sono presentati come fossero esposti nelle sale di un museo. Essi sono inseriti in teche trasparenti completamente chiuse in modo che il cliente può solo osservare ed ammirare la novità in mostra. Una strategia particolare che tende ad elevare il brand e trasformare i prodotti in opere d'arte. Dopo aver aperto un Nike Live store a Los Angeles, due in California, uno a Tokyo e uno a Guangzhou, a Dicembre dell'anno scorso è stato inaugurato il primo Nike Live italiano nel centro commerciale IL CENTRO di Arese. Sono negozi che fondano la loro logica sull'acquisizione dei dati. Con l'adesione al programma Nike Membership si ottiene accesso prioritario a selezioni esclusive, offerte personalizzate e l'utilizzo dell'Unlock Box che mensilmente distribuisce piccoli drop omaggio ai suoi Members. Al di là dell'attrazione che suscita, l'importanza del Nike Live è che raccoglie una gran mole di dati sul customer. Da cosa è attratto, quali colori predilige, quali prodotti trova più consoni e in base a queste informazioni lo store adegua i propri approvvigionamenti in modo che il Member di Tokyo troverà uno store esattamente come richiedono i suoi gusti che saranno diversi da quelli del Member di Arese. L'obiettivo di Nike è di aprire tra i 150 e i 200 Nike Live stores in Nord America, nel Medio Oriente e in Africa. Donahoe ha messo i Live Nike stores tra le sue priorità. Deve diventare il concetto moderno di negozio di prossimità in cui il customer si sente a proprio agio in quanto risponde esattamente alle proprie esigenze e gusti. Questi stores non sarebbero immaginabili senza la digital transformation e tutta la tecnologia Platform Based su cui si fondano (Danzinger 2018, Wilson 2020, *centroilcentro.it*). I Live Nike fanno parte di una strategia più allargata di autoalimentazione delle vendite off-line e on-line in quanto studi sul comportamento hanno evidenziato che i clienti che hanno provato sneakers per mezzo della realtà artificiale sono indotti a visitare gli store fisici per completare la loro esperienza di consumatore e coloro i quali hanno sperimentato la tecnologia digitale degli store fisici continuano ad effettuare i loro acquisti on line per mezzo delle applicazioni da smartphone rimanendo leali al brand (Rhee et al. 2021).

Social network



Dean B., (2021), “Social Network usage and growth statistics. How many people use social media in 2022?”, *Backlinko*, 10/10/2021

I social network sono tasselli fondamentali per la comprensione dei desideri e delle aspettative dei clienti ma, nonostante l'enorme bacino di utenza, non sono di per sé sufficienti. Il marketing sportivo Platform Based di Nike ha creato nuove piattaforme di ingaggio e fidelizzazione del cliente in quanto i social network, come Instagram o Facebook, rischiano di tenere l'azienda al di fuori della conoscenza delle reali necessità e desideri dei consumatori. Sulle piattaforme di terzi, il brand non può controllare l'effettivo customer-journey del cliente, il quale può mettere un like su una notizia promossa dal brand ma poi non seguire più la faccenda o addirittura non essere un customer. Basare il marketing solo sulle piattaforme social conduce al rischio di disperdere il potenziale degli investimenti comunicativi senza ottenere una vera fidelizzazione. Mentre gran parte dei dati degli utenti è tracciabile on-line manca infatti una copertura dei comportamenti degli utenti sui social network in quanto i contenuti viaggiano su macro-piattaforme di terzi. Per questo motivo Nike ha creato le micro-community proprietarie, ossia quegli spazi digitali che privilegiano, con l'informazione e i video, l'ingaggio degli utenti alla semplice numerosità data dal numero di like o di followers come può accadere sulle macro-community di terzi. Questa architettura ha una maggiore validità nell'ambito degli appassionati di sport in quanto già come sportivi, sia dilettanti che professionisti essi si sentono già membri appartenenti ad una community. Sono inoltre community molto particolari, in quanto mentre i prodotti di altre tipologie devono essere indirizzati a specifici targets, gli sport sono per definizione aperti a tutti. Pertanto, questi luoghi digitali si configurano come piattaforme che riuniscono tutti gli stakeholder afferenti allo sport (tifosi, praticanti, organizzatori, sponsor ecc.).

Micro community proprietarie

Spazi digitali relativi al brand, alle sue finalità, alle campagne di aiuto, alla promozione di interessi di carattere generale che vanno a privilegiare l'ingaggio degli utenti alla mera numerosità degli stessi. Sono quei luoghi virtuali dove è possibile instaurare un dialogo con l'utente grazie a contenuti più personali, dove si ritrovano

individui dagli interessi comuni, dove è possibile scambiare opinioni, spazi “dedicati” dove l’utente può sentirsi tra suoi simili. I membri della community sono così profilabili non solo in base allo storico o alle preferenze di acquisto, ma anche in base alla loro interattività nei confronti degli altri membri, alla loro preferenza verso determinati trend, un contenuto, un prodotto o un evento. Oltre alle App Nike già menzionate è da aggiungere il sito www.purpose.nike.com in cui sono elencati i progetti che Nike sostiene e gli obiettivi che l’azienda si è posta di raggiungere entro il 2025 in termini di sostenibilità, inclusione delle parti sociali più deboli e discriminate, eguaglianza, aiuto alle comunità disagiate, sviluppo professionale, propagazione della conoscenza dello sport tra i bambini ed i giovani e tantissime altre tematiche di stampo sociale ed ecologico. In questo modo il brand crea un senso di appartenenza, stringe un legame stretto tra l’azienda e i suoi utenti attraverso storie ed esperienze inclusive, emozionanti, capaci di attrarre e trattenere il cliente oltre a mantenere elevata la reputazione dell’azienda. Grazie al coinvolgimento variegato dei Members, Nike ha costruito un modello di engagement che dall’alto si estende a tutte le micro-community proprietarie di riferimento, fino a toccare tutto il pubblico del brand. Una strategia che trasforma il lancio di ogni prodotto in un autentico evento da seguire in real-time per il pubblico Nike (Pratap 2021) (8).

Marketing automation

Quell’insieme di attività, tecnologie e processi che permettono di collezionare, correlare, analizzare e ricavare informazioni da enormi mole di dati in tempo reale e avviare così strategie di marketing automation che tengono conto del contesto, delle abitudini, delle preferenze e delle conversazioni degli utenti. Attraverso il monitoraggio e l’analisi del comportamento degli utenti, i software di marketing automation di Nike permettono agli analisti di creare percorsi 1:1 su vari canali offrendo un’esperienza coerente e connessa per il cliente. Ciò permette di migliorare l’efficienza del funnel di vendita. Inoltre, tenendo in memoria i dati comportamentali dei clienti permettono all’azienda di apprendere al fine di strutturare strategie mirate. Il rinnovamento delle tecnologie indispensabili a garantire un’efficiente cura dei siti web è continuo. In particolare, i softwares sempre più potenti che Nike adotta utilizzano dei sistemi di marketing automation che, con sofisticate attività fondate sull’interazione dei dati, applicano automaticamente strategie di marketing. I softwares di Nike sfruttano i cookie installati nei browser dei customers permettendo all’azienda di estrarre maggiori informazioni e tracciare o predire il comportamento del consumatore. In particolare, i cookie di marketing forniti dai partner Nike incaricati delle attività promozionali fanno in modo che i messaggi pubblicitari vengano visualizzati al momento opportuno e sulla pagina adeguata. Questi cookie contengono chiavi uniche per distinguere le abitudini di navigazione dei singoli utenti. Limitano il numero di volte che l’utente visualizza una particolare pubblicità sul sito e valutano l’efficacia di una specifica campagna. Pubblicizzano annunci pertinenti in base alla posizione geografica dell’utente. I dati analizzati tramite il marketing automation vengono utilizzati per condividere i dati dei consumatori raccolti con piattaforme

pubblicitarie di terze parti. Per esempio, vengono condivisi i dati con Facebook per fare annunci personalizzati dell'azienda su Facebook. Inoltre, la marketing automation serve per:

- **Analisi di marketing:** condotte al fine di comprendere meglio come l'utente naviga e come utilizza le piattaforme Nike, a quali prodotti è interessato, quali caratteristiche dei prodotti e delle piattaforme Nike piacciono, come migliorare la qualità del servizio clienti, come migliorare le campagne di marketing/pubblicità personalizzate e la relativa reazione a questi servizi, come migliorare il design dei prodotti e del sito web, come valutare l'efficacia dell'esperienza utente complessiva.
- **Migliorare i modelli dati:** l'azienda utilizza la così detta scienza dei dati per creare modelli di dati che possono migliorare la logica nelle attività di analisi. I modelli creati grazie ai dati dei profili dei clienti vengono confrontati con altri profili e categorie di consumatori simili per prevedere e analizzare ulteriormente le preferenze di ogni singolo customer.

Core process automation

L'automatizzazione dei processi produttivi è al centro dei progetti innovativi dell'azienda. Nel 2015 Nike fece una partnership con l'azienda Flex che introducendo i suoi robot nel processo produttivo diminuiva considerevolmente i difetti di fabbricazione abbassando i costi di produzione. Nel 2017 Nike ha acquisito la startup Gabbit investendo nei suoi robot che, con grande precisione, possono produrre una tomaia in 50 secondi e tra le 300 e le 600 paia di scarpe in un turno di lavoro di otto ore. Nel 2020, a seguito della pandemia e dei problemi che si crearono nei magazzini a causa dell'assenza del personale, Nike ha creato una partnership con Geek+ smart logistic solutions che con i suoi robot ha ridotto i costi e migliorato l'efficienza e la sicurezza di magazzino. Nel 2012, Nike introdusse la tecnologia Flyknit che utilizzava fibre ad alta tenuta per creare sneakers leggerissime. Oggi questa tecnologia è completamente automatizzata riduce i costi di produzione del 50% e l'utilizzo di materiale del 20% permettendo di migliorare ed aggiornare il prodotto molto velocemente in base ai dati acquisiti. Dal 2013 Nike adotta la tecnologia della stampa 3D. Applicando la tecnologia della piattaforma di DreamWorks, ha eliminato il bisogno di produrre numerosi prototipi. Nel 2018, Nike ha comunicato che i processi di produzione in 3D sono 16 volte più rapidi dei modi tradizionali. (Ross 2021, *nike.com*). L'automazione è importante nel processo direct-to-consumer in quanto permette di velocemente adattare la produzione rispondendo agilmente agli input generati dalla gestione dei dati. Quindi anche se non è direttamente legato alle vendite rimane un fattore determinante della veloce innovazione delle piattaforme Nike.

Considerazioni

La robotica utilizzata nella produzione e nella logistica di magazzino, le sofisticate innovazioni tecnologiche in termini di software, hardware e applicazioni che contribuiscono a velocizzare, personalizzare e gestire i rapporti con il cliente, il fascino dei Nike Live così innovativi eppure così intrusivi comportano ingenti e costanti investimenti in tecnologia allo stato dell'arte che però hanno il loro coerente ritorno finanziario tanto è che Nike detiene la porzione maggiore di mercato mondiale. Rimane la perplessità se digitalizzare quasi totalmente una azienda che ha fondato il suo fascino sullo slogan "Just Do it" può portare a sentimenti controversi.



Secondo Nike, "Just Do It" è il motto applicabile in ogni circostanza che sia la quotidianità della vita o una gara sportiva. Il senso è: "Fai senza mai arrenderti, supera i tuoi limiti, mettili in discussione! Chiunque può farcela con impegno, con fatica, con sudore" (9). Il logo delle Air-Jordan è la giusta sintesi di tutto quello che porta con sé Nike. Il logo di Air-Jordan è la silhouette stilizzata di Michael Jordan pronto a fare canestro. Esso rappresenta lo sforzo massimo del cestista prima di fare punti. Nike ha portato ai massimi livelli l'idea del raggiungimento dell'obiettivo, ha posto l'atleta al centro di ogni progetto e lo ha coinvolto nella creazione delle sneakers. L'atleta con slancio trasmette il suo entusiasmo ai consumatori spingendoli ad imitarlo.



Non è da escludersi che digitalizzare in modo estremo il brand e il rapporto diretto con il cliente vada a stemperare parte dell'entusiasmo e della "fatica" necessari a desiderare, pensare ed infine acquistare le sneakers giuste. Prima della diffusione della digitalizzazione e delle piattaforme esisteva una comunità attorno ai negozi di sneakers. Gli interessati entravano nel negozio, chiacchieravano, si scambiavano opinioni, facevano community e trovavano sempre qualcosa di cui ignoravano l'esistenza. La ricerca esiste ancora ma sotto altre forme, la community si è spostata e si ritrova fisicamente magari durante gli eventi come Sneakerness, o Sneakercon. Ma oggi, è soprattutto l'azienda che propone al cliente le sneakers che probabilmente acquisterà, personalizzate e dal colore perfetto così come l'elaborazione dei dati ha suggerito. Tante strade unidirezionali che portano a scelte guidate, senza ostacoli, con i customer posti sapientemente al centro delle carreggiate illusi di vivere ciascuno una esperienza unica di acquisto. La facilità dei passaggi, la proposta personalizzata di ciò che in base all'analisi dei gusti il cliente vuole, mi sembra annacquino l'impegno e il sudore insiti nel "Just Do It" in quanto in realtà è già tutto pronto sullo smartphone dal divano.... Inoltre, alcuni analisti sono del parere che la completa digitalizzazione dell'azienda conduca alla perdita di tutte le vendite d'impulso causata proprio dall'assenza del brand nelle vetrine. Comunque, sono considerazioni alle quali solo il tempo può dare risposta (Mese 2019; Orlando 2021).

Note:

- 1) “Reebok Freestyle Forever” in *The ultimate sneaker Book*, Sneaker Freaker International, Taschen, 2018 pp. 452-461. È il fenomeno culturale che si diffonde dagli Stati Uniti negli anni Ottanta lanciato dall’aerobica di Jane Fonda che nella sua serie Workout VHS indossava Reebok Freestyles e dal film *Flashdance* in cui emerge il culto dello sport alla portata di tutti. In quel periodo Reebok supera Nike in volumi di vendite.
- 2) “The Yeezy Effect” in *The ultimate sneaker Book*, Sneaker Freaker International, Taschen, 2018 pp. 61-91.
- 3) “The Jordan Brand” in *The ultimate sneaker Book*, Sneaker Freaker International, Taschen, 2018 pp. 348-389.
- 4) I dati storici delle aziende menzionate e l’evoluzione del culto delle sneakers sono stati tratti dai libri *The ultimate sneaker Book*, Sneaker Freaker International, Taschen, 2018. Da Semmelhack E., *Sneakers X Culture: Collab*, Rizzoli International Publications, 2019. Da Aquila D., *Storia di un’ossessione ...la scarpa*, ISBN 2021. Da: <https://theconversation.com/the-history-of-sneakers-from-commodity-to-cultural-icon-127268>.
- 5) Nike ottiene i primi risultati nella direzione direct-to-consumer nel 2012 quando l’83% del totale delle vendite proveniva dai negozi fisici e il 16,2% proveniva dal direct-to-consumer. Nel 2013 il valore delle vendite dai negozi scendeva al 79,2% mentre il direct-to-consumer saliva al 20,3%. Da allora l’impegno finanziario nell’investimento in tecnologia per lo sviluppo delle piattaforme Nike è sempre stato in crescita (Nica 2021, p.70).
- 6) “A letter from our president and CEO” www.purpose.nike.com.
- 7) La prima Nike Dunk viene lanciata nel 1985 ma è tornata sotto i riflettori grazie ad alcune collaborazioni con personaggi famosi nel 2019. Il modello nasce come scarpe da basket, in seguito, sono diventate scarpe da skateboard per essere oggi considerate un modello lifestyle.
- 8) Il seguente è un esempio di messaggio arrivato al mio indirizzo di posta elettronica il 17/03/2021 ore 09:29 da Nike. Highlight per i Members: LA PROTAGONISTA È AIR MAX
"Ti va di scoprire cosa succede nel mondo della membership? Ogni settimana troverai sempre qualcosa di nuovo e interessante. Questo mese è tutto dedicato a Air Max, la sneaker rivoluzionaria per eccellenza. Air è sinonimo di creatività, innovazione e immaginazione, oltre che un mezzo di espressione individuale. Abbiamo in programma contenuti entusiasmanti per celebrare questa leggenda, quindi tieni d'occhio questo spazio. Ricordati di controllare la tua posta in arrivo per vedere gli aggiornamenti degli highlight per i Member e di attivare le notifiche push per restare sempre al passo con le novità. Tutto su Nike App."
- 9) Nel 1988, Nike lanciò il suo primo slogan pubblicitario “Just Do It”, uno fra i più noti e riconoscibili di sempre. Ha contribuito anche alla sua celebrità il fatto che Nike, per scelta non lo abbia mai tradotto in altre lingue. Nel primo video pubblicitario in cui viene mostrato lo slogan, si vede un uomo di ottant’anni, Walt Stack, mentre corre a petto nudo sul Golden Gate di San Francisco, all’alba, salutando gli automobilisti. In sottofondo si sente la sua voce mentre dice: «Corro per diciassette miglia al giorno, ogni mattina. La gente mi chiede come faccio a non battere i denti in inverno» e io rispondo: «Li lascio nell’armadietto...» (Spot Nike 1988).

Evoluzione della cultura delle sneakers

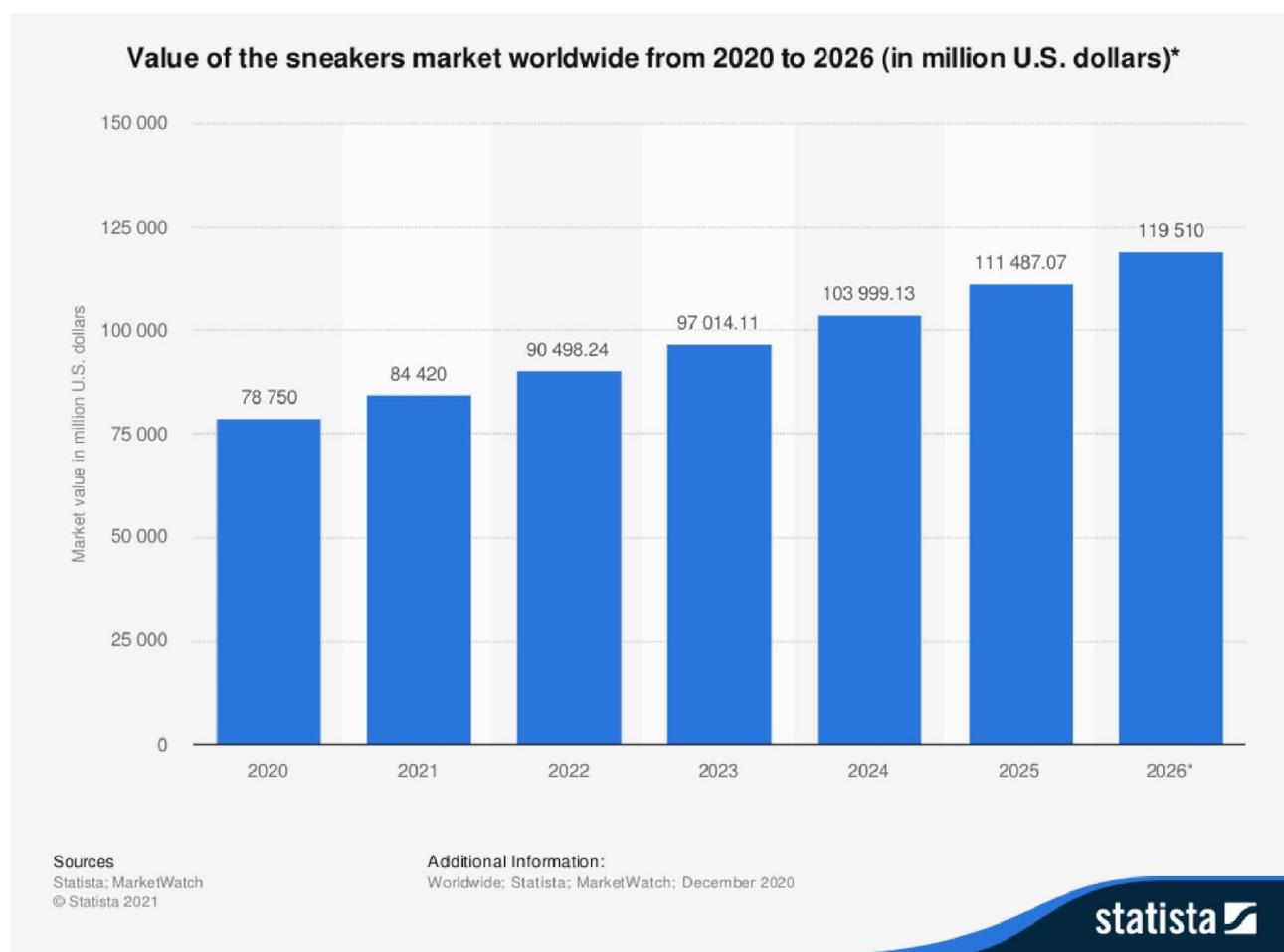
Il sociologo Yuniya Kawamura nel 2018 scrive un libro intitolato *Sneakers: fashion, gender and subculture*, uno dei primi studi accademici, nel quale traccia tre periodi relativi all'evoluzione della cultura delle sneakers. Il primo periodo va dagli anni Settanta al 1985. In particolare, verso la metà degli anni Settanta le sneakers acquistano una popolarità crescente negli Stati Uniti soprattutto tra gli adolescenti newyorkesi afroamericani e latino-americani aderenti alla cultura hip-hop, genere musicale che nasce come reazione alla cultura disco. La prima cultura hip-hop è composta da quattro elementi: rapping, DJ, graffiti writing e breakdance, una danza di strada che implica movimenti acrobatici atleticamente impegnativi. I B-boys e le B-girls (i break dancers) contribuiscono a creare tendenze e rendere popolari alcuni modelli di sneakers dei marchi più famosi, generalmente Puma Suede o Adidas Superstars personalizzate con grossi lacci. Il successo delle sneakers degli anni Ottanta è stato anche spiegato come una circostanza strettamente legata alla generazione dei baby boomers. Ovvero persone generalmente egocentriche, legate all'informalità e orientate alla ricerca della forma fisica. In questi anni, si sviluppa una grande attenzione per la salute e per la ricerca del benessere fisico (1). La retorica del tempo pone al centro il miglioramento del sé in termini fisici e psicologici. Salute e fitness diventano sinonimo di maggiore attrazione e successo come scrive Hockey (et al. 2015) nello studio condotto sulla percezione delle sneakers da parte di persone di culture, genere ed età differenti. Il jogging dilaga e Jane Fonda inventa l'aerobica. Il mercato femminile delle sneakers, fino ad allora negletto, diventa una interessante opportunità per le aziende. La Reebok è il primo brand a captare l'importanza del pubblico femminile e realizza appositamente le sneakers "Freestyle" bianche con finitura rosa e le "Classic" bianche in pelle morbida. Non erano scarpe tecniche ma erano molto allettanti sul piano del design. Il 1980 è l'anno in cui le sneakers vengono accettate come parte integrante dell'abbigliamento quotidiano (quindi non relegate esclusivamente alla pratica sportiva) a causa degli scioperi dei trasporti che costrinsero 7 milioni di pendolari newyorkesi a recarsi al lavoro ogni giorno a piedi. Divenne ordinario vedere uomini in giacca e cravatta e donne in tailleur con sneakers ai piedi (Sewell 2005). Ciò nonostante, Nike non fu reattiva a creare sneakers specifiche per il pubblico femminile quanto Reebok che godette del vantaggio acquisito fino al 1989. In quell'anno, Nike ingaggiò la popstar Madonna come testimonial e lanciò il modello "The Pump", una sneaker tecnicamente innovativa che favoriva maggiore stabilità durante la corsa mediante una pompetta che immetteva aria nella scarpa. Da quel momento Nike creò prodotti dedicati al pubblico femminile inquadrati nella logica della moda che nel frattempo era diventata sempre più significativa anche per i prodotti sportivi.

Secondo Yuniya Kawamura (2018) il fenomeno delle sneakers entra nella sua seconda fase nel 1984 con il lancio delle Air Jordan. Con questa linea, nacquero sneakers dai colori inconfondibili corredate da tecnologiche solette che assorbivano gli shock. Michael Jordan era il testimonial e grazie ad un sapiente marketing, le Air Jordan divennero la pietra miliare della storia della Nike. Da questo momento, secondo

Kawamura, inizia la mercificazione delle sneakers che diventano un oggetto da possedere per emulare le celebrità che fungono da testimonial. I marchi spostano il loro baricentro da produttori di sneakers ad aziende orientate al marketing (Hockey et al. 2015). Le Air Jordan diventano una icona di stile e presto si trasformano in una ossessione di massa. Una ossessione che diede luogo a numerosi scontri tra sneakerheads. Ciò nonostante, Nike rimane fedele al suo principio di marketing esperienziale ed emozionale e continua ad offrire modelli di gamma in edizioni limitate. Negli anni Duemila gli stilisti iniziano a collaborare con i marchi sportivi creando linee luxury e linee artistiche di sneakers. Per citare alcune delle tantissime collaborazioni: Yohji Yamamoto con Adidas, Ronnie Fieg con Asics, Andy Warhol e Damien Hirst con Converse. Alyx ha rivisitato le Nike Air Force 1, Takashi Murakami ha impreziosito di fantasie le Vans e Tom Sachs ha collaborato con Nike realizzando il modello Mars Yard Overshoes. A Febbraio 2022 Sotheby's ha messo all'asta 200 paia di sneakers Nike Air Force 1 disegnate dallo stilista Virgil Abloh (da poco scomparso) per Louis Vuitton. l'incasso finale è stato di oltre 25 milioni di dollari, otto volte la stima di partenza con una media di US\$ 100.000 a paio (Baldini 2022). Nel 2021 a Las Vegas, un paio di Air Ship disegnate da Bruce Kilgore è stato battuto all'asta da Sotheby's per € 1.263.000 la cifra più alta mai pagata per un paio di sneaker. Le Air Ship sono state il primo modello indossato da Michael Jordan in NBA e sono la base della celeberrima serie Air Jordan che continua ancora oggi, arrivata al numero 36 (2) senza perdere di fascino e popolarità. A maggio 2020, Sotheby's ha battuto all'asta la vendita di un altro paio di storiche Air Jordan 1 con i colori dei Chicago Bulls (asimmetriche, indossate in partita e autografate da Michael Jordan) a € 463.000 -la stessa casa d'aste aveva sottostimato il prezzo di vendita (Riggio 2021). Al di là di questi casi eccezionali, i prezzi di alcune sneakers ritenute rare aumentano vertiginosamente. Interessante il fenomeno delle Converse CHUCK 70 HI in collaborazione con "OFF-WHITE". Queste sneakers sono state rilasciate in edizione limitata ad un prezzo di € 130 circa in Italia. Adesso, vengono vendute a oltre US\$ 1000-1500 sui vari marketplace. Ciò significa che l'incremento di prezzo e il potenziale profitto si aggira intorno al 1000%. Ciò è dovuto alla grande richiesta, alla bassa offerta e ai pochi falsi presenti sul mercato a causa della difficoltà nel reperire il materiale trasparente necessario per realizzarle. Quelle citate, sono ovviamente situazioni limite, ma si è consolidata l'idea che le sneakers sono diventate un investimento proficuo (Shapiro 2021). Le collaborazioni hanno di fatto trasformato le sneakers da oggetti utili a oggetti di culto da collezionare e su cui investire e il fenomeno è in continua crescita. StockX fornisce una serie di dati interessanti nel suo report *Big Facts: Collaboration Nation Designer Edition* (stockx.com Agosto 2021) dove è analizzata la performance di 10 mila prodotti di abbigliamento/accessori più venduti nel 2021 che includono circa 400 collaborazioni tra più di 200 marchi diversi. Solo nel 2021 la piattaforma ha rilevato un aumento del 200% nelle diverse collaborazioni tra designers rispetto al 2019. Dall'inizio del 2021, i prodotti oggetto di una collaborazione tra brand hanno registrato un aumento medio del prezzo di rivendita pari al 60% (Miele 2021) (3).

La terza fase del fenomeno sneakers inizia, secondo Kawamura (2018), con l'era della digitalizzazione caratterizzata da un vertiginoso aumento delle vendite alimentate dal fattore resell. Come è stato ampiamente analizzato nel Capitolo 1, lo scenario tecnologico degli anni Duemila ha contribuito ad evolvere

il fenomeno sneakers alimentato dalla tecnologia delle piattaforme e dalla potenza dei social che hanno amplificato i risultati delle strategie di marketing condotte dalle aziende produttrici. Adam Wray (2020) condivide la tesi di Kawamura sostenendo che l'esplosione delle transazioni online ha attirato persone più interessate al possesso delle sneakers piuttosto che alla possibilità di indossarle. Le statistiche danno sostegno alle teorie. Soltanto negli Stati Uniti il numero totale di utilizzatori dei social media è cresciuto in un anno, dal 2020 al 2021, del + 4.3%. Ma anche il resto del mondo riscontra percentuali tutte in crescita tra il 2019 e il 2020: Asia: +16.98%, Africa +13.92%, Sud America +8.00%, Europa +4.32%, Australasia +4.9% (Dean 2021) statistiche che combinate al grafico sottostante rendono l'idea dell'ampiezza che il fenomeno social media ha assunto e come le ricadute positive si riflettono sulle previsioni di andamento del mercato delle sneakers.



Valore globale del mercato delle sneaker dal 2020 al 2026 valutato in milioni di US\$
(Statista Research Department 2020)

Acquirenti e Venditori

L' influencer marketing strategy, la limited edition e il resell sono gli elementi su cui si basa oggi la crescita di questo settore sneakers.

L'influencer marketing

È un social media marketing che utilizza sponsorizzazioni e menzioni di prodotti da parte di influencer, individui che hanno un considerevole seguito e sono visti come esperti dai loro followers. L'influencer marketing funziona grazie all'elevata fiducia che i seguaci hanno nei confronti degli influencer e i loro consigli sono essenziali per i potenziali clienti del marchio. Poiché il tema è stato già diffusamente affrontato non verrà ulteriormente approfondito.

La limited edition

Fa leva sul principio di scarsità. Può presentarsi sotto diverse forme con un comune denominatore ovvero: tanto maggiore è la probabilità di perdere l'accesso ad un prodotto quanto crescente è il desiderio di possesso che suscita. I mezzi per indurre l'acquisto in base al principio di scarsità sono fondamentalmente quattro:

- Esclusività. È un tipo di scarsità indotta. Il produttore alza il prezzo di un prodotto (non scarso) in modo tale da renderne difficile l'acquisto. Il prodotto, poiché difficile da ottenere, diventa psicologicamente desiderabile ed automaticamente esclusivo. A chi lo acquista, nonostante il prezzo elevato, viene attribuito uno status di esclusività in quanto entrato a far parte della ristretta cerchia di acquirenti.
- Rarità. Il produttore preventivamente fissa un limite di produzione. Il numero limitato di prodotto in circolazione fa diventare raro il prodotto che automaticamente acquisisce un valore simbolico superiore a quello di un oggetto esclusivo. Acquistandolo, il compratore ottiene uno status più elevato per soddisfare il proprio bisogno di unicità.
- Urgenza. L'offerta è scarsa in quanto scarso è il tempo a disposizione per poterne usufruire. L'effetto motivazionale che spinge l'acquirente è la furbizia di accaparrarsi per primo il bene. Su *nike.com* nelle istruzioni da seguire per acquistare i lanci di sneakers si legge: *“La maggior parte dei modelli è disponibile in quantità limitate e va esaurito alla velocità della luce, ma puoi aumentare le tue probabilità di acchiappare quello che ti piace seguendo questi consigli [...]. Fai presto! Terremo la*

prenotazione delle sneakers nel tuo carrello solo per poco tempo, quindi completa l'acquisto rapidamente.”

- Eccesso di domanda. Il prodotto ha un valore reale e pertanto è richiesto da molti. Il fatto che il prodotto sia veramente di qualità non è in effetti sempre vero in quanto può subentrare l'effetto imitazione. Poiché tanti possiedono quel prodotto, ne consegue che quel prodotto deve avere per forza un certo valore. L'acquirente compra in quanto spinto dalla fiducia ispirata dall'acquisto degli altri (social proof) anche se il valore dell'acquisto non è pienamente compreso.

Il drop

È una strategia di vendita abbastanza diffusa tra i prodotti legati alla moda. Contestualmente al mercato delle sneakers, con un drop vengono offerte sneakers quasi esclusivamente online (soprattutto dopo l'avvento della pandemia) su base settimanale o mensile sui siti dei brand. La vendita fa leva essenzialmente sull'urgenza e sull'esclusività o la così detta: “one chance to buy”. I prodotti sono molto pubblicizzati per generare “hype” o aspettativa. L'hype viene alimentata e propagata tramite una poderosa narrazione che si diffonde per mezzo dei social, degli influencer e dei siti dedicati come: *outpump.com*, *sneakersmagazine.com*, *runlovers.com* o *soldout.com*. Ci sono drop particolari in quanto legati a particolari collaborazioni o eventi. Esempari sono state le collaborazioni con i rapper: Kendrick Lamar (Reebok Classic x Kendrick Lamar Club C Capsule) e Kanye West (Adidas Yeezy Boost 350), i quali fungendo da testimonial ai loro concerti hanno incrementato le vendite del 30%. Alcuni drop sono limitati a eventi solo per i Members digitali. Il rimanere informati sui prodotti nuovi ed esclusivi crea un senso di comunità tra i followers. I brand possono legare contenuti o prodotti esclusivi all'adesione al club e utilizzare la membership come un'opportunità sia per servire un pubblico limitato che per ottenere ulteriori dati al momento delle registrazioni. Per rendere l'idea su *soldoutservice.com* del 22/07/2020 si legge (4):

“Lo shock drop, avvenuto nel pomeriggio inoltrato di ieri, si è svolto attraverso modalità particolari, ma non del tutto inedite. Infatti, Jordan Brand, da ormai diverso tempo sta dedicando sneakers al popolo femminile, e in più di un'occasione, proprio come successo ieri, ha deciso di riservare i propri “exclusive access” alle passionate iscritte all'App sneakers. Tramite una notifica, tutte le donne con un account registrato selezionato dal sistema sono state avvisate, ricevendo la possibilità di acquistare in anteprima l'attesissima nuova silhouette firmata Virgil Abloh.”

Quando il drop di sneakers in edizione limitata diventa disponibile, viene venduto in pochi minuti e alcuni compratori, per essere più rapidi, si avvalgono di BOT per effettuare l'acquisto. I BOT sono degli automatismi software che effettuano molte operazioni in pochi secondi e velocizzano il processo di registrazione e checkout aggiudicando le sneakers al fruitore del BOT. Sebbene essi non siano ancora stati dichiarati illegali dalla legislazione, infrangono i termini e le condizioni di quasi tutti i marchi in circolazione, ne consegue che tutte

le grandi aziende sono molto impegnate ad implementare misure di sicurezza che combattono l'accesso dei BOT (Eriksson 2022). Su *nike.com* si legge:

“Crediamo fermamente in una politica basata sulla correttezza in ogni ambito e i lanci dei nostri prodotti non fanno eccezione. Non autorizziamo l'utilizzo di BOT né di altri metodi di automazione che offrano un vantaggio sleale nell'acquisto di prodotti Nike. Se dovessimo rilevare che un ordine è stato eseguito con uno qualsiasi di questi metodi, ci riserviamo il diritto di rifiutare o cancellare l'ordine.”

Per lanciare un drop, i vari brand a volte utilizzano elementi in tempo reale, quali conti alla rovescia dinamici e altro contenuto dinamico all'interno di e-mail o siti web per creare senso di attesa. La gamification è un altro strumento in questo contesto. Organizzare quiz che permettono ai fan di ottenere vantaggi provando la loro conoscenza del brand. Nike, per esempio, ogni 8 Agosto (SNEAKRS day) per festeggiare il compleanno dell'App SNKRS organizza drop esclusivi per i suoi Members con sorprese dell'ultimo minuto. L'evento, attesissimo tra i followers, si svolge sempre con modalità diverse. In passato è stata attuata la modalità STASH (5) che prevede una componente virtuale con un sistema di realtà aumentata attivato tramite smartphone, la modalità SCRATCH, una sorta di nascondino o caccia al tesoro all'interno dell'applicazione e la modalità SNKRS CAM una fotocamera che, se puntata verso un codice nascosto nelle città, dà accesso all'acquisto. Il più rapido dei giocatori si aggiudica la possibilità di acquistare un paio di sneakers in edizione limitata o la vincita casuale all'interno dell'App grazie a un accesso esclusivo. L'hype dell'evento viene alimentato come segue:

“In attesa, dunque, di conoscere maggiori informazioni a riguardo, e convinti che questa storia si protrarrà fino a poche ore prima dell'evento, vi consigliamo di monitorare il sito e la nostra pagina Instagram ufficiale per rimanere sempre aggiornati” (6).

Come già illustrato, le applicazioni dei brand sono connesse ai social media e recepiscono dati sull'engagement dei fan e le loro opinioni sui drop appena conclusi ricavando così informazioni utili per ritagliare i prossimi drop in linea con le esigenze dei fan. Per fare ciò, le App dei brand come Nike SNKRS, Adidas Confirmed e Foot Locker's Launch Reservation raccolgono dati sui consumatori che gestiscono in repository centrali aggiornati in tempo reale.

Le raffles

Sono sorteggi ideati dai produttori per contrastare i BOT automatici e garantire a tutti gli utenti le stesse probabilità di ottenere il prodotto (*nike.com*: regole, termini e condizioni dei sorteggi Nike SNKRS). Le raffles avvengono a tempo determinato sulle App dei brand dove figura un calendario con la lista e la descrizione dei modelli da sorteggiare. Grazie ad un orologio che esegue il conto alla rovescia, chi vuole tentare la sorte è consapevole del tempo a disposizione per selezionare la scarpa, inviare la candidatura e predisporre il

pagamento. Allo scadere del conto alla rovescia, il brand esegue una selezione casuale delle candidature ed entro 24 ore comunica l'esito ai partecipanti tramite e-mail. In caso di vincita viene immediatamente addebitato il costo della scarpa e con una e-mail vengono comunicati tutti i dettagli dell'acquisto.

Il resell

Il fenomeno dei drop e delle raffles è intensissimo, basta fare un giro delle App dei diversi brand per rendersi conto di quanto sia accesa la competizione tra marchi, dell'attività quasi ossessiva di marketing e del coinvolgimento degli sneakersheads (7). I marchi devono monitorare costantemente le aspettative dei consumatori ed adattarsi di conseguenza. In questo scenario gli acquirenti si presentano come soggetti passivi in balia di sfibranti strategie di marketing online. Con il resell la situazione si ribalta: l'acquirente di drop e raffle si trasforma in soggetto attivo che rivende le sneakers acquistate a prezzi maggiorati. La rivendita può essere sia del nuovo che dell'usato sul mercato secondario. L'attività di resell è particolarmente prolifica nel mercato delle sneakers. I venditori più intraprendenti che hanno acquistato dai produttori i pezzi più ambiti giocano al rialzo con la vendita al dettaglio. Per via degli ingenti guadagni, gli acquirenti si sono moltiplicati in breve tempo, facendo crescere il prezzo delle sneakers in resell in modo esponenziale. La particolarità è nella mentalità degli acquirenti, i quali acquistano non necessariamente per collezionismo ma piuttosto per speculare, quindi tenere il prodotto da parte per un determinato periodo e riposizionarlo sul mercato a prezzi maggiorati. I grandi brand della produzione non guadagnano direttamente dal *reselling*. Tuttavia, ne beneficiano indirettamente in quanto la folta schiera di sneakerhead contribuisce ad alimentare l'hype e a mantenere la domanda sempre superiore all'offerta. Questo migliora il posizionamento dei brand anche sul mercato di massa (Kernan 2019). Il reselling può avvenire attraverso gruppi online dove è possibile rivendere sneakers di ogni tipo nuove e usate. Tra tutti è da segnalare il Drug Fashion Club (DFC) una community su Facebook molto coesa, ben moderata e molto attenta a contrastare i modelli falsi, è un gruppo molto attivo da vari anni nel reselling, attento alle regole di pubblicazione e di netiquette. Ma sono le piattaforme che fanno del reselling un'attività innovativa. Tra le maggiori figurano: Fightclub, Stadium Goods, Grailed e StockX. Quest'ultima in particolare, tratta le sneakers come azioni e gli acquisti come operazioni di borsa tanto che nel 2019 Cowen Equity Research (Kernan 2019) ha classificato il mercato delle sneakers come un valido asset class alternativo in caso di diversificazione degli investimenti (8). Durante la pandemia, il resell ha tratto vantaggio dalla tecnologia delle piattaforme e si è intensificato. I drop sapientemente gestiti soprattutto da Nike e Adidas hanno mantenuto alto l'hype. Ma se i problemi legati ai lockdown hanno rallentato le vendite di sneakers nel mercato primario (in particolar modo nei retail fisici), dall'annual report 2020 di StockX pubblicato a Gennaio 2021 (StockX snapshot: current culture index January 2021) emerge che solo questa piattaforma di resell ha raggiunto un valore lordo pari a US\$ 1,8 miliardi di merce venduta e ha portato a termine oltre 7,5 milioni di scambi. Ha registrato più di 200 milioni di visitatori e ha visto aumentare di oltre il 90% il numero degli acquirenti attivi a livello globale. Lo stesso report pubblicato 6 mesi dopo (StockX

snapshot: current culture index July 2021), evidenzia un +6,5 milioni di acquirenti, + 1 milione di venditori, + 100% di acquirenti non statunitensi e + 90% di acquirenti al di sopra dei 45 anni (fino all'anno prima il 70% degli acquirenti erano sotto i 35 anni). L'andamento suggerisce che il resell è molto elastico in presenza di eventi imprevedibili (Zhang 2021). Nel 2019, il mercato resell globale è stato valutato nel report di Cowen Equity US\$ 6 miliardi e le previsioni per il 2030 vedono una netta crescita fino a US\$ 30 miliardi (Kernan 2019: Cowen Equity Report). Questi numeri sono ancora più sorprendenti se si considera la difficoltà di trovare la logica che stabilisce l'andamento dei prezzi dei modelli in resell. Il mercato è molto "liquido" e privo di una scienza retrostante in grado di fornire delle previsioni sull'andamento dei prezzi. Al momento c'è solo un insieme di fattori e casualità che rendono il mercato del resell molto volatile. Per esempio: il rilascio di restock può improvvisamente ridurre il prezzo di un modello mentre la release in alcune esclusive aree geografiche può rapidamente far lievitare il prezzo trasformando un paio di sneakers poco prima sconosciute in una prelibatezza per collezionisti e speculatori. Basta una serie documentario come "The last dance" (9) su Michael Jordan messo in onda durante il lockdown per portare l'interesse verso le Air Jordan 17 a + 53.49% o quello per le Air Jordan 13 a + 126.67% rendendole le sneakers più vendute su StockX (*stockx.com*) in periodo di pandemia. È sufficiente che il rapper Travis Scott pubblichi alcune sue foto su Instagram mentre indossa un paio di Dunk SB "Newcastle" per far aumentare il prezzo del 40% rispetto ai US\$ 650 iniziali. Anche se queste possono essere catalogate come le strategie dei brand, altre volte sono fenomeni casuali ed imprevedibili come è stato il caso della morte improvvisa del cestista statunitense Kobe Bryant il 26 Gennaio 2020. Nei giorni successivi alla sua morte le Nike Kobe 6 Grinch, di cui era il testimonial, hanno raggiunto il picco di US\$ 2.550 quintuplicando il prezzo iniziale. A fronte della molto criticata speculazione sul resell delle Kobe 6, in Cina è addirittura intervenuto il Governo e le piattaforme cinesi di resell POIZON e NICE (10) hanno dovuto bloccare per qualche tempo le vendite di Nike Kobe per eccesso di rialzo (Zhang 2021). Al di là delle strategie di mercato e di eventi imprevedibili, stabilire in anticipo l'andamento dei prezzi delle sneakers sarebbe di grande aiuto per il mercato resell. Pertanto, così come vengono normalmente utilizzati algoritmi per prevedere l'andamento dei prezzi delle abitazioni o delle automobili nel mercato secondario alcuni autori come Wu (2020), Jones et al. (2020) e Radityaa et al. (2021) hanno cercato di elaborare dei modelli per dare una base scientifica alle previsioni dei prezzi delle sneakers. Il primo ha utilizzato metodi e modelli di analisi precedentemente adottati per prevedere l'andamento dei prezzi delle monete antiche e dei vini Bordeaux mentre Jones et al. e Radityaa et al. hanno fondato i loro studi sulle tecniche di apprendimento automatico quali Linear Regression and Random Forest. Tutti gli autori hanno basato le loro analisi su dati elaborati da StockX. Gli studi sono nella loro fase iniziale, tutti gli autori hanno rilevato difetti nelle loro analisi e nessuno è riuscito ad elaborare un modello universalmente applicabile, è comunque interessante notare come questo ambito cominci ad interessare gli accademici. Anche se, qualcuno suggerisce, il successo del resell (forse) sta proprio nell'emozione di possedere un paio di sneakers dal valore impossibile da prevedere (11).

Il Metaverso

Dare una definizione precisa di cosa sia il Metaverso è complicato in quanto in esso coesistono i prodromi del futuro di Internet e alcune sofisticate infrastrutture tecnologiche oggi già operative (Robertson 2021). Cathy Hackl, esperta di Metaverso, intervistata da McKinsey Digital (Sandonnini 2022) spiega il Metaverso in questi termini:

“Tendo ad avere una visione piuttosto ampia di cosa sia il Metaverso. Credo che sia una convergenza delle nostre vite fisiche e digitali. Sono i nostri stili di vita digitali, che abbiamo vissuto al telefono o al computer, che raggiungono lentamente le nostre vite fisiche. Il Metaverso è abilitato da molte tecnologie diverse, come AR (realtà aumentata) e VR (realtà virtuale), che sono quelle a cui la maggior parte delle persone tende a pensare. Ma non sono gli unici punti di ingresso. C'è anche la blockchain [...], c'è il 5G, c'è l'edge computing e molte altre tecnologie. [...] Il Metaverso riguarda anche la nostra identità e la proprietà digitale. Si tratta di una nuova estensione della creatività umana [...] in evoluzione”.

Tim Sweeney, CEO di Epic Games, fornisce una descrizione alternativa (La Trofa 2021):

“Ci sono varie suggestioni [di cosa sarà il Metaverso] e possiamo coglierne sin d'ora varie parti, ma esistevano già prima che nascessero i social network. Per il resto stiamo assolutamente improvvisando, sperimentando supposizioni [...]. Credo che il Metaverso potrà essere un social media 3D in tempo reale in cui non si scambiano messaggi in maniera asincrona, ma ci si ritrova in un mondo virtuale dove è possibile fare sostanzialmente qualsiasi cosa”.

In modo più pragmatico Matthew Kanterman (Analista Senior Bloomberg Intelligence) definisce il Metaverso semplicemente come *“Una opportunità di mercato di US\$ 800 miliardi”* (Bloomberg Intelligence 2021).

Emerge dalle citazioni che, ad oggi, il Metaverso non è ancora un insieme preciso di attributi. È piuttosto un termine che racchiude un insieme di aspirazioni del futuro mondo digitale. In questo momento, le figure dell'industria tecnologica protese verso il Metaverso vedono con entusiasmo le piattaforme digitali che includono alcune delle seguenti operatività:

- Set di funzionalità che si sovrappongono a vecchi servizi web o attività del mondo reale;
- Computer grafica 3D in tempo reale e avatar personalizzati;
- Una varietà di interazioni sociali da persona a persona che sono meno competitive e orientate all'obiettivo rispetto ai giochi convenzionali;
- Supporto per gli utenti che creano i propri oggetti e ambienti virtuali;
- Collegamenti con sistemi economici esterni in modo che le persone possano trarre profitto dai beni virtuali.

Alcune voci si staccano dal coro entusiasta del Metaverso come quella di Joan Donovan la quale, in un articolo sul Washington Post (19/01/2021), suggerisce che il Metaverso e tutta la tecnologia di ultima generazione che vi ruota intorno danno modo alle Platform Based Organizations di schivare la regolamentazione che sempre più insistentemente viene invocata. Entrare nel nuovo contesto tecnologico con tutte le innovazioni e le trasformazioni aggregate significa allungare il lasso di tempo necessario ai Governi per creare normative omogenee. In questo scenario, Nike e Adidas sono state tra le prime aziende ad investire nel Metaverso. Nike confermando la sua priorità nell'esplorazione di nuovi territori di crescita e tutela dell'autorevolezza del proprio brand. Adidas ingaggiando una competizione con nuove premesse nel Metaverso.

Nikeland

Il primo progetto Nike nel Metaverso prende forma a Novembre 2021 quando l'azienda annuncia la creazione di un mondo virtuale denominato "Nikeland" sulla piattaforma di videogiochi Roblox Corp.



Nikeland on *roblox.com*.

Per avere una misura dell'ampiezza, delle ambizioni e delle potenzialità del progetto di Nike con Roblox è importante definire chi è Roblox. Roblox è una piattaforma all'interno della quale si possono trovare 40 milioni di giochi (Dean 2022), la maggior parte dei quali creata dagli utenti stessi grazie ai mezzi messi gratuitamente a disposizione dalla piattaforma stessa. Roblox annovera una community vastissima. Ad Aprile 2020 contava 202 milioni di utenti giornalieri attivi con una media di 2.6 ore giornaliere attive sulla piattaforma (Dean 2022). Ciò che rende così popolare questa piattaforma è l'ecosistema ad essa legato e il senso di community che si è creato sia tra i semplici giocatori che tra i creator. La crescita di Roblox è anche dovuta alla possibilità di utilizzo su diverse piattaforme. I dati riferiti al 2021 ne ripartivano l'utilizzo globale

tra smartphone per il 72%, desktop per il 25% e console per il 3% (Dean 2022). L'utenza di Roblox è distribuita come nella tabella seguente:

Gruppo d'età	Percentuale utenti
Sotto i 9 anni	25%
9 - 12	29%
13 - 16	13%
17 - 24	16%
25 +	14%

Dati tratti da Dean B., (2022), "Roblox user and growth stats 2022", *blacklinko.com*, 05/01/2022.

Gli utenti sono localizzati per un 28% tra Canada e Stati Uniti e un 27,3% in Europa. I vantaggi che un brand può ottenere da una collaborazione con Roblox sono molto diversificati. La possibilità di creare esperienze di gioco completamente personalizzate fa sì che Roblox offre una libertà creativa non comune. Per creare un gioco bisogna "vestirlo" (con una skin) e creare regole al fine di costruire una esperienza su misura pronta per essere vissuta dalle audience che si vogliono raggiungere. Thami Bhaumik (Roblox Marketing Vice President) dice: *"Che si tratti di un franchise sportivo, di un marchio di moda, di uno studio cinematografico o di un artista musicale, ci sono infinite possibilità per costruire esperienze coinvolgenti e in linea con i valori del proprio brand"* (Delladora 2021). Sono già diverse le collaborazioni strette tra Roblox e Nike, la prima delle quali è avvenuta in occasione dei festeggiamenti dell'Air Max Day a Marzo 2019. Con l'occasione Roblox aveva creato tre personaggi, ognuno dei quali indossava un modello di Air Max differente che potevano essere scelti e utilizzati dagli utenti (Roblox x Nike Air Max – 3 FREE Rthto Bundles). Questo tipo di operazioni servono ai brand per comunicare a particolari audience che vogliono raggiungere, la comprensione dei loro gusti ed interessi, dimostrando di capirli e vivere le loro passioni nello stesso mondo. Quindi, dal punto di vista di Nike, Roblox rappresenta una platea privilegiata di sperimentazione di operazioni ibride e un ottimo sfondo per le operazioni nel Metaverso dove l'esperienza, anche se per il momento è un concetto "in-progress", non avrà una pausa o una fine come accade oggi con il gaming (vedi Fortnite) ma si fonderà in una interoperabilità senza precedenti. Per esempio, una skin Nike acquistata su Roblox potrà essere utilizzato su Fortnite o su qualunque altro gioco.

"Nikeland", in particolare, rappresenta il modello digitale del quartier generale Nike di Beaverton in Oregon ed è uno dei 40 milioni di giochi presenti sulla piattaforma Roblox. Grazie al fatto che il Metaverso permette la creazione di una realtà avanzata con scenari innovativi, un utente Roblox può entrare negli edifici

fedelmente ricreati con il mirror-world (per esempio nel LeBron James Innovation Centre) e può partecipare a tag, dodgeball e altre attività con altri utenti che si aggirano nel vasto campus (12). Nel video di presentazione, personaggi in 3D (tipo Lego) indossano tute, sneakers e cappellini Nike. A “Nikeland” c’è uno showroom digitale dove i giocatori possono vestire gli avatar che li rappresentano con prodotti e sneakers appartenenti a vecchie collezioni come Air Force 1 o Air Max ma anche con anteprime che verranno lanciate nel Metaverso. In questo caso l’azienda testerebbe le collezioni nel mondo virtuale prima che in quello reale raccogliendo commenti e riscontri del pubblico che l’aiuterebbero a calibrare meglio le produzioni e ad evitare errori prima di riversare il prodotto sul mercato reale.



Nikeland on *roblox.com*.

Visto il grande bacino di giovani utenti Roblox, “Nikeland” fornisce alla generazione Alpha un kit di strumenti per creare i propri minigiochi (sulla base della retorica aziendale di incoraggiamento dei sogni e dell’azione del “Just Do It”). Su questa falsa riga, “Nikeland” potrebbe permettere ai più piccoli di co-creare articoli con i designer del brand.

Molta attenzione viene posta dalla piattaforma nel creare interazione tra mondo reale e Metaverso. L’attività fisica degli utenti può essere trasmessa agli avatar tramite sensori di velocità e movimento presenti sugli smartphone. “Nikeland” organizza la versione virtuale di eventi sportivi reali come la Coppa del Mondo di calcio oppure la finale del SuperBowl. In questi contesti verranno sfoggiate le nuove sneakers disegnate per i campioni, oltre a una serie di gadget e *memorabilia* collegati agli eventi. Le potenzialità di “Nikeland” e del Metaverso in generale possono essere veramente tante e molto accattivanti. Nike ha già depositato l’estensione di sette dei propri marchi registrati anche ai prodotti del mondo virtuale al fine di permettere la vendita di sneakers, di prodotti sportwear e di servizi nel Metaverso. I loghi includono lo swoosh, il “Just Do It” e il

“Jumpman” (Golden 2021). I marchi nel mondo virtuale alimenteranno community più allargate di fan. Oltre alle vendite di prodotti, un obiettivo sarebbe di portare nel Metaverso professionisti dello sport che Nike ha già sotto contratto per permettere agli avatar degli utenti di palleggiare per esempio con Cristiano Ronaldo oppure sfidare su un virtuale campo di tennis Rafael Nadal. Per ora, l’accesso a “Nikeland” è gratuito ma il modello di business non è ancora stato pubblicamente dettagliato e potrebbe prevedere in futuro un abbonamento.

L’acquisizione di RTFKT

Il 13 Dicembre 2021, John Donahoe (CEO Nike) in un comunicato riferisce che Nike ha acquisito RTFKT, un brand leader capace di sfruttare l’innovazione per offrire oggetti da collezione di prossima generazione che uniscono cultura e giochi. L’acquisizione, secondo Donahoe, è un ulteriore passo di Nike verso quella trasformazione digitale capace di connettere gli atleti ai creatori in quelle dimensioni che accomunano lo sport, la creatività, il gioco e la cultura. Il piano è di investire in una azienda dalla community molto creativa e al contempo estendere l’identità e le capacità digitali di Nike (*news.nike.com* 13/12/2021). Al comunicato di Donahoe, RTFKT risponde con un tweet: *“Continueremo ad evolvere il nostro brand, i prodotti e la community con le risorse e i talenti di Nike. Nike è l’unico brand al mondo al quale abbiamo guardato e al quale siamo stati ispirati da quando abbiamo fondato RTFKT”* (RTFKT Studios@RTFKTstudios·13 Dicembre 2021). Chiaramente si tratta di scambi di convenevoli dovuti dalle circostanze ma quale rilevanza contengono? Cosa implica per Nike entrare nel Metaverso e vendere sneakers digitali? E perché acquisire un’azienda con solo un anno di vita? Secondo Nike *“RTFKT è una realtà pionieristica che ridefinisce i confini del valore fisico e digitale”* (*news.nike.com* 13/12/2021) capace di sfruttare le novità del mercato virtuale come gli NFT (Non Fungible Token), la blockchain e la realtà aumentata per creare prodotti ed esperienze virtuali uniche nel loro genere. RTFKT sviluppa NFT, un nuovo tipo di asset virtuale che ha autoalimentato gran parte della sua crescita. Un NFT può tecnicamente contenere qualunque prodotto digitale: un GIF animato, un video, una canzone o oggetti in-game. La blockchain, un network di computers sempre aggiornato che condivide un database estremamente complicato da alterare, registra la proprietà dell’NFT e lo rende tracciabile, permettendo ai proprietari di NFT la compravendita. Gli acquirenti di NFT vedono questi beni sia come oggetti da collezionare sia come investimento. In pochi mesi dalla fondazione, RTFKT si è messa in evidenza grazie alla collaborazione con Takashi Murakami che con il progetto CloneX, ha dato grande visibilità all’azienda garantendo quasi US\$ 65 milioni in volume di transazioni a tre settimane dal lancio. RTFKT si è distinta anche grazie alla fortunata intuizione relativa al diciottenne Fewocious artefice di un paio di sneakers virtuali che vendute insieme ai modelli reali ha piazzato 600 NFT in 7 minuti con un ricavo di US\$ 3 milioni. Nike ha immediatamente colto le potenzialità degli NFT e a Febbraio 2022 RTFKT ha caricato sul proprio profilo OpenSea una serie di misteriose e costose opere intitolate **“MNLTH 🗑️”**. L’NFT raffigura un box metallizzato con i lati illuminati dai loghi di Nike e RTFKT. Nulla si

sa riguardo il contenuto, né se mai il box si aprirà e all'oscuro sono stati lasciati anche gli acquirenti dell'NFT dal prezzo medio di circa US\$ 11.635 (o 4,49 ETH).



RTFKT – MNLHT 🏠

Quali implicazioni ha la collaborazione Nike-RTFKT? Nel 2019 Nike ha ottenuto un brevetto che prevede *“sistemi e metodi per fornire asset digitali crittografici per prodotti retail protetti da blockchain”* (Katje 2021B). Il brevetto include asset digitali per articoli di calzature e indica una *“logica di controllo tramite blockchain per il mining, la commistione e lo scambio di scarpe digitali abilitate via blockchain”* (Katje 2021B). Il brevetto indica le *“Criptokicks”* come un prodotto Nike che include *“dati in forma di token associati ad una scarpa fisica che avranno la capacità di riprodursi per creare una prole e potranno essere trasformate e ricostruite da un oggetto virtuale. Le diverse varianti di nuova creazione, inoltre, potrebbero essere trasformate in scarpe fisiche; fra i piani citati nel brevetto vi è anche la possibilità di utilizzare le scarpe digitali nei videogiochi”* (Golden 2021). Questo significa che è dal 2019 che Nike sta predisponendo la via per utilizzare il Metaverso come terreno di conquista. Questo prepararsi con grande anticipo riporta alla memoria quanto Nike ha già fatto per sviluppare le App direct-to-consumer e come questa politica l'abbia portata a distaccare la concorrenza. Grazie ai brevetti ottenuti può collegare in un NFT scarpe fisiche e scarpe digitali. Può incrementare le vendite di alcune linee di sneakers e lanciare prodotti esclusivi che saranno dotati anche della versione NFT. A oggi nulla è stato fatto trapelare sui piani futuri.

Into the Metaverse di Adidas

Adidas ha lanciato il suo primo drop *Into the Metaverse* a metà Dicembre 2021 poco dopo la nascita di “Nikeland”. La collezione, composta da 30.000 NFT, aveva un prezzo di coniazione di 0,2 ETH (Ethereum), l’equivalente di US\$ 790. Gli NFT, sviluppati da Bored Ape Yacht Club, gmoney e PUNKS Comic, sono andati esauriti nella fase di prevendita permettendo a Adidas di raccogliere US\$ 22,53 milioni. La coniazione da parte di Adidas e dei suoi partner ha segnato uno dei drop di NFT più grandi e di maggior successo. Ad eccezione di 380 articoli che Adidas ha trattenuto per futuri eventi, gli NFT sono stati venduti in poche ore. I capi fisici, composti per il momento esclusivamente da tute e felpe, saranno disponibile nel corso del 2022 “senza costi aggiuntivi” come ha dichiarato Adidas nel suo sito web (*adidas.com*). Gli NFT saranno utilizzabili su “The Sandbox” una piattaforma di gaming (Katja 2021 A; Mileva 2022). Poiché a oggi i progetti Adidas nel Metaverso non coinvolgono strettamente le sneakers non verranno qui ulteriormente approfonditi.

Considerazioni

La storia delle sneakers è iniziata il secolo scorso. L’evoluzione delle piattaforme e della tecnologia ha dato un impulso senza precedenti al marketing delle sneakers. I volumi di denaro sono ingenti e il Metaverso offre vergini spazi di creatività e profitto. Per questi motivi le Platform Based Organizations stanno spingendo verso tecnologie più innovative per sviluppare nuovi procedimenti di vendita nel Metaverso. Modalità e potenzialità sono ancora in fieri ma i volumi di denaro e i bacini di utenza sono tali per cui è ragionevole pensare che il mercato delle sneakers in modalità virtuale progredirà sotto nuove forme e coinvolgerà nuove audience. Così come in passato, la concorrenza tra aziende produttrici di sneakers continua nel Metaverso anche se per il momento con interessi differenti. Ciò che sembra rimanere uguale è il metodo: la limited edition, il drop e il resell sono pratiche di marketing adottate indifferentemente nel mondo fisico e in quello virtuale. Lo stesso coinvolgimento delle fasce di età più giovani sembra rimanere costante e forse addirittura più incisivo a fronte dell’attrattiva che i giochi di “Nikeland” possono esercitare.

Note

- 1) Il miglioramento delle condizioni di vita nel ventesimo secolo ha portato una parte sempre crescente di popolazione ad avere tempo libero da dedicare ad attività sportive. Nasce dapprima lo *sportswear*, che diventa *activewear* che si evolve in *athleisure*. Termine che esprime ufficialmente la commistione tra attività atletica (*athl-*), ma anche tempo libero e relax (*-leisure*) (Merriam-Webster Dictionary).
- 2) Identificate da numeri romani progressivi, ad oggi sono state realizzate 36 scarpe Air Jordan. Di queste, solo alcune furono indossate da Michael Jordan in partite NBA, in particolare le I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XVI, XVII e XVIII.
- 3) Le 10 Sneakers più costose della storia di StockX 2021
Tratto da: *stockx.com*, The Magazine, 10/09/2021

Classifica	Modello	Prezzo Medio
1	Nike Mag Back to the Future (2016)	US\$ 41.429
2	Nike SB Dunk Low Staple Pigeon NYC	US\$ 33.400
3	Nike SB Dunk Low Yellow Lobster	US\$ 30.453
4	Nike SB Dunk Low Paris	US\$ 28.780
5	Air Jordan 4 Travis Scott Olive F&F	US\$ 25.000
6	Air Jordan 4 Travis Scott Purple F&F	US\$ 23.000
7	Nike SB Dunk Low Freddy Krueger	US\$ 22.353
8	Air Jordan 4 Eminem Encore 2017	US\$ 17.238
9	Air Jordan 1 Chicago 1985	US\$ 16.722
10	Air Jordan 1 OG Bred 1985	US\$ 16.000

- 4) *soldoutservice.com*, 22/07/2020: Melotti D., “Off-White x Air Jordan 4 “Sail” Shock Drop: Scopriamo chi ha ricevuto gli accessi esclusivi.
- 5) In particolare, Stash è una tecnica di rilascio mediante la quale, grazie alla geolocalizzazione dello smartphone, vengono sbloccate alcune scarpe nascoste in località segrete scelte da Nike. Negli Stati Uniti, la funzione Stash dell’App consente di accedere a offerte uniche su prodotti in edizione limitata attraverso l’artificial reality.
- 6) *soldout.com*, 04/08/2020: Abronzino A. “Lo SNKRS Day 2020 si avvicina: Le nuove indiscrezioni per trovarsi nel posto giusto al momento giusto”.
- 7) Il coinvolgimento degli sneakerhead e la lealtà verso i brand che li contraddistinguono sono stati elaborati per mezzo della Social Identity Theory da vari analisti. Matthews et al. (2021) danno un interessante resoconto degli esiti dell’applicazione della teoria al popolo degli sneakerheads.
- 8) Questa posizione non è pienamente condivisa da Deliana e Ekaputra (2020). I due studiosi dopo elaborate considerazioni basate sui dati rilevati da StockX sostengono che la volatilità dell’andamento dei prezzi delle

sneaker è troppo elevata. L'apprezzamento quando c'è è sicuramente più veloce di quello generato da beni da collezione di diverso genere ma la volatilità induce ad avere cautela nel trattare il resell delle sneakers come valida diversificazione di portafoglio.

- 9) "The last dance" è una serie documentario di produzione Netflix che racconta la storia del cestista Michael Jordan e dei Chicago Bull degli anni Novanta.
- 10) POIZON e NICE sono le due maggiori piattaforme di vendita di sneakers in Cina rispettivamente con un valore lordo delle vendite (Gross Merchandise Value) pari a 15,3 miliardi di Yen la prima e 83 miliardi di Yen la seconda calcolati nel biennio Luglio 2017- Luglio 2019. La ricerca effettuata da Zhu W. Tang M. e Yeu Y. (2020) sul come dovrebbero essere controllati i prezzi delle sneaker fornisce una interessante prospettiva del mercato resell con l'ottica cinese. La Cina da sola detiene un sesto delle vendite globali di sneakers al mondo.
- 11) Opinione personale elaborata dopo le conversazioni intercorse con una decina di sneakerhead italiani dell'età tra i 16 e i 22 anni maschi. La domanda posta: Ti piacerebbe sapere in anticipo l'andamento di prezzo delle sneakers che possiedi?
- 12) Nike App il 17/03/2022 ore 09:29 mi manda il seguente messaggio sulla mia posta elettronica:

MAGIC IS IN THE AIR: Abbiamo qualcosa di super speciale per te. Puoi avventurarti in NIKELAND su Roblox e scoprire Airtopia, un magico mondo di divertimento all'interno della bolla Air Max che fluttua sopra NIKELAND. Qui potrai scoprire la nostra nuovissima Air Max solo per bambini: Nike Air Max Motif.

SCOPRI NIKELAND: Dai un'occhiata a NIKELAND su Roblox presso la NikeTown London (NTL) e la House of Innovation (HOI) di Parigi. Dal 26 Marzo, scopri la magia all'interno della bolla Air Max. Attraverso esperienze e giochi interattivi disponibili in store potrai dare vita alla tua immaginazione e alla tua creatività. Potrai anche entrare in NIKELAND attraverso un portale speciale. Vieni a giocare per scoprire di più.

MERCE VIRTUALE DISPONIBILE ORA: Arricchisci il tuo Avatar con Attrezzature Nike tonnellate di scarpe, vestiti e accessori per completare il tuo look.

Capitolo 4

Il caso StockX

Il resell delle sneakers è governato da correnti complanari: l’emotività degli sneakerheads collezionisti e il calcolo degli speculatori. Alcune sneakers sono create per essere semplicemente utilizzate come comode calzature altre, come pezzi d’arte, monete o francobolli sono prodotte in quantità limitate e sono molto ricercate sia per ciò che evocano (1) sia per i profitti che generano. Ciò produce una attività resell estremamente attiva, con gli sneakerheads che navigano sulle varie piattaforme per ottenere un preciso modello ad un prezzo consono. Tra le tante piattaforme che si occupano di resell, StockX è quella che emerge per maggiore utilizzo tra gli sneakerheads ma anche tra gli analisti e ricercatori accademici, i quali fondano i loro studi sui dati prodotti dalla piattaforma (vedi per esempio: Wu 2020, Deliana et al. 2020; Radityaa et al 2021). Per quali motivi? A quali precise esigenze di mercato la piattaforma ha risposto? StockX ha soddisfatto le aspettative? Con quali modalità? Con l’evoluzione del Metaverso come si adatterà la piattaforma? Per rispondere a queste domande è doveroso seguire lo sviluppo aziendale che ha condotto alla fondazione di StockX.

Camplless

Come è già stato ampiamente illustrato nel capitolo precedente, il prezzo resell è sempre superiore a quello retail. Ciò è dovuto al fatto che i brand rilasciano quantità limitate secondo precisi calendari (vedi *SNKRS.com* “date e calendario dei lanci” o *adidas.it* “calendario lanci”) e solo pochi riescono ad acquistarle. Gli sneakerheads interessati sono obbligati a comperare i modelli desiderati nel mercato del resell a prezzi più alti. La forbice tra retail e resell è ampia. Un paio di sneaker YEEZY BOOST 350 V2 Adults (drop del 12/03/2022 ore 08:00) acquistate in drop a € 230, nonostante i numerosi rilasci, tre giorni dopo contavano già 293 vendite resell con un intervallo di contrattazione tra € 316 e € 329 (*stockx.com* 20/03/2022). Il divario dei prezzi è ancora più marcato quando le sneakers hanno dei significati particolarmente iconici per i loro acquirenti. Può essere il caso di un paio di Air Jordan 12 “Flu Game” doppiamente significative. Sia in quanto rievocano la partita denominata Gara 5 (Finals 1997 tra Chicago Bulls e Utah Jazz) in cui Michael Jordan, nonostante si sentisse male, diede una performance di gioco superiore, sia in quanto ambite dai fan per il solo fatto di essere delle Jordan. Vendute in drop a € 183 si trovano in resell a € 429. Ma anche un tipico modello Nike Air Max 1 può generare in un anno e mezzo (Gennaio 2020-Giugno 2021) un ritorno del 50% sul portafoglio del collezionista (Graupner 2022).

Queste dinamiche, dalle prime Jordan del 1985, sono sempre esistite. Prima dell'avvento tecnologico degli anni Duemila gli sneakerheads, per accaparrarsi i modelli in lancio, facevano lunghe file davanti ai negozi, il così detto "camping" e il prezzo del resell era il frutto di una negoziazione faccia a faccia vecchia maniera. Con la digitalizzazione, la globalizzazione e l'enorme numero di rilasci delle aziende produttrici, questa attività non era più praticabile con le modalità tradizionali e si creava l'esigenza di avere la facoltà di analizzare dati e di avere un quadro più dettagliato del mercato. Nel 2012 Josh Lubner (sneakerhead e consulente IBM) decide di soddisfare questa necessità e fonda Campless. Il nome Campless e lo slogan societario "Conosci di più, campeggia di meno" era un riferimento diretto agli sneakerheads che si accampavano davanti ai negozi alla vigilia di qualche rilascio, a volte anche per giorni. Campless era una "sneaker data company" che aveva l'obiettivo di fornire una base razionale ed analitica ad un mercato che prosperava sull'onda dell'emotività. Un mondo condiviso da Josh Lubner che nel 2018 in una intervista (Grande 2018) racconta: *"Ho collezionato sneakers per tutta la vita; la mia storia è identica a quella di ogni altro sneakerhead quarantenne americano che si è appassionato al basket negli anni in cui giocava Jordan"*. Campless voleva essere essenzialmente una guida ai prezzi. Per fare questo, era necessario organizzare una banca dati. La mole di lavoro necessaria per crearla fu enorme e consisteva nel catalogare le sneakers per prezzo e volumi di vendita, tenere traccia del valore delle varie collezioni, estrapolare informazioni dalla community per spiegare la fortuna di alcuni modelli rispetto ad altri, creare grafici di sintesi della volatilità dei prezzi e studiare le cause delle fluttuazioni. Il maggior numero di dati elaborati avrebbe fornito alla community una più razionale e consapevole guida agli acquisti siano essi stati frutto di passione che di profitto. Su base volontaria, un centinaio di persone aiutarono Lubner a raccogliere dati e in particolare 17 di loro tra ingegneri e designers. Sull'argomento Lubner commentò: *"Vendiamo dati ed è un lavoro fatto con amore"* (Burns 2015). Il metodo utilizzato per raccogliere dati, la visione sul loro utilizzo e la mission di Campless erano adattabili a qualunque oggetto collezionabile: orologi, borse, scarpe femminili e fumetti. Forniva possibilità illimitate di crescita che andavano oltre i limiti del mercato delle sneakers. Vennero tracciate oltre 13 milioni di transazioni così riuscendo a fornire una guida costantemente aggiornata del mercato resell. Greg Schwartz (co-fondatore di Stockx) disse che sebbene Campless avesse molti difetti e richiedesse moltissimo lavoro manuale, era probabilmente il miglior punto di riferimento per la compravendita di sneakers disponibile all'epoca (Lubner, 2015). L'idea era semplice e vincente e in poco più di un paio di anni la società divenne miliardaria. Il mercato azionario venne preso come mercato di riferimento e le stesse dinamiche valide per azioni e obbligazioni vennero adattate a merci come sneakers, streetwear, orologi e borse. I dettagli forniti da Campless e riversati sul mercato a beneficio di sneakerheads e di analisti del mercato hanno reso StockX una naturale evoluzione di Campless.

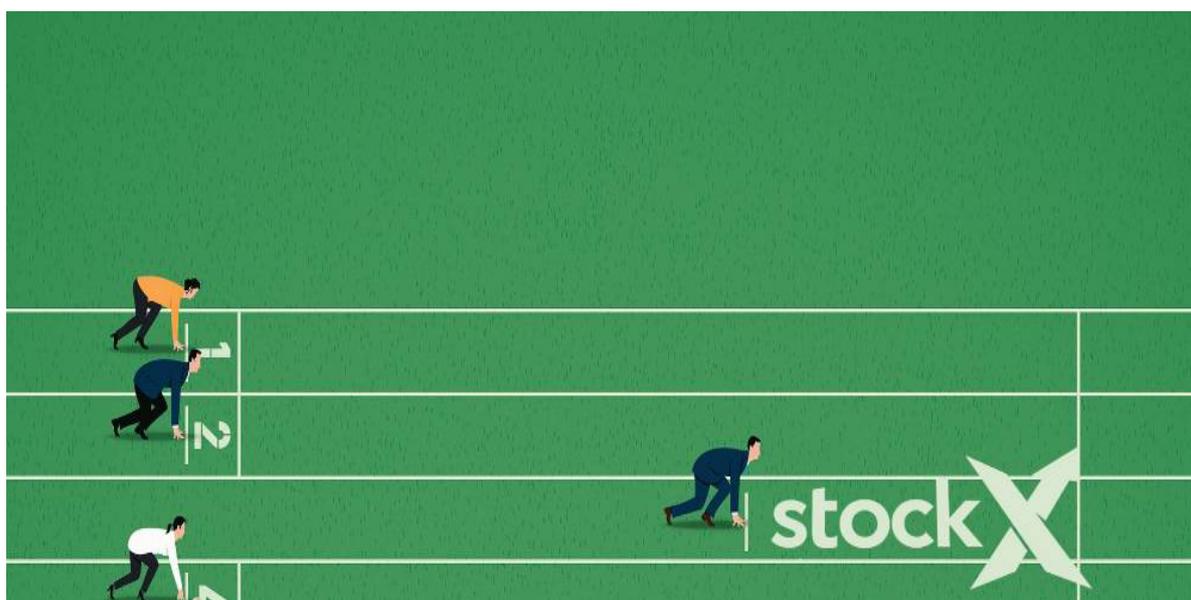
StockX

La startup è stata costituita nel 2015 da Dan Gilbert, Josh Luber e Greg Schwartz e ha iniziato ad operare l'anno successivo, nel Febbraio del 2016 a Detroit. Ad oggi, è la piattaforma di reselling più importante al mondo in cui vendere e acquistare sneakers (Yeezy, Air Jordan, Balenciaga, ecc.), abbigliamento streetwear (Supreme, OFF-WHITE, Bape, Palace, Anti Social Social Club, ecc.), orologi (Rolex, Audemars Piguet, Omega, ecc.), collezionabili (Kaws, Virgil Abloh, Supreme, Takashi Murakami, Lego, ecc.) borse (Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Dior, ecc.) ma anche elettronica (PS5, Xbox Series X), figurine (Pokémon, Panini) e NFT. Per questo motivo StockX è definita uno “Stock Market of Things” di tendenza (*stockx.com* 17/01/2020). La vision dell'azienda recita: “*essere l'affidabile piattaforma globale di scambio e consumo della cultura contemporanea*” (*stockx.com*). StockX, anche se ha iniziato la sua attività trattando sneakers, non è mai stata intenzionata ad occuparsi di una unica tipologia di merce e ha sempre puntato a diversificare i prodotti per attirare la più vasta platea possibile: i fondatori dicono di aver creato una compagnia globale attenta alle richieste locali (Kosanovich 2021).

L'azienda è universalmente riconosciuta come la maggior piattaforma di resell in quanto ha rivoluzionato la compravendita online. Con l'obiettivo di “*creare la prossima generazione di commercio e la prossima generazione di utenti*” (*stockx.com*), StockX ha costruito un modello proposta-offerta in tempo reale. Una piattaforma in tempo reale è differente da una piattaforma d'asta nel senso che gli acquirenti fanno offerte e i venditori pubblicano proposte. Un acquirente può accettare la “proposta più bassa” in qualunque momento prima che scada o venga ritirata; gli acquirenti possono anche “comperare subito”. Allo stesso modo il venditore può accettare “l'offerta migliore” in qualunque momento prima che scada o venga ritirata e può “vendere subito”. Quando c'è una corrispondenza, la transazione avviene automaticamente.



In una intervista Josh Lubber spiega il meccanismo di compravendita in questi termini: *“se tu provassi a cercare un prodotto su eBay, un paio di sneaker o una borsa, in sostanza qualcosa che vorresti acquistare, potenzialmente potresti ottenere 2.000 risultati per quel prodotto e tu, in quanto consumatore, dovresti raccapazzarti tra tutti quei risultati e capire se comprare l’uno piuttosto che l’altro. E ti chiederesti: Perché il prezzo è diverso? Perché questo ha più recensioni? Perché quest’altro ha più immagini? ...e così via. Tutte cose con cui noi abbiamo quotidianamente a che fare lavorando in quei marketplace. Ma prova a confrontare questo con l’acquisto invece di azioni Nike alla Borsa di New York. Se decidi di comprare delle azioni Nike ci saranno migliaia di persone che ti dicono: Compra le mie azioni Nike? No, c’è un ticker azionario per Nike e ogni transazione bid and ask è stata fatta nello stesso posto. Esiste quindi un solo prezzo di mercato per l’azione Nike e sai esattamente quanto la pagherai. Allo stesso modo su StockX, c’è una sola opzione per prodotto e c’è un solo prezzo che possiamo far emergere raggruppando tutto, nello stesso modo in cui funziona il mercato azionario. E fondamentalmente questa è un’esperienza unica con i beni di consumo che ancora non esiste”* (Attualità Nòva24 Tech 25/01/2019). Quindi, come suggerisce il nome dell’azienda, StockX tratta le sneakers (e gli altri prodotti presenti nel Market Place) come azioni e come tali monitora e aggiorna costantemente le fluttuazioni di tutti gli articoli. L’azienda vuole creare un mercato *“standardizzato, autentico, intuitivo”* (Intervista a Josh Lubber vd. Grande 2018), che consente di acquistare prodotti a cui molte persone non avrebbero mai avuto accesso prima. Come per il mercato azionario, con StockX sfumano le linee tra sneakers provenienti dal mercato primario e da quello secondario perché i clienti si incrociano in un unico certificato market place (Grande 2018). Applicando questo metodo, a sette anni dalla nascita, l’azienda vale oggi circa US\$ 2.8 miliardi e conta circa 1.500 dipendenti. Oltre alla sede centrale di Detroit, c’è un ufficio internazionale a Londra e undici centri di autenticazione e Drop Off Locations in tre continenti (StockX Current Culture Index 13/01/2021).



La piattaforma è stata definita un “*safe heaven*” (Gonzales 2021) della compravendita resell in quanto si fonda su tre principi inalienabili (le citazioni che seguono sono tratte dal sito ufficiale *stockx.com*):

Anonimato: “*Non preoccuparti della legittimità di acquirenti o venditori: i mediatori siamo noi.*”

Trasparenza: “*Dati di mercato in tempo reale per acquistare e vendere in modo intelligente.*”

Autenticità: “*I nostri esperti autenticano ogni prodotto venduto su StockX.*”

L’intermediazione digitale di StockX fornisce quella sicurezza che la negoziazione diretta non può garantire sia per quanto riguarda l’affidabilità e la trasparenza delle transazioni che per l’autenticazione dei prodotti e la semplicità di vendita. Sono valori estremamente apprezzati dagli utenti che portano il successo delle piattaforme ad un livello globale.

Qui di seguito verranno analizzati singolarmente:

Sicurezza delle transazioni

StockX è un market place “peer to peer” in cui l’azienda funge da matchmaker digitale ovvero da intermediario per le transazioni di denaro e di prodotti. L’azienda applica commissioni ad entrambe le parti. Dal prezzo di vendita concordato, al venditore vengono scalati il 3% come elaborazione del pagamento e una commissione sulla transazione che varia in modo inversamente proporzionale al livello di vendita conseguito. Il range va da una commissione decrescente dal 10% all’ 8% (da 250 paia di sneakers vendute in poi). Inoltre, StockX applica una tariffa di transazione minima su diverse categorie di valute. All’acquirente vengono addebitati: il 3,5% come elaborazione del pagamento, eventuali dazi/tasse e i costi di spedizione associati all’ordine. Il costo di spedizione standard per l’acquirente italiano è di circa 15€, importo comunque legato a peso e dimensioni del pacco. Il pagamento dell’acquirente confluisce a StockX che si incarica di versare il denaro al venditore al netto delle percentuali. Le modalità di pagamento sono diverse: Apple Pay, Google Pay, Alipay, Venmo ecc. L’acquirente e il venditore in qualunque parte del mondo essi siano sanno esattamente quale sarà l’importo finale preciso della loro transazione senza errori di calcolo dovuti a variazioni dei cambi, calcolo approssimativo delle tasse e quant’altro. Inoltre, il rilascio del pagamento sul conto del venditore tutela entrambe le parti da eventuali truffe.

L’autenticazione

L’azienda funge da matchmaker digitale in quanto acquirente e venditore ripongono la loro fiducia nell’azienda per il servizio di autenticazione (legit check) che offre ad ogni transazione. Il venditore spedisce le sneakers a StockX che esegue i test di autenticità. Se il prodotto è autenticato, viene corrisposto l’importo al venditore e spedito l’articolo acquistato all’acquirente. “*Tu sorseggi un daiquiri sapendo che non riceverai mai un falso*” (*stockx.com*). StockX garantisce l’autenticità dei prodotti che transitano dai suoi magazzini grazie alle rigorose procedure di verifica che includono: i prodotti devono essere nuovi e gli

autenticatori devono garantire l'originalità del prodotto seguendo delle checklist che includono più di cento requisiti di verifica. Il packaging deve essere di alto standard per assicurare che il prodotto non subisca alcun danno durante il suo viaggio. Tecnologie di apprendimento automatico coadiuvano gli autenticatori nell'analisi dei minimi dettagli. Per ogni paio di sneakers (così come per ogni altro articolo) è compresa una lista degli accessori come se la compravendita avvenisse presso un retail. Per tutelare gli utenti della piattaforma è particolarmente curata la parte "Contraffazioni, Frodi e Manipolazioni". Nella sezione termini e condizioni si legge: "*StockX prende contraffazioni, frodi e manipolazione del Market molto seriamente. Se un venditore fornisce un articolo contraffatto o tenta di truffare eventuali acquirenti o StockX, [l'azienda] si riserva il diritto di intraprendere alcune o tutte le seguenti azioni, a propria esclusiva discrezione:*

- 1. Rimuovere tutte le inserzioni del venditore dai Servizi.*
- 2. Cancellare tutti gli ordini del venditore in corso nei Servizi.*
- 3. Sospendere qualsiasi pagamento dovuto al venditore.*
- 4. Porre limiti ai privilegi di vendita e acquisto del venditore.*
- 5. Addebitare sulla carta di credito del venditore costi, spese e importi sostenuti da StockX [...].*
- 6. Rispedire l'articolo al venditore a spese di quest'ultimo.*
- 7. Fornire gli articoli contraffatti alle forze dell'ordine o distruggerli.*
- 8. Sospendere in modo temporaneo o definitivo l'account del venditore.*
- 9. Addebitare sulla carta di credito del venditore un ulteriore importo pari al 15% dell'importo della transazione [...]. Con la presente, il venditore accetta che ciascuno dei rimedi sopracitati è ragionevole e giustificato al momento della scoperta da parte di StockX di articoli contraffatti o azioni fraudolente [...]. Il venditore comprende e accetta che se forniamo l'articolo contraffatto alle forze dell'ordine, le comunicazioni del venditore e qualsiasi rivendicazione della proprietà relative a quell'articolo devono avvenire solo presso le forze dell'ordine e non presso di noi. Possiamo inoltre utilizzare misure di protezione antifrode, inclusi algoritmi e sistemi automatici per il monitoraggio delle frodi, che potrebbero comportare la cancellazione degli elenchi o la sospensione delle vendite o dell'account" (stockx.com: termini e condizioni).*

La trasparenza

Pagine di dati in formato standardizzato e in tempo reale sono dedicate ad ogni modello di sneakers in vendita su StockX. Aprendo, ad esempio, la pagina relativa alle Adidas Yeezy Boost 350 V2 rilasciate con drop il 12/03/2022, è possibile visionare dinamicamente il modello a 360°, la caratteristica del rilascio (original-OG/Retro, Special Edition-SE) e il colore (combinazione di colori e nickname della scarpa). Sapere quante transazioni sono intercorse con la relativa cronologia dei prezzi e i dati degli ultimi 12 mesi sia per i venditori che per gli acquirenti. L'utente può consultare le tendenze storiche del valore commerciale del prodotto. L'intervallo di contrattazione, la volatilità, il numero di vendite e il prezzo medio di vendita. Per ogni misura da uomo, da donna e da bambino sono indicate le offerte più alte, quelle più basse e il prezzo di vendita finale.

L'insieme di questi dati, consentono agli utenti di elaborare uno studio comparato dell'andamento del mercato, individuare il momento migliore per vendere o comperare e a quale prezzo. Un indice, in fondo a tutte le pagine, mostra in modo significativo la quantità di operazioni in corso per analizzare l'andamento del prodotto. Tutte queste informazioni aiutano gli utenti a prendere le loro migliori decisioni di acquisto.

StockX fornisce accesso a una vasta collezione di articoli di vari marchi e i customers sanno che sulla piattaforma trovano tutto ciò che fa capo al loro brand preferito. Ciò costituisce un punto di forza dell'azienda in quanto se un marchio dovesse interrompere la produzione di sneakers il mercato StockX comunque continuerebbe. L'azienda tratta solo brand solidi e sceglie di investire in progetti e campagne con marchi che alimentano la cultura urbana legata alle sneakers e alla moda streetwear. Come dichiara Dereck Morrison (Director Europa) per fidelizzare i clienti, la trasparenza è fondamentale: *“garantiamo che i nostri clienti ottengano i prodotti che vogliono, siamo qui per proteggerli come consumatori vulnerabili e siamo qui anche per assicurarci che stiano ottenendo i prodotti giusti tra tutti quelli che consegniamo nel mondo”* (Tosto 2019).

La semplicità

StockX è un market place globale che contiene oltre 30.000 modelli di sneakers (Grandi 2018). Navigare sulla piattaforma significa avere il vantaggio di consultare una ampia gamma di prodotti da comparare in modo standardizzato ed efficiente e di ridurre notevolmente i tempi di navigazione su browsers che potrebbero rivelarsi insicuri. StockX fornisce l'accesso a sneakers e oggetti collezionabili che difficilmente possono essere trovati su altre piattaforme con lo stesso grado di sicurezza. Il facile accesso a prodotti altrimenti non disponibili che si esauriscono in breve tempo è fondamentale per la struttura della piattaforma. Inoltre, per aiutare il customer e garantire facilità di acquisto, StockX ha lanciato i suoi siti in diverse lingue. Nel 2019 in lingua italiana e nei successivi due anni l'esperienza di acquisto è stata resa possibile per gli utenti di lingua tedesca, francese, cinese, giapponese, coreana e spagnola (Kosanovich 2021). La piattaforma inoltre è molto intuitiva e di semplice utilizzo. Se la piattaforma rileva una indecisione del customer invia delle mail chiarificatrici dal titolo “Aiutaci ad aiutarti” dove vengono spiegati i passaggi di acquisto o vendita e dove invitano l'utente a contattare l'azienda all'indirizzo: supportstockx.com per spiegare l'eventuale problema incontrato o per migliorare il sito. L'Help center è leggibile in 12 lingue, diviso in categorie di assistenza con molte FAQ (stockx.com).

Fondamentalmente queste sono le chiavi del successo di StockX. Grazie alle architetture aperte della piattaforma e alla tecnologia adottata di ultima generazione, gli utenti sono in continua crescita per numero e per fascia d'età (StockX Snapshot: Current Culture Index 2021). A questo proposito, Derek Morrison in una delle sue interviste più recenti (Graupner 2022) ha commentato che il mercato delle sneakers non si è semplicemente ampliato ma grazie all'attività di StockX è diventato molto più professionale, più attento ed accessibile ad un pubblico globale. Secondo lui, il trend del collezionismo vedrà flussi sempre maggiori di over 35, prima impegnati a collezionare altre categorie, spostarsi sul mercato delle sneakers e andare ad

incrementare il numero totale dei collezionisti. Anche se le sneakers, così come le azioni, rimangono un mercato volatile, senza garanzie e con elementi di rischio. L'opinione di Derek Morrison è avvalorata dallo studio di Deliana et al. che già nel 2020, grazie ai modelli elaborati, aveva sviluppato la teoria secondo la quale il mercato del resell si sarebbe ampliato in base all'attenzione più scrupolosa e vigile dei collezionisti ai dati generati da StockX. Questo avrebbe aumentato i volumi di scambi in quanto più collezionisti si sarebbero avvicinati a questo mondo attratti dai guadagni.

Qualche dato

È interessante analizzare l'operato di StockX puramente sotto un profilo di dati.

2015 Il 17/09/2015 StockX raccoglie US\$2 milioni con un round di investimenti seed. Durante una intervista, Josh Lubner riferisce che StockX non dipende da finanziatori esterni in quanto è già finanziata dall'interno da uno dei suoi co-fondatori: Dan Gilbert fondatore di Rock Ventures e Quicken Loans oltre ad essere proprietario dei Cleveland Cavaliers della NBA. Tuttavia, i finanziamenti esterni garantiscono la genuinità dei valori aziendali e premiano con un altro peso specifico i successi ottenuti da StockX (Burns 2018). Scott Cutler riferisce in una intervista del 2020: *“Ho visto un articolo che riguardava il lancio di StockX e ne sono stato subito incuriosito, [...] Ho capito e rispettato ciò che i fondatori stavano cercando di fare nel mondo delle sneaker. Ho subito scritto a Josh su LinkedIn per congratularmi e da lì sono diventato un loro consulente informale”* (Settembre, 2020)

2016 StockX ha in attivo più di US\$ 2 milioni in transazioni giornaliere con 800.000 customers (Burns 2018). Superata la fase iniziale e avviata una certa trazione, sono gli investitori a chiedere di incontrare l'azienda.

2017 Il 15/02/2017 StockX raccoglie US\$ 6 milioni con un finanziamento venture capital serie AA. Espande il market place dalle sneakers allo streetwear, borse e orologi tutti prodotti verticali con una forte richiesta nel mercato secondario. Josh Lubner durante una intervista a TechCrunch (Burns 2018), spiega che aggiungere categorie di prodotti significa autenticare molti più articoli diversificati. Di conseguenza un maggior numero di autenticatori, impiegati ed ingegneri devono essere assunti. A Marzo 2017 l'azienda conta sul lavoro di 130 dipendenti ma appena sei mesi dopo i dipendenti sono già diventati 415. Lubner prosegue dicendo che i 50 ingegneri già operativi andrebbero quadruplicati in un prossimo futuro. L'apertura di cinquanta customer services fa sì che gli attuali dipendenti non riescono a fronteggiare adeguatamente la domanda e per questo motivo è obiettivo primario dell'azienda cercare nuove figure professionali e incrementare il numero di quelle già esistenti.

2018 StockX conta 8 milioni di utenti e ricavi giornalieri pari a circa US\$ 2 milioni. Il 13/09/2018 StockX raccoglie un round di finanziamenti di serie B pari a US\$ 44 milioni. Agli investitori che avevano già partecipato a precedenti round (Detroit Venture Partners e Courtside Ventures) si sono aggiunti GV (ex Google Ventures) Battery Ventures e molti investitori di alto profilo come DJ Steve Aoki; la modella imprenditrice Karlie Kloss; il rapper Eminem, l'attore Mark Wahlberg, il designer di abbigliamento streetwear Don C; l'imprenditore, fondatore, presidente e CEO di *salesforce.com* Marc Benioff; Bob Mylod, fondatore e managing partner di Annox Capital; Shana Fisher, managing partner presso Third Kind Venture Capital e Jonathon Triest, managing partner di Ludlow Ventures. Solo Mylod e Triest hanno le loro sedi operative nell'area di Detroit. La destinazione dei finanziamenti è la seguente: una parte serve ad aumentare il personale nella sede di Detroit ed a creare un team direttivo nella C-Suite in quanto l'azienda non ha ancora un Chief Technology Officer, un Chief Marketing Officer e un Chief Financial Officer. Nel 2018 StockX è una azienda ancora molto radicata negli U.S.A., pubblicizza solo in America ed elabora solo transazioni in dollari. Poiché il 15% dell'attività proviene dall'estero, è intenzione dei vertici aprire uffici, magazzini e centri di autenticazione fuori dagli Stati Uniti per velocizzare le operazioni nonché supportare acquisti in valute diverse dal dollaro e nelle lingue d'origine. L'aver aperto il Market Place a nuove categorie di prodotti implica personale specializzato che deve creare cataloghi e autenticare prodotti non solo negli U.S.A. ma anche nelle nuove sedi che verranno aperte all'estero. Secondo Josh Luber (Attualità Nòva 24 Tech, 2019), nonostante le intenzioni di far crescere l'operatività dell'azienda all'estero, One Campus Martius building a Detroit rimane la sede StockX per eccellenza. Con orgoglio Luber sottolinea che StockX è il secondo maggiore locatario nell'ala di proprietà di Dan Gilbert. La compagnia opera anche in una struttura di 2.800 metri quadri circa nel quartiere di Corktown e in nuovi spazi per l'autenticazione nel Quicken Loans Data Center, 1401 Rosa Parks.

In una intervista al Detroit Free Press (27/07/2028) Luber spiega come verranno utilizzati i finanziamenti per quanto riguarda il personale: *“Verrà triplicata la squadra degli ingegneri, e raddoppiate le squadre degli autenticator e del customer service. Questo è parte dell'hyper-growth”* di StockX che verso la fine del 2018 è stata annoverata tra le startup in più rapida crescita a Detroit ed in tutto il Michigan. A Ottobre 2018 la piattaforma apre il primo Authentication Centre europeo a Londra. *“Ne avremo almeno un altro altrove – forse nell'Europa continentale – non appena individueremo dove sono i nostri clienti”*, commenta Luber durante una intervista rilasciata a Gennaio 2019 (Attualità Nòva 24 Tech, 2019).

2019 Nel 2019, dopo tre anni di attività, StockX supera US\$ 1 miliardo di valore lordo delle merci (GMV) e programma di sfruttare i nuovi investimenti per alimentare i mercati in Europa e in Asia. Ormai conta clienti in quasi 200 paesi differenti, milioni di utenti attivi e 800 dipendenti tra personale part time e full time. I finanziamenti servono anche per diversificare le categorie di prodotti e aprire nuovi punti logistici in mercati chiave. In questo scenario, e a seguito di accordi presi nel tempo, il 26/06/2019 StockX acquisisce un finanziamento di serie C e raccoglie US\$ 110 milioni. Gli investitori sono DST Global, società di investimenti guidata dal miliardario russo- americano Yuri Milner, General Atlantic e GGV Capital (Schleifer et al. 2019).

Una serie di cambiamenti ai vertici vede Hans Tung (GGV Capital Managing Partner) diventare membro del board degli investitori. Josh Lubner perde l'incarico di CEO ma rimane nel board continuando ad essere "la faccia pubblica della compagnia". Scott Cutler diventa, seduta stante, CEO al posto di Josh Lubner. Scott Cutler è una figura importante per l'azienda con un curriculum impressionante: ex Vice President di eBay Americas, dal 2015 al 2017 presidente della maggiore piattaforma di biglietteria StubHub. Sotto la sua direzione l'azienda è cresciuta globalmente grazie a strategiche collaborazioni con professionisti dello sport, squadre sportive e artisti. Nella sua carriera professionale è stato Vice President della Borsa di New York per la quale ha supervisionato il finanziamento del mercato dei capitali per oltre US\$ 1 trilione e ha condotto le Offerte Pubbliche Iniziali (IPO) di alcune delle maggiori aziende, tra le quali: LinkedIn, Twitter e Alibaba. Josh Lubner ha presentato Scott Cutler in un comunicato stampa (StockX 26/06/2019) dicendo di averlo conosciuto la prima volta due giorni dopo la fondazione di StockX. Nei tre anni successivi Lubner ha proposto ai co-fondatori di StockX che Cutler divenisse il nuovo CEO. L'opportunità si è presentata a Giugno del 2019. Da parte sua Scott Cutler ha replicato come fosse stato colpito dalla particolarità del modello di e-commerce e dalla crescita esponenziale dell'azienda al punto d'aver rivoluzionato l'e-commerce con una base di utenza globale in rapida espansione costituita da customers appassionati ed entusiasti. Per questi motivi Cutler ha accettato l'incarico in quanto significa guidare una squadra proiettata verso il futuro con l'obiettivo di allargare la piattaforma ad una platea ancora più vasta incrementando l'offerta di prodotti in un Market Place autentico, trasparente e anonimo (StockX 26/06/2019). Con questo round di finanziamenti StockX raggiunge il valore di US\$ 1 miliardo ed entra ufficialmente nel "club degli unicorni" ovvero di quelle società non quotate dal valore superiore al miliardo di dollari. A Luglio 2019, StockX lancia app e sito in lingua italiana.

Ad Agosto 2019, TechCrunch pubblica un articolo d'inchiesta (Whittaker 2019) in cui viene rivelato che StockX ha subito un data breach da parte di hackers i quali, per provare il loro operato, pubblicano nel dark web i dati di 1000 customers. TechCrunch contatta i customers e verifica l'effettiva corrispondenza dei dati. StockX non commenta i fatti né per mezzo di Katy Cockrel (portavoce) né per mezzo di Josh Lubner o Scott Cutler. L'episodio sembra essere avvenuto a Maggio 2019, ha comportato il furto dei dati di 6,8 milioni di clienti inclusivi di nomi, indirizzi di posta elettronica, passwords e informazioni bancarie oltre a dati come taglie e tipo di dispositivo - Android o iPhone, da cui l'utente accedeva al sito. StockX non ha mai confermato queste circostanze e le ha minimizzate mandando delle e-mail ai clienti con la richiesta di modificare le loro password per degli aggiornamenti di sistema (*stockx.com* 08/08/2019). Questo atteggiamento, secondo Swigart Law Group (studio legale associato di San Diego - California) da Maggio ad Agosto ha esposto gli utenti al rischio di attacchi di phishing e di furto d'identità. Per questo motivo, lo studio ha condotto una class action contro StockX mentre una azione legale è partita da una utente del Michigan. Tuttavia, entrambe le azioni sono state archiviate a Dicembre 2019 da un giudice federale. StockX in un comunicato riferisce di essere soddisfatto della decisione della corte e che l'azienda continuerà a cementare la sua posizione di "leading platform" per il commercio e la vendita della "current culture" (Deng 2021).

2020 Nonostante la pandemia, StockX nel 2020 ha registrato importanti risultati rafforzando la sua posizione sia negli Stati Uniti che all'estero. Secondo Deena Bahri, Chief Marketing Officer, (Weissbrot 2021) il 60% dei venditori sulla piattaforma ha effettuato la sua prima transazione proprio nel 2020. Le vendite aumentano di quasi il 100% e la crescita di transazioni all'estero raddoppia. Alla fine del terzo trimestre la società notifica 12 milioni di transazioni, il 50% delle quali realizzate negli ultimi 12 mesi e una media di 12 milioni di visitatori globali mensili. La strategia di marketing pre-pandemia era quasi completamente digitale ma lo è diventata al 100% con la pandemia. Inoltre, il 2020 è stato un anno di grandi investimenti. È stata inaugurata una nuova categoria di prodotti dedicata all'elettronica (Playstation 5) e sono stati avviati due nuovi centri di autenticazione a Toronto e a Hong Kong che affiancano quello di Portland. Il 2020 è importante per StockX in quanto è l'anniversario dei suoi primi cinque anni di attività. I centri di autenticazione sono passati da 1 nel 2016 con 4 dipendenti a 10 nel 2020 con più di 300 dipendenti. I prodotti in catalogo nel 2016 erano 6.000 di 17 brand differenti mentre nel 2020 sono più di 120.000 prodotti di oltre 500 brand differenti. StockX in un comunicato afferma che gli sforzi di espansione e diversificazione delle categorie prodotto presenti sulla piattaforma sono stati un fattore chiave della crescita complessiva della piattaforma. Le nuove categorie dell'elettronica di consumo, lanciata a fine Novembre 2020, e gli articoli da collezione hanno registrato vendite particolarmente elevate. Nel 2019 StockX aveva inaugurato per la prima volta la categoria delle carte da collezione e come conseguenza le vendite nel 2020 sono aumentate del 4.000%. Anche i prodotti di elettronica, la categoria più recente introdotta sulla piattaforma, ha visto una rapida crescita con le console di gioco di nuova generazione classificate tra i migliori prodotti su StockX del 2020. I venditori sulla piattaforma continuano ad aumentare (Molteni 2021). Grazie a questa veloce e promettente crescita aziendale il 2020 vede due ulteriori round di finanziamenti. Il 30/06/2020 una serie D e il 15/12/2020 una serie E per un totale di US\$ 275 milioni. Scott Cutler, comunicando i risultati dell'ultimo round serie E, afferma che prima ancora della quantità è la qualità degli investitori che dimostra la fiducia del mercato nei confronti di StockX (Forbes 16/12/2020). Tra gli investitori figurano: Tiger Global Management, LLC, Altimeter Capital, Sands Capital e Whale Rock Capital Management. Gli investitori portano all'azienda una profonda esperienza nei settori della tecnologia e dell'e-commerce, avendo investito in passato in marchi tra cui figurano Amazon, Netflix, Salesforce, Shopify, Spotify e Uber. *“Il potere del mercato online sta crescendo rapidamente insieme alla nostra dipendenza dalle esperienze digitali”*, ha affermato Griffin Schroeder, partner di Tiger Global. *“Il team di StockX ha dimostrato la capacità di creare un'esperienza affidabile e incentrata sul cliente per le persone che acquistano e vendono online, e siamo entusiasti di collaborare con loro mentre continuano a innovare un modello tecnologicamente avanzato per fornire l'autenticità e la trasparenza dei prezzi, due fattori assolutamente necessari in questo tipo mercato”* (Naef 2020). Secondo Cutler, i fondi raccolti verranno utilizzati per accelerare l'espansione globale, l'innovazione di prodotto e la diversificazione delle categorie di articoli.

2021 L' 08/04/2021 StockX raccoglie un finanziamento da un mercato secondario pari a US\$ 195 milioni e un investimento Capital Venture pari a US\$ 60 milioni con una serie E-1. Scott Cuttler (CEO StockX) commenta i risultati sostenendo che i cambiamenti fondamentali di comportamento di acquirenti e venditori per un verso e di investitori per l'altro offrono a StockX delle immense opportunità di crescita. Gli ingenti finanziamenti ottenuti sono il segnale del riconoscimento del valore di lungo termine dell'azienda. Altimeter Capital, assieme ad un gruppo di precedenti finanziatori, è stato l'investitore di punta ma nuovi finanziatori si sono aggiunti alla lista come Dragoneer Investment Group. La notizia dell'acquisizione dell'investimento ha aumentato del 35% il valore di StockX rispetto agli US\$ 2.8 miliardi annunciati a Dicembre 2019. Jared Middleman (partner di Dragoneer) conferma la visione di Cuttler sostenendo il fatto che gli investitori sono felici di appoggiare il team di StockX che si è confermato essere la squadra che ha saputo cogliere al meglio le opportunità di crescita e a realizzare i potenziali dell'azienda (Holland et al. 2021).

Nel 2021 gli sforzi aziendali e gli investimenti si concentrano a far crescere StockX sul piano internazionale. StockX nel 2021 ha acquisito Scout, una società di soluzione di gestione dell'inventario, una strategia volta a semplificare l'esperienza di compravendita. Scout opera come un servizio indipendente. I fondatori e i dipendenti si uniscono a StockX come lavoratori a tempo pieno e operano per estendere la portata del tool e far crescere le capacità di diffusione (StockX 17/11/2021).

StockX Timeline



pitchbook.com StockX company profile.

2022 A oggi StockX conta complessivamente più di 1500 dipendenti e avrebbe pianificato lo sbarco in Borsa per la prima metà dell'anno. Ad affiancare l'azienda nella quotazione ci sarebbero Morgan Stanley e Goldman Sachs. I dettagli economici non sono stati rivelati. (I dati relativi ai finanziamenti utilizzati nel paragrafo sono stati raccolti su *crunchbase.com* e PitchBook Stockx company profile).

Il presente futuro

A Gennaio 2022, Scott Cutler (CEO StockX) ha annunciato un nuovo servizio sulla piattaforma denominato “Vault NFT” (StockX company news 18/01/2022). Una funzionalità grazie alla quale gli utenti possono investire in NFT legati a prodotti fisici come le sneakers e aprire la piattaforma a nuove opportunità di trading. Il servizio è temporaneamente riservato agli Stati Uniti ma verrà a breve reso disponibile globalmente. L’NFT acquistato è unito ad un prodotto fisico che potrà essere scambiato sfruttando la tecnologia blockchain per certificarne l’autenticità. La sneaker fisica associata all’NFT verrà custodita presso le facilities di StockX fino al momento in cui il proprietario del token deciderà di richiederla. Gli NFT in vendita rappresentano modelli di sneakers Nike (Jordan, Air VaporMax, Dunk, KAWS Sacai Blazer), Adidas (Yeezy, Forum Low Bad Bunny) e Puma (MB.01 LaMelo Ball Rick and Morty). Delle tre aziende produttrici coinvolte, Nike ha intentato una causa contro StockX presso il tribunale federale di New York chiedendo un importo non divulgato in danni e l’interruzione delle vendite di NFT sulla piattaforma. Ciò è stato reso possibile in quanto una normativa che regoli le vendite di NFT e le relative royalties è inesistente. Secondo Nike, gli oltre 500 NFT venduti da StockX confondono i consumatori e violano il copyright del marchio. Nike ha ricevuto lamentele circa i prezzi e le condizioni oscure di acquisto e proprietà degli NFT venduti da StockX. I dubbi degli acquirenti sulla legittimità del modello fisico incluso nell’NFT e la mancata approvazione di Nike della possibilità di riscatto di scarpe fisiche danneggerebbero la reputazione aziendale di Nike (Dolmetsch 2022). La diatriba Nike-StockX mette alla luce una serie di problematiche.

- Gli NFT permettono di acquistare un certificato che consente di tenere traccia della proprietà digitale acquistata ma non di acquistare i diritti di autore. Ne consegue che, di una stessa opera, possono essere venduti innumerevoli NFT a soggetti diversi che diventano tutti proprietari ma non della copia originale. Per dirimere la questione al momento non esistono regolamenti standard da applicare. Il senso, nell’acquisto di questo prodotto, andrebbe ricercato nell’impossibilità della duplicazione e della falsificazione in un’epoca in cui queste pratiche sono molto esercitate. Ma se ciò non è possibile come viene tutelato l’acquirente?
- In questa vicenda StockX ha abbandonato la sua natura di intermediario digitale per assumere il ruolo di licenziante di un prodotto digitale del tutto nuovo (2). La situazione non è chiara. Secondo StockX (StockX company news 18/01/2022) il Vault NFT è solo una ricevuta digitale tracciabile (*a title of ownership*) che rappresenta la proprietà di un paio di sneakers fisiche. Tuttavia, Nike sottolinea come il processo di riscatto non sia né stato autorizzato né sia disponibile. Allo stesso tempo l’NFT è inserito nel portfolio del customer per essere venduto o esposto come un nuovo prodotto virtuale di cui StockX è l’emittente. A fronte di

questa ingarbugliata situazione viene spontaneo chiedersi: Quanto è etico vendere NFT di prodotti di altre aziende? E quanto lo è utilizzare un NFT come una semplice ricevuta?

La questione al momento rimane irrisolta. Cutler nel comunicato già menzionato apre la piattaforma a nuovi sviluppi:

Acquistare un Vault NFT creerebbe delle consistenti economie di scala a tutto vantaggio degli scambi e della loro stessa natura. Infatti, le sneakers fisiche rimarrebbero nei magazzini StockX durante tutte le transazioni degli NFT e verrebbero spedite solo su specifica richiesta dopo il primo quadrimestre dall'acquisto. In caso di scambio dell'NFT con la scarpa fisica, i costi addebitabili al venditore (per ora solo negli U.S.A.) sarebbero una transaction fee del 3% e una processing fee dell'1% che verrebbero incassate dalla piattaforma oltre ad un prelievo di US\$ 35 e US\$14 di spedizione. Invece, nel caso gli NFT non venissero riscattati, StockX non dovrebbe più movimentare né autenticare la merce ad ogni passaggio in quanto già presente all'interno dei propri magazzini. Questo velocizzerebbe gli scambi e libererebbe i resellers dallo stoccaggio delle merci, dall'attesa dei pagamenti e dalle tasse legate agli scambi fisici attualmente in corso. Inoltre, aprirebbe a nuove modalità di compravendita in quanto le sneakers potrebbero essere scambiate alla velocità di veri e propri asset digitali. Il reseller diventerebbe una figura molto più simile a quella di un investitore piuttosto che a quella di un commerciante, non dovendo nemmeno più toccare la merce per scambiarla (Cutler StockX company news 18/01/2022, Bonatti 2022).

Oggi chi acquista un Vault NFT può scambiarlo solo all'interno di StockX con il vantaggio di non dover pagare le "gas fees" necessarie per registrare qualsiasi transazione all'interno di una blockchain. Tuttavia, Cutler ha già preannunciato che in un futuro molto prossimo ci sarà la possibilità di scambiare in criptovaluta NFT su piattaforme differenti. In questo caso StockX passerebbe da Market Place of Things a Market Place of Digital Things custode di una controparte fisica che non verrebbe mai movimentata. Queste dinamiche renderebbero gli scambi come operazioni analoghe alla consegna di contanti in una banca o al deposito di cripto valute in un exchange, con la sola differenza che a rappresentare la proprietà sarà un NFT e non una promessa di pagamento. L'evoluzione ultima sarebbe una forma di finanza delle sneakers in cui StockX potrebbe offrire prodotti finanziari legati alle sneakers. Nel mercato cripto sono già presenti servizi che permettono di richiedere prestiti lasciando come garanzia i propri NFT. StockX potrebbe svolgere la medesima attività detenendo fino all'estinzione del debito le sneakers o al contrario pagare interessi ai collezionisti, custodendo all'interno dei propri magazzini le sneakers che essi vogliono stoccare, guadagnando in seguito sugli scambi effettuati su quelle paia (Cutler StockX company news 18/01/2022, Bonatti 2022).

Gli sviluppi creativi e costruttivi che si possono immaginare sono veramente numerosi ed attuabili. Rimane aperta la questione della assenza di normativa che, alle condizioni attuali, dà adito ad una pericolosa pirateria di dati e di frodi parimenti attuabile.

Considerazioni

StockX è una piattaforma innovativa che utilizza la fidelizzazione guadagnata tra gli sneakerheads per essere operativa anche nella realtà del Metaverso. Ovviamente non è l'unica Platform Based Organization ad addentrarsi in questo nuovo mondo. Per questo motivo, aziende, enti di difesa consumatori, amministratori statali, legislatori e tribunali devono velocemente mettere in atto accorgimenti di tutela e di comportamento per creare e mantenere il Metaverso uno spazio fiorente ed equo di comportamento “civile”, utile, e costruttivo. Come accade con qualsivoglia nuova tecnologia la consapevolezza sui rischi specifici è di fondamentale importanza per gli utenti così come per le piattaforme. È necessario mitigare tutti i pericoli digitali che possono creare e perpetuare pregiudizi, pratiche ed azioni illegali oltre che a sviluppare una adeguata cultura per proteggere e gestire i dati (Livelli 2022).

Note

- 1) È interessante ascoltare i video pubblicati dalla community sneakerheads su SNKRS per esempio “What you got” SB 20th anniversary sneakerqueen oppure “What you got” Monsieur Dope.
- 2) A supporto della tesi che si tratti di un nuovo prodotto Nike scrive nella propria citazione che i Vault NFT di StockX sono molto più che scarpe Nike fisiche. L’affermazione di StockX che un Vault funziona esclusivamente come una ricevuta digitale tracciabile “*a StockX token representing ownership of a physical pair*” (*stockx.com*) è smentita dalle sue stesse dichiarazioni. Tali dichiarazioni riflettono il fatto che i Vault NFT di StockX a marchio Nike, i cui acquirenti possono scambiare, raccogliere ed esporre nel loro portafoglio “*all NFT go to your StockX portfolio*” (*stockx.com*) sono nuovi prodotti virtuali che StockX ha abbinato ai suoi servizi aggiuntivi (vd. comunicato di Scott Cuttler su StockX). Nike evidenzia che nella misura in cui il Vault NFT deve semplicemente funzionare come una “ricevuta digitale” per una scarpa Nike fisica non c’è alcuna ragione legittima per StockX di mettere in evidenza i marchi Nike sul Vault e sulla pagina del prodotto StockX. Infine, sempre a supporto del nuovo prodotto, Nike evidenzia altresì come “il processo di riscatto non è attualmente disponibile”.

Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è stato analizzare le motivazioni che hanno portato al successo il modello di business attuato dalle Platform Based Organizations. Per fare questo è stata dapprima approfondito il funzionamento teorico delle piattaforme, si sono poi individuate le caratteristiche delle piattaforme di successo. Successivamente si è studiata l'implementazione nel mondo particolarmente "fluida" delle sneakers e come la piattaforma StockX abbia interpretato con successo ciò che al mercato delle sneakers necessitava per essere migliorato. Innovative esperienze di Platform Economy stanno aprendo la via a nuove tecnologie e nuove modalità di business nel Metaverso.

La domanda nella sua semplicità ha richiesto un ampio sviluppo dell'argomento che ha fatto emergere numerosi aspetti ed implicazioni. La risposta sintetica è che le piattaforme sono il modello più adatto al mercato contemporaneo in quanto hanno la possibilità di migliorare l'utenza, le competenze e il business. Raggiunta la massa critica le piattaforme dovranno raggiungere la qualità critica così come l'utenza dovrà raggiungere competenze superiori sull'utilizzo corretto delle piattaforme. L'efficacia di una piattaforma sarà tanto maggiore quanto sarà la fiducia che l'utente riporrà in essa. Per costruire e sostenere fiducia, la piattaforma dovrà dimostrare agilità di operato e capacità di saper proteggere i dati sulle transazioni con politiche trasparenti e solide linee guida che governeranno il corretto processo di business. Gli interlocutori pubblici dovranno diventare più forti, avere tempi di reazione più rapidi e mezzi di contrasto più sofisticati. Dovranno svilupparsi elementi regolatori in ambiti quali l'antitrust, il mercato del lavoro e la proprietà intellettuale se le piattaforme vorranno operare in un prossimo futuro in modo florido, equo ed etico nel nuovo spazio del Metaverso. Il mondo delle sneakers per la sua particolare natura "liquida" è stato il mezzo per analizzare al meglio l'operato e le risposte fornite dalle piattaforme agli stimoli di "acquirenti capaci ed infaticabili" (Bauman 2012). Lo studio di StockX è stato l'esempio di applicazione di successo di una piattaforma a oggi senza pari.

Bibliografia

- Abirashid E., (2016), Social Business Forum, Milano 6-7 Luglio 2016 intervista a Sangeet Paul Choudary.
- Adidas Annual Report 2020.
- Adidas “Own the Game” our strategy 2025.
- AFP, (2018), “Una piattaforma per scambiare energia P2P tra prosumer e consumatori”, *Il Sole 24 Ore*, 02/10/2018.
- AGCOM (2012), “La neutralità della rete, le risultanze delle consultazioni e il contesto internazionale”, *www.agcom.it*.
- Almaney A.J., (2000), *A strategic Analysis of Nike Inc.* 14/03/2000.
- Aquila D., (2021), *Storia di un'ossessione... la scarpa*, ISBN 2021.
- Attualità Nòva 24 Tech, (2019), “Arriva in Italia StockX, il mercato azionario per i prodotti”, 25/01/2019.
- Baile P., (2020), “Spazi inesplorati: il futuro delle piattaforme”, *Accenture*, 28/02/2020.
- Baldini A., (2022), “Virgil Abloh: asta record per le sneaker Nike per Louis Vuitton”, *ansa.it*, 12/02/2022.
- Bauman Z., (2011), Centro Congressi “Papa Luciani” Padova, 27/05/2011.
- Bauman Z., (2012), *Modernità liquida*, eBook Laterza, Dicembre 2012.
- Boggan S., (2001), “Nike admits to mistakes over child labor”, *The Independent UK online*, 20/10/2001.
- Bosisio R., (2021), “Adidas collabora con Prada per le nuove Predator”, *outpump.com*, 27/12/2021.
- Belardinelli R., (2021), “Da Adidas a Nike, i big dello sport verso un 2021 da record”, *MFF N. 143*, 22/07/2021.
- Belleflamme P., Peitz M., (2019), “The Competitive Impacts of Exclusivity and Price Transparency in Markets with Digital Platforms”, Discussion Papers Series – CRC TR 224, Discussion Paper No. 137 Project B 05, Novembre 2019.
- Benammar K., (2014), “Platform Thinking for Operational Excellence”, *THNK Executive Leadership Program*, 27/05/2014.
- Bonatti A., (2022), “Il mercato delle sneakers è sempre più vicino a quello azionario”, *outpump.com*, 28/01/2022.
- Bottos G., (2020), “Le piattaforme digitali: intervista a Luciano Floridi”, *Pandora Rivista*, 19/22/2020.

Bottos G., (2021), “Rider ed economia digitale: organizzare il lavoro al tempo delle piattaforme. Intervista a Riccardo Mancuso”, *Pandora Rivista*, 29/12/2021.

Bloomberg Intelligence, (2021), “Metaverse may be \$800 billion market, next tech platform”, *bloomberg.com*, 01/12/2021.

Breaking Point Report (2021), “Wage theft in Primark, Nike and H&M supply chain”, *The Guardian*, 02/06/2021.

Burns M., (2015), Sneaker website Campless relocates to Detroit following investment by Dan Gilbert”, *techcrunch.com*, 17/09/2015.

Burns M., (2018), “Detroit’s StockX raises \$44M from GV and Battery to expand marketplace internationally”, *techcrunch.com*, 13/09/2018.

Capelli A., (2020), “Maniaci delle scarpe, perché le sneakers si vendono all’asta come beni di lusso”, *Linkiesta*, 09/06/2020.

Caprotti A., (2018), “Storia di Norman, il terzo uomo di una protesta storica”, *Avvenire*, 17/10/2018.

Caprotti G., (2021), “Gafa sotto attacco in Europa”, *Il Sole24Ore*, 26/01/2021.

Cavrini E., (2020), “Come il Coronavirus ha influenzato le vendite di Nike”, *outpump.com*, 28/02/2020.

Cavrini E., (2021 A), “SNKRS Day: tutto quello che devi sapere per farti trovare preparato”, *outpump.com*, 07/08/2021.

Cavrini E., (2021 B), “La guida definitiva per vendere e comperare su KLEKT e KLEKT Used”, *outpump.com*, 23/09/2021.

Cavrini E., (2022), “I prezzi delle sneakers Nike sono destinati ad aumentare ancora”, *outpump.com*, 12/01/2022.

Cennamo C., (2016), “Building the Value of Next-Generation Platforms: The Paradox of Diminishing Returns”, *Journal of Management* Vol. XX No. X, Month XXXX 1–32, Luglio 2016.

Chaabouni K., Schuurin M., White A., Monedero Rubio. M., (2021), “Five ways to make Platform Based IT Organizations work”, *BCG*, 25/03/2021.

Ciferri L., Bussi M., Trivellato P., (2018), “Il lavoro alla prova del digitale”, *Aspen Institute Italia*, Giugno 2018.

Crescenzi C., (2021), Nikeland, il Metaverso di Nike”, *Techprincess*. Dicembre 2021.

Curti B., (2021), “Converse, «l'effetto Kamala» fa volare le vendite in Usa”, *MFF* N. 37, 23/02/2021.

Cuoco A., (2021), “Antitrust, social network e politica del XXI secolo. Conversazione con Luciano Floridi”, *Strade*, 22/02/2021.

Danziger P. N., (2018), “Nike's New Consumer Experience Distribution Strategy Hits the Ground Running.” *Forbes Magazine*, 03/12/2018.

Dean B., (2021), “Social Network usage and growth statistics. How many people use social media in 2022?”, *backlinko*, 10/10/2021.

Dean B., (2022), “Roblox user and growth stats 2022”, *blacklinko.com*, 05/01/2022.

Delladora L., (2021), “Roblox: infiniti modi e infinite opportunità anche per I brand”, *we are social*, 23/04/2021.

Deloitte Insights (2022), *2022 Global Marketing Trends*.

De Maldé M., (2019A), “Il capitalismo delle piattaforme; i big players dell’economia digitale e la crisi delle piattaforme centralizzate. Decentralizzazione e disintermediazione” in *Amministrazione pubblica e capitalismo delle piattaforme digitali*, Aspen Institute Italia, 2019.

De Maldé M., (2019B), “La tutela della privacy e dei dati personali”, in *Amministrazione pubblica e capitalismo delle piattaforme digitali*, Aspen Institute Italia, 2019.

De Maldé M., (2019C), “L’economia delle piattaforme: quali misure di promozione e sviluppo”, in *Amministrazione pubblica e capitalismo delle piattaforme digitali*, Aspen Institute Italia, 2019.

Deng V., (2021), “Class action lawsuit over StockX hack dismissed”, *Complex*, 09/12/2021.

Deliana D. & Ekaputra I. A., (2020), “Investor attention and return reversal in sneakers resale market”, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 24(3), 340-349. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v24i3.4434>.

Del Prete N., (2021), “Adidas ha venduto Reebok, il mercato cambia”, *Fortune*, 16/08/2021.

Diaferia L., Gaur A., Cennamo C., Salviotti G., (2020), “La sfida delle piattaforme digitali”, *SDA Bocconi*, 14/12/2020.

Di Bert R., (2021), “StockX e Slam Jam insieme per una T-shirt limited edition”, *outpump.com*, 14/12/2021.

Digital Guide Ionos (2020), “API: cosa c’è da sapere sulle interfacce di programmazione”, 14/09/2020, www.ionos.it.

Di Matteo G., (2021), “Nike ha creato una città virtuale nel Metaverso all’interno della piattaforma Roblox”, *Forbes*, 25/11/2021.

Di Vico D., (2011), “Intervista a Zygmunt Bauman”, Centro Congressi “Papa Luciani” Padova, 27/05/2011.

Dolmetsch C., (2022), “Nike files trademark suit against StockX over NFTs” *Bloomberg*, 04/02/2022.

Donovan J., (2021), “Disinformation can be a very lucrative business, especially if you’re good at it, media scholar says”, *The Washington Post*, 19/01/2021.

- doxee.com* (2019), “Il settore Telco tra crisi e opportunità”, *www.doxee.com*.
- Einhorn J., (2020), “Big Facts: Travis Scotts”, *The Magazine*, 19/11/2020.
- Einhorn J., (2021 A), “StockX Snapshot: Current Culture Index”, *The Magazine*, 13/01/2021.
- Einhorn J., (2021 B), “Sneakers Then and Now”, *The Magazine*, 10/02/2021.
- Elliott J, Nguyen C., Tanguturi P., (2018), *Digital Platforms will define the winners and the losers in the new economy*, Accenture Research 2018.
- Eriksson M., (2022), “Migliori bot per sneakers”, *Private Proxy Guide*, 07/02/2022.
- eur.lex.europa.eu (2019), “Sintesi della Direttiva (UE) 2015/2366”, 26/07/2019, <http://eur-lex.europa.eu>.
- European Central Bank (2021), *Digitalization: channels, impacts and implications for monetary policy in the euro area*, Occasional Paper N° 266, Settembre 2021.
- Evans D.S., Schmalensee (2016), “The New Economics of Multisided Platforms: A Guide to the Vocabulary”, abstract of *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*, in Paper SSRN, 09/06/2016.
- Fabo B., Beblavy M., Kilhoffer Z., Lenaerts K., (2017), *An overview of European Platforms: Scope and Business Models*, JRC Science for Policy Report, European Commission.
- Farrell M., (2021), “Online marketplace StockX valued at 3.8 billion, lets some employees sell shares”, *The Wall Street Journal*, 07/04/2021.
- Foltran F., (2019), “Professionisti, consumatori e piattaforme online: la tutela delle parti deboli nei nuovi equilibri negoziali”, *Saggi, medialaws.eu*, Novembre 2019.
- Fornari G., Rocco S., Casilli G., (2021), “Focus: i rischi penali della platform economy”, *Fornari e Associati*, Marzo 2021.
- Franchi I., (2021), “Social media: la neutralità non va più di moda”, *Umanesimo Digitale*, 25/01/2021.
- Fung B., (2020), “Facebook's Oversight Board is finally hearing cases, two years after it was first announced”, *CNN Business*, 22/10/2020.
- Gillespie T., (2018), *Custodians of the Internet*, Yale University Press, Londra, 2018.
- Golden J., (2021), “Nike is quietly preparing for the Metaverse”, *CNBC*, 02/11/2021.

- Gonzales, E., (2021), “With Nike’s reselling connections exposed, where do sneakerheads go from here?”, *Boardroom*, 16/03/2021.
- Grande I., (2018), “Alla scoperta di StockX con Josh Luber”, *nssmag.com*, 19/10/2018.
- Graupner H., (2022), “Big growth ahead for sneaker investors?”, *dw.com*, 08/02/2022.
- Haberkorn T., (2019), “Più grande dell’URSS: una conversazione con Nick Srnicek”, *Dinamo Press*, 18/03/2019.
- Hatfield T., (2020), “Tinker Hatfield: Footwear Design”, *Abstract the Art of Design*, FULL EPISODE, Netflix 17/04/2020, *youtube.com*.
- Hensel A., (2021), “How Adidas is planning for DTC to make up 50% of its revenue by 2025”, *Modern Retail*, 15/03/2021.
- Hoang L., Blank G., Quan-Haase A., (2020), “The winners and the losers of the platform economy: who participates?” *Information, Communication & Society*, DOI: 10.1080/1369118X.2020.1720771.
- Hockey J., Dilley R., Robinson V., Sherlock A., (2015), “There’s not just trainers or non-trainers, there’s like degrees of trainers’: Commoditisation, singularisation and identity “, *Journal of material culture*, 2015, Vol. 20(1), pp. 21–42.
- Holland F. e Golden J., (2021), “Sneaker reseller StockX’s valuation jumps to \$ 3.8 billion”, *CNBS*, 08/04/2021.
- Howland D., (2017), “Adidas muscles in on Nike, Under Armour with 66% e-commerce sales jump”, *Retail Dive*, 07/08/2017.
- Hunt J., (2021), “Sneakerheads Have Turned Jordans and Yeezys into a Bona Fide Asset Class”, *Bloomberg Business Week*, 21/02/2021.

IBM (2019), *Banking on the platform economy*.

Intesa (2020) “Cos’è la platform economy e perché si sta affermando” *www.intesa.it*, 14/07/2020.

Jones E., Dannemiller K., Rathod J., (2020), “Can style be quantified: the data science behind sneaker reselling”, *medium.com*, 06/07/2020.

Jullien B., Sand—Zantman W., (2020),” The Economics of Platforms: a Theory Guide for Competition Policy”, *CESifo Working Paper Series 8463*, Luglio 2020.

Kai-Fu Lee, (2017), “Kai-Fu Lee on the merging of online and offline worlds”, *The Economist*, 30/11/2017.

Katje C., (2021 A), “Adidas, NFT Into the Metaverse fa il tutto esaurito”, *Benzinga Italia*, 25/12/2021.

Katje C., (2021 B), “Nike si prepara all’ingresso nel settore degli NFT”, *Benzinga Italia*, 29/03/2021.

Kawamura Y., (2018), *Sneakers: fashion, gender and subculture*, Bloomsbury Publishing PLC, 2018.

Kernan J., Chen O. Zuber K., Orr J. (2019), *The Cowen Insight*, *cowen.com*.

KPMG (2018A), “The rise of digital platforms”.

KPMG (2018B), “Unlocking the value of the platform economy – Mastering the good, the bad and the ugly”, *Dutch Transformation Forum*, November 2018.

KPMG (2020) CEO Outlook.

Kosanovich K., (2021), “StockX: Changing the Game”, *The Magazine*, 07/06/2021.

La Trofa F., (2021), “Verso il Metaverso: il successore di internet, un universo virtuale che non c’è”, *tech4future.info*, 28/10/2021.

Leonardi P.M., Treem J.W., (2020), “Behavioral Visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication”, *Organization Studies* 2020, Vol. 41, N.12, pp. 1601–1625.

- Livelli F., (2022), “Metaverso: quali sono i rischi e come aumentare la consapevolezza”, *agenda digitale*, 04/03/2022.
- Luber J., (2015), “Perché le scarpe da ginnastica sono un grande investimento”, *TED Talk*, 16/11/2015 www.ted.com.
- Luceri C., Ribezzo F., (2020), “La libertà di espressione: aspetti problematici nell’era di internet”, *InIusItinere*, 21/01/2020.
- Lux M., Bug P., (2018) “Sole Value – The Sneaker Resale Market: An explorative analysis of the sneaker resale market.”, *Researchgate*, January 2018.
- Macellari M., (2019), “Platform economy, tutte le imprese possono trarre vantaggi dal modello dei big digitali”, *Giovani Imprenditori Assolombarda - EconomyUp*, 19/04/2019.
- Matthews D., Cryer-Coupet Q., Degirmencioglu N., (2021), “I wear; therefore, I am: investigating sneakerhead culture, social identity, and brand preference among men”, *Fashion and Textiles*, research *Fash Text (2021) 8:1* <https://doi.org/10.1186/s40691-020-00228-3>, 05/01/2021.
- Maci L., (2021), “Reselling, che cos’è e quali business sta generando la compravendita di sneakers”, *EconomyUp*, 08/10/2021.
- Maggi A., (2021), “Parler, come estrema destra sta costruendo i suoi social network”, *Global Project*, 16/06/2021.
- Maremosso (2021), "La Rete? Non è il Paese delle Meraviglie", intervista ad Alessandro Curioni, 10/10/2021.
- McKinsey Global Institute (2017), “A future that works: automation, employment and productivity”, Gennaio 2017.
- Malik A., (2020), “Le Sneakers e lo spirito del capitalismo”, *Jacobin Italia*, 14/12/2020.
- Mese A., (2019), “Nuove frontiere direct-to-consumer e data driven nelle relazioni tra brand e persone”, *Deloitte*, 21/01/2019.
- Miele R., (2021), “StockX è boom per le co-lab”, *MF fashion*, 07/09/2021.

- Mileva G., (2022), “50+ Metaverse Statistics that will blow your mind (2022)”, *Influencer Marketing Hub*, Marzo 2022.
- Miozzo J., (2021), “Ecommerce e marketplace: come e quando scegliere tra l’uno e l’altro”, *vtex.com*, 19/08/2021.
- Molteni M.E., (2021), “L’anno record di StockX”, *Future*, 16/01/2021.
- Naef I., (2020), “StockX chiude round di finanziamento da 275milioni di dollari”, *FashionUnited*, 17/12/2020.
- Nica I., Charita N., Ionescu S., (2021), “Using of KPIs and Dashboard in the analysis of Nike company’s performance management”, *Theoretical and Applied Economics* Vol. XXVIII (2021), No. 1(626), Spring, pp. 61-84.
- Nike, Inc. (2016), *Reports Fiscal Year 2016 Fourth Quarter and Full Year Results*, 28/06/2016.
- Nike, Inc. (2021), *Reports Fiscal Year 2021 Fourth Quarter and Full Year Results*, 24/06/2021.
- Nike, Inc. (2021), “*A Growth Company*”, *media.corporate-it.net*.
- Occorsio E., (2021), “Facebook, un decennio tra scandali e scuse ipocrite”, *L’Espresso*, 03/11/2021.
- Orlando E., (2021), “Il nuovo A.D. vuole trasformare Nike da azienda di marketing in un colosso tech. Una rivoluzione a suon di licenziamenti”, *Business Insider Italia*, 04/04/2021.
- Ostillo M.C., (2021), “Sneaker, Arte e Brand”, *SDA Bocconi*, 24/05/2021.
- Polito E., (2020), “La Platformization nuovo modello di generazione di valore”, *Il Sole 24 Ore*, 08/12/2020.
- Pratap A., (2021), “Nike Strategic Analysis”, *Notesmatic*, 03/11/2021.
- Radityaa D., Erlin N., Ferarida A., Hanafiaha N., (2021), “Predicting Sneaker Resale Prices using Machine Learning”, *Science Direct, Procedia Computer Science* 179 (2021) 533–54.

Rampini F., (2005), “L' Adidas acquista la Reebok è la guerra delle scarpe da tennis”, *La Repubblica*, 04/08/2005.

redhat.com (2017), “Cos'è un'API” 31/10/2017, *www.redhat.com*.

redhat.com (2018), “I vantaggi delle API”, 29/06/2018, *www.redhat.com*.

Reindl J.C., (...), “Detroit Startup StockX now worth \$ 1 Billion: How it got rare status”, *Detroit Free Press*.

Rhee H.L. e Lee K.H., (2021), “Enhancing the Sneakers Shopping Experience through Virtual Fitting Using Augmented Reality”, *Sustainability*, 13, 6336. <https://doi.org/10.3390/su13116336>.

Riggio S., (2021), “Nike Jordan, le sneaker più care del mondo: Air Ship del 1984 vendute all'asta da Sotheby's per un milione e 472 mila dollari”, *Corriere della Sera*, 25/10/2021.

Robertson A., Peters J., (2021), “What is the metaverse, and do I have to care?”, *theverge.com*, 04/10/2021.

Rochet J., Tirole J., (2003), “Platform Competition in Two-Sided Markets”, *Journal of the European Economic Association*, Volume 1, Issue 4, pp. 990–1029, 01/06/2003.

Ross L., (2021), “How Is Nike Using Automation, Robotics in Its Manufacturing?”, *ThomasNet*, 16/06/2021.

Ruggiero G., (2021), “Digitalizzazione come leva per lo sviluppo: ecco gli impatti economici pubblici e privati”, *Rapporto BCE*, 20/01/2021.

Saccani N., Adrodegari F., Ardolino M., (2021), “Il business alla sfida della complessità: il ruolo delle digital Platform”, *Industry 4 Business*, 23/06/2021.

Saccardi L., (2019), “Marketing sportivo, per i brand è tempo di passare dai social network alle micro community”, *Digital Network*, 05/04/2019.

Sagner E., (2017), “Is the Streetwear Market Headed for the Mainstream?”, *NPR*, 26/11/2017.

Sandonnini P., “Metaverso: che cos'è, le applicazioni e i rischi”, *economyup.it*, 09/05/2022.

Sargentini M., (2017), “Cambogia svenimenti di massa nelle fabbriche della Nike e dell'Asics”, *Corriere della Sera*, 25/06/2017.

Sarno A., (2022), “Luciano Floridi: finita l’era in cui le Big Tech possono farsi da sole le regole”, *Huffpost*, 24/01/2022.

Scarselli G. (2021), “Michael Jordan entra nel Metaverso con la sua startup”, *outpump.com*, 21/12/2021.

Schleifer T. e Del Rey J., (2019), “A giant new investment will make StockX the first billion-dollar sneaker reseller”, *Recode*, 19/04/2019.

Semmelhack E., (2019), *Sneakers X Culture: Collab*, Rizzoli International Publications.

Servan J., (2021), “StockX: le marché boursier de la sneaker s’ouvre à l’électronique”, *Begeek*, 31/03/2021.

Settembre D., (2020), “StockX, le sneaker da un miliardo di dollari”, *Forbes*, 16/01/2020.

Sewell C., (2005), “25 Years ago, subways and buses stopped running”, *New York Times*, 04/04/2005.

Shapiro A. interviews Einhorn J., (2021), “Online marketplace StockX aids in access to consumer products amid supply constraints”, *Yahoo Finance*, 08/11/2021.

Soi A., Martino L., (2019), “Lo Stato fra crisi di sovranità e ricerca di un nuovo ruolo”, in *Amministrazione pubblica e capitalismo delle piattaforme digitali*, Aspen Institute Italia, 2019.

Sorice M., (2021), “Democrazia futura. Platform society, ovvero società delle piattaforme”, *openluiss.it*, 22/04/2021.

SR2020, “StockX: the stock market for things”, *Digital Innovation and Transformation*, Harvard Business School, 24/03/2020.

Srnicek N., (2016), *Platform Capitalism*, Polity Press 2016.

StockX 26/06/2019, “Detroit-based StockX Closes \$110 M. Series C led by DST Global, General Atlantic and GGV Capital; Names e-commerce veteran Scott Cutler CEO”, *stockx.com*.

StockX 08/08/2019, “Update on data security issue”, *stockx.com*.

StockX 17/11/2021, “StockX acquires industries-leading inventory management tool, Scout”, *stocx.com*.

Summary of Nike privacy policy and cookie policy aggiornato al 30/06/2021,
<https://agreementservice.svs.nike.com>.

Tighe D., (2021), “Footwear shoe revenue of Nike, Adidas & Puma 2010-2020”, *Statista*, 26/07/2021.

Tosto G., (2019), “StockX il marketplace di sneaker ma non solo: la nostra intervista a Derek Morrison”,
dcommerce.it, 20/12/2019.

Value Market Research (2021), “Global Sneakers Market Report by product (Adult Sneaker and children sneaker), by application (competition, Amateur Sports and lifestyle) and by regions – industry trends, size, share, growth, estimation and forecasts, 2020-2027”, April 2021.

Vecchi B., (2016 A), *Il capitalismo delle piattaforme*, ManifestoLibri.

Vecchi B., (2016 B), “Il capitalismo delle piattaforme. Note per la costruzione di un seminario”,
Euronomade, 07/11/2016.

Vecchi B., (2021), “Il capitalismo delle piattaforme di Benedetto Vecchi, sintesi lezioni di sociologia”,
docsity.com, 14/05/2021.

Wade R., (2019), “StockX now valued at over \$ 1 billion “, *Yahoo Finance*, 26/06/2019.

Wade R., (2021), “The global sneaker resale market could reach \$ 30 billion by 2030”, *Yahoo Finance*,
21/06/2021

Weissbrot A., (2021), “StockX CMO Deena Bahri”, *Campaign Chemistry*, 01/07/2021.

White R. D., (2019 A), “From Nike to Gucci, a brief history of basketball-inspired sneakers”, *Los Angeles Times*, 14/02/2019.

White R. D., (2019 B), “Those Nikes — buy, sell or hold? Sneakers are now assets trading like stocks”, *Los Angeles Times*, 19/04/2019.

Whittaker Z., (2019), “StockX was hacked, exposing millions of customers’ data”, *TechCrunch*, 03/08/2021.

Wilson M., (2020), “Nike goes big with new rise store concept”, *CSA*, 07/10/2020.

Wickham M., (2009), “Thana-Marketing Strategy: Exploring the BPS that dare not speak their name”, *International Journal of Business Strategy*, Vol. 9, N. 1, 2009 194.

Witte R., (2019), “Experts predict the future of the sneaker industry’s exponential evolution”, *Fashionista*, 13/03/2019.

Wray A., (2020), “Why sneakers are fetching hundreds of thousand at auction”, *Financial Times*, 04/06/2020.

Wu R., (2020), “The right price for collectible sneakers: a predictive analysis on the sneakers resale market”, *mmss.wcas.northwestern.edu*, 05/06/2020.

Zanotti L., (2021), “Cosa sono le API e quale impatto hanno sul business”, *ZeroUno*, 25/11/2021.

Zhang Bo Ping, (2021), “Analysis on the Current Situation and Future Development of Sneaker Resale Market”, *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 166, Proceedings of the 6th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2021).

Zhu W., Tang M., Yue Y., (2020), “Frenzy Sneakers after Market: From Price Control to Block Chain”. *Open Journal of Social Sciences*, 8, pp. 270-282, 10.4236/jss.2020.810018.

Riassunto Tesi

Titolo: Platform Based Organizations e il mercato delle sneakers: il caso StockX

Obiettivo della Tesi

Principali domande poste

Metodo di analisi

Punti salienti

Conclusioni

Obiettivo della Tesi

L'obiettivo della tesi è quello di analizzare l'operatività delle Platform Based Organizations nel settore delle sneakers, mettere a fuoco i punti di forza e di debolezza delle piattaforme, delineare i motivi del loro successo e le potenzialità che si prospettano nel Metaverso. Molti richiami sono stati fatti alle piattaforme Nike in quanto tra le più innovative nell'ambito delle aziende produttrici di sneakers. Un esame particolare è stato dedicato a StockX, la Platform Based Organization che, sia nel mercato primario che in quello secondario delle sneakers, è probabilmente riconosciuta come la piattaforma di maggiore successo al mondo. Il motivo per cui è stato scelto di approfondire il funzionamento delle Platform Based Organizations nel settore sneakers è duplice. In primo luogo, è interessante sondare come le dinamiche delle piattaforme si adattino bene al tortuoso mercato delle sneakers incline all'irrazionale, all'emotivo e al passionale. Il contesto della Platform Economy è complesso, esteso alla maggioranza delle organizzazioni operanti sul mercato, legato a doppio filo allo sviluppo tecnologico, estremamente agile e perciò in continua e rapida evoluzione. Parimenti, il mercato delle sneakers è particolarmente "liquido", guidato da una complessa e dinamica cultura sottostante globalizzata, multietnica, imprevedibile, nella perpetua ricerca del nuovo. È un mercato estremamente sensibile alle mode, curato da celebrità dello sport, del design, dell'arte, della musica e plasmato costantemente da influencers di ogni tipo e nazionalità. È un mercato che vive e sta crescendo esponenzialmente grazie alla tecnologia che permette alle masse di comunicare scambiandosi notizie, opinioni e trend incessantemente e velocemente via social. Nonostante i retroscena, le Platform Based Organizations del settore hanno trovato nelle piattaforme la risposta più adeguata a gestire con successo questo particolarissimo mercato. La seconda ragione che ha portato a prediligere questo argomento rispetto ad altri è che da qualche anno mi sono avvicinato a questo mondo operando attivamente in esso. Ciò, mi ha fornito l'occasione di seguirne i progressi. È un mercato iperattivo in forte ascesa che nel fenomeno del reselling sta vivendo un momento che probabilmente non ha pari in altri campi, sia in termini di popolarità che di grandi numeri. Il reselling consiste nell'acquistare on line modelli di sneakers a tiratura limitata che vengono rivenduti a prezzo maggiorato. Questa compravendita, grazie all'innovativa piattaforma StockX, che opera come sicuro matchmaker digitale, si realizza con le modalità delle transazioni di Borsa in tempo reale. Il risultato è una azienda già proiettata nel Metaverso che in cinque anni si è trasformata in un colosso dal valore di US\$ 3,8 miliardi. Complice l'attività globale di StockX, anche il mercato delle sneakers è incrementato trasformandosi in una fiorente industria di rivendita con crescita previste per il 2030 fino a US\$ 30 miliardi che alimenta una vasta macchina economica composta da acquirenti e venditori, investitori e autenticatori, cultura e giornalismo, influencer e collaborazioni nonché un'importante fonte di reddito trasversale per le aziende produttrici di sneakers.

Principali domande poste

La tecnologia è il propulsore che favorisce il florido ecosistema delle piattaforme in cui si creano e si scambiano valore, dati e attori, dove le Business Platform Organizations creano network tali per cui tutti si relazionano con tutti traendo vantaggi dall'incontro tra gli utenti. A fronte di questo mercato articolato e in rapida evoluzione, è interessante approfondire i principi e le architetture che le piattaforme di successo adottano. Analizzare come i produttori di sneakers si sono impossessati delle tecnologie per adottare il modello Platform Based direct-to-consumer e come le piattaforme più innovative abbiano incrementato oltremodo lo sviluppo del settore sneakers. Lo studio ha comportato il porsi una serie di domande le cui risposte sono state elaborate nei vari capitoli.

Nel Capitolo 1, in cui è stata fornita una sintetica introduzione all'operatività tecnica delle piattaforme, le principali domande poste sono state: cosa sono esattamente le piattaforme digitali? Come funzionano e perché hanno avuto tanto successo? Ai tanti vantaggi, quali svantaggi si contrappongono? È stata imboccata una strada senza via di ritorno? Le istituzioni preposte riescono a fronteggiare e gestire con adeguata normativa le problematiche sollevate? Qual è il futuro delle piattaforme?

Nel Capitolo 2, in cui si analizza l'adattamento delle piattaforme al mercato delle sneakers, sono state affrontate le seguenti tematiche: è vero che le piattaforme sono il miglior mezzo di vendita nell'ambito sneakers? Come si sono evolute in questo settore? A quali esigenze e con quali modalità hanno reagito le Platform Based Organizations a fronte delle problematiche generate dalla pandemia? Che rischi può comportare una digitalizzazione estrema delle vendite?

Nel Capitolo 3 vengono approfondite le dinamiche peculiari del settore delle sneakers e le interazioni tra i players. In particolare, sono state poste domande sul funzionamento di pratiche tipiche del settore quali l'influencer marketing, le limited editions, i drop, le raffles e il resell. Per quanto riguarda il resell, sono state poste domande sull'elasticità di questo mercato, sull'importanza dell'hype, sull'andamento dei prezzi e su come le piattaforme esaltano le potenzialità di questo mercato. Poiché il Capitolo affronta le potenzialità del Metaverso nell'ambito sneakers, sono state poste domande quali: le dinamiche di compravendita e rivendita attuate oggi sono riproducibili del Metaverso? Il Metaverso può essere considerato dai brand terra vergine di conquista dove sperimentare nuove forme di concorrenza? Quali sono i pericoli prodotti dall'assenza di regolamentazione?

Nel Capitolo è sondata l'attività e lo sviluppo aziendale della piattaforma StockX, dalle origini, quando operava come "Campless", a quest'anno in cui è previsto lo sbarco in Borsa. Le domande che sorgono sono: a quali precise esigenze del mercato StockX ha risposto? Ha soddisfatto le aspettative degli utenti, in che modo? Con l'evoluzione del Metaverso la piattaforma come si adatterà?

Una domanda di fondo corre lungo l'intera tesi: qual è la chiave del successo globale delle piattaforme adottate dalle Platform Based Organizations?

Metodo di analisi

Per rispondere alle domande sollevate è stato seguito il seguente metodo di indagine:

Nel Capitolo 1 sono stati esaminati gli elementi che fanno delle Platform Based Organizations il modello business per antonomasia. Lo studio fornisce una sintetica introduzione all'operatività tecnica delle piattaforme, un passo necessario al fine di comprendere funzionalità come il network, i vantaggi delle architetture aperte, la non rivalità digitale, l'utilizzo dei dati e le diatribe ad esso connesse. Elaborata la parte più tecnico-teorica, il Capitolo indica una serie di peculiarità delle piattaforme e le problematiche che nascono da esse. Viene analizzato il ruolo prioritario di governance che le piattaforme impongono agli utenti e le problematiche connesse alla frammentazione della normativa. Una parte dell'analisi viene dedicata agli effetti generati dalla pandemia e al rapporto delle piattaforme con il mondo del lavoro. Ciò che emerge dal Capitolo, è che le piattaforme sono un sistema estremamente innovativo e complesso, una raffinata tecnologia al servizio del consumatore piena di contraddizioni, malamente regolamentata e dalle potenzialità ancora non totalmente esplorate. I testi utilizzati sono stati: studi accademici, mediamente non anteriori al 2018, report e direttive, in quanto l'argomento piattaforme è spesso al centro di molte discussioni politiche, economiche e di business strategy.

Nel Capitolo 2 si esamina l'adattamento delle piattaforme al mercato delle sneakers. Per fare un'analisi organica, è stato necessario introdurre le caratteristiche del mercato delle sneakers, descriverne l'evoluzione, inquadrare le maggiori aziende operanti e le relative modalità. Dopo queste premesse è stato possibile illustrare l'operatività delle Platform Based Organizations in questo mercato. Nello specifico, è stato analizzato il funzionamento delle piattaforme Nike e punti cardine come la mobility, l'utilizzo dei dati, le interazioni con i social media, la funzionalità degli innovation stores, le micro-community proprietarie, il marketing automation. Nel Capitolo si approfondisce come le innovazioni tecnologiche delle piattaforme direct-to-consumer sono incentrate a velocizzare, personalizzare, automatizzare e fidelizzare il customer. Nike è la Platform Based Organization che nell'ambito sneakers ha investito maggiormente in tecnologia d'avanguardia rispetto alla concorrenza con il risultato che detiene la porzione maggiore di mercato mondiale.

Il Capitolo 3 introduce all'evoluzione del fenomeno delle sneakers secondo le fasi delineate dal sociologo Yuniya Kawamura. La cultura retrostante, l'emulazione delle celebrità, come i marchi spostano il loro baricentro da aziende produttrici ad aziende orientate al marketing, l'importanza delle collaborazioni. In generale, tratteggia la trasformazione delle sneakers da comoda calzatura a opera d'arte prodotta in quantità limitate, ricercata sia per ciò che evoca sia per i profitti che genera. Il Capitolo illustra le dinamiche legate a questa evoluzione e, in particolare, si sofferma sull'attività di resell con specifica attenzione all'elasticità di

questo settore, alle previsioni dei prezzi e alle potenzialità di concorrenza fornite dal Metaverso. Dal Capitolo emerge che le attività di influencer marketing, limited edition, drop e resell utilizzate dalle piattaforme vengono applicate dalle Platform Based Organizations anche nel Metaverso, con tecnologie estremamente più raffinate in cui l'esperienza del consumatore è ancora più coinvolgente in quanto l'utente stesso agisce in prima persona. Queste tecniche possono suscitare smarrimento e stupore, soprattutto quando si tratta di concetti come sneakers digitali e Non Fungible Token (NFT) legati a prezzi esorbitanti. Lo stupore non deve comunque distrarre dalla presenza di problematiche ad oggi irrisolte, sfocianti in diatribe legali che evidenziano la debolezza della normativa vigente che, amplificata, si sposta nel Metaverso.

Reperire letteratura accademica relativa ai Capitoli 2 e 3 è stato complicato. Sono state consultate soprattutto informazioni ufficiali presenti sui siti dei vari brand, comunicati stampa, articoli di business, letteratura aziendale, rapporti sul commercio al dettaglio e tecnologia, articoli proposti dalle App Nike e dalle riviste dedicate agli appassionati di sneakers.

Il Capitolo 4 si concentra sull'attività di StockX, una piattaforma che si occupa della rivendita di sneakers (e di altri oggetti da collezione). Tra le tante piattaforme che si occupano di resell, StockX adotta un'ottica di vendita particolare che ha portato l'azienda al successo. È l'unica piattaforma che offre una banca dati sistematizzata ed aggiornata. L'obiettivo è quello di fornire una base razionale ed analitica ad un mercato che per lungo tempo ha prosperato sull'onda dell'emotività. Il mercato azionario è preso come mercato di riferimento e le stesse dinamiche valide per azioni e obbligazioni sono adattate al resell di sneakers. Per questi motivi, StockX è la piattaforma maggiormente consultata tra gli sneakerheads (collezionisti ossessivi) ma anche tra gli analisti e i ricercatori. Il Capitolo, dopo aver illustrato l'operatività di Campless, azienda precorritrice di StockX, concentra l'analisi sulle prestazioni della piattaforma che fonda i suoi principi di attività sull'anonimato, sulla trasparenza e sull'autenticità dei prodotti venduti nel suo Stock Market of Things. Un paragrafo è dedicato alla veloce ascesa della società e ai notevoli investimenti che ha attratto. Anche StockX, come Nike e Adidas, si è avventurata nel Metaverso vendendo NFT di sneakers digitali. La questione ha sollevato l'ennesima controversia imperniata sulla mancanza di regolamentazione. Inoltre, dal Capitolo emerge come l'agilità di adattamento sia basilare per il successo di StockX e come la piattaforma contenga i prodromi per continuare a prosperare nel Metaverso. Per quanto riguarda le fonti del Capitolo 4 sono per la maggior parte ricavate dai dati e dalle statistiche fornite dal sito StockX e da data catalogue come *crunchbase.com* e PitchBook (Stockx company profile), da interviste ai fondatori delle piattaforme Campless e StockX riportate su riviste specializzate, dagli articoli pubblicati dalle piattaforme Nike e StockX e da riviste specializzate legate al mondo sneakerheads. Reperire letteratura accademica su StockX non è stato possibile e ciò può rappresentare un difetto di ricerca.

In generale, potendo frequentare il mondo degli sneakerheads, alcuni dubbi sono stati chiariti consultando le opinioni correnti tra una decina di sneakerheads di genere maschile italiani in una fascia di età compresa tra i 16 e i 22 anni. Per quanto riguarda alcuni modelli di sneakers apparsi su StockX ho riportato esperienze dirette. Ne consegue che le opinioni, i pensieri e le idee della ricerca, in qualche circostanza (debitamente indicata) possono scaturire da un vissuto personale. Ogni sforzo è stato fatto per dare loro un sostegno oggettivo con dati ricavati dalla letteratura accademica, dalle statistiche e dalle ricerche condotte nella costante propensione all'obiettività.

Punti salienti

Dalla tesi emergono alcuni punti salienti:

- L'agilità delle piattaforme è la chiave del loro successo globale.

Trovare una strategia efficace per tener testa alla "liquidità" dei cambiamenti socioeconomici è la sfida principale del business di questo secolo e nel concetto di "agilità" probabilmente è stata trovata la risposta ai rapidi ed imprevedibili cambiamenti. Le tecnologie digitali hanno reso possibile l'applicazione dell'agilità strutturandola nel modello innovativo delle piattaforme. Questo modello non si limita ad immettere sul mercato un qualche tipo di prodotto o servizio ma permette ad attori diversi, interni ed esterni l'organizzazione, di creare e consumare valore tramite la piattaforma che li mette in costante comunicazione. L'agilità è divenuta il fattore che permea le trame della gestione dei rapporti con i clienti, delle operations, delle strutture organizzative e dei modelli di nuovi business. La grande rivoluzione introdotta dalla Platform Economy si fonda sul modello di business Platform Based in grado di creare comunità, mercati e valore, consente interazioni e scambi tra gruppi interdipendenti, apre canali di comunicazione multidirezionale e genera un effetto a "rete" che alimenta il circolo virtuoso su cui si basa il successo della piattaforma. Il valore non è più generato dal produttore al consumatore, ma viene prodotto da alcuni utenti e consumato da altri. Il vantaggio consiste proprio nel fatto che esso può essere prodotto, scambiato e consumato in modi e luoghi differenziati.

- Velocità di adattamento

Il modello Platform Based è evoluto in nuove forme di business che rispondono sempre più rapidamente ai bisogni dell'utenza. La velocità con cui le piattaforme Nike e StockX si sono insediate nella nuova dimensione del Metaverso confermano come la loro natura mutevole e la loro rapidità di adeguamento sia la chiave del loro successo globale. Nei confronti delle piattaforme, il decisore pubblico si trova in una posizione di cronica fragilità. Infatti, le amministrazioni non viaggiano alla stessa velocità delle piattaforme. Sono in un perenne stato di affanno, all'inseguimento di norme che dovrebbero regolamentare le tante questioni critiche generate dall'uso intensivo delle piattaforme.

- Utilizzo dei dati

I dati vengono processati dalle piattaforme per produrre altri dati. Questo fenomeno è denominato effetto network o esternalità di rete. Una esternalità di rete positiva rappresenta un punto di forza per la piattaforma. Essa si attiva il momento in cui si innesca un circolo virtuoso per cui, all'aumentare degli utenti della piattaforma e delle relazioni tra di essi, contestualmente aumenta il valore della piattaforma stessa. È la piattaforma che rende possibili queste interazioni che diventano tanto più utili e soddisfacenti quanto più attirano utenti esterni. Le piattaforme in genere, e quelle delle maggiori aziende produttrici di sneakers nello specifico, applicano un controllo molto pervasivo sui dati e una politica di marketing molto incalzante. Questa attività è mascherata da una costante attenzione al cliente che lo fa sentire unico e al centro dell'attenzione. La verità è che il controllo dei dati è portato ai massimi termini e ciò che viene proposto all'utente è solo ciò che grazie al marketing automation emerge essere di suo gradimento. Il pericolo è quello di indurre l'utente finale nell'illusione di fare scelte razionali anziché seguire opzioni indicate da elaborati algoritmi, di renderlo dipendente dalle piattaforme e portarlo ad un impoverimento di prospettiva.

- Frammentazione della normativa

Non esiste un quadro specifico e condiviso per regolare e al contempo sostenere l'economia delle piattaforme. Senza questa eventualità gli Stati tendono ad applicare ai nuovi contesti digitali norme esistenti con risultati inefficienti e discutibili. I Governi, per regolamentare l'utilizzo delle piattaforme in modo efficace, devono ricorrere alla cooperazione internazionale e all'adozione internazionale di norme ben strutturate ed applicate. Essi devono conquistare un nuovo ruolo nell'ambito della Digital Economy, imporre regole condivise ed essere in grado di farle adottare.

- L'impatto della pandemia

Dalla pandemia le piattaforme ne sono uscite generalmente rafforzate.

- Le potenzialità del Metaverso

L'evoluzione delle piattaforme e della tecnologia ha dato un impulso senza precedenti al marketing delle sneakers. Le relative transazioni di denaro sono ingenti e il Metaverso offre vergini spazi di creatività e di nuovi profitti. Per questi motivi, le Platform Based Organizations stanno spingendo verso tecnologie sempre più innovative al fine di sviluppare nuove procedure di vendita nel Metaverso. Modalità e potenzialità sono ancora in fieri ma i volumi di denaro e i bacini di utenza sono tali per cui è ragionevole pensare che il mercato delle sneakers, in modalità virtuale, progredirà sotto nuove forme e coinvolgerà nuove audience. Così come in passato, la concorrenza tra aziende produttrici di sneakers continua nel Metaverso anche se, per il momento, con interessi differenti. Ciò che sembra rimanere uguale è il metodo: la limited edition, il drop e il resell sono attività di marketing adottate indifferentemente nel mondo fisico e in quello virtuale.

- StockX e il Metaverso

StockX utilizza la fidelizzazione guadagnata tra gli sneakerheads per essere operativa anche nella realtà del Metaverso. Ovviamente non è l'unica Platform Based Organization ad addentrarsi in questo nuovo mondo. Per questo motivo aziende, enti di difesa consumatori, amministratori statali, legislatori e tribunali devono velocemente mettere in atto accorgimenti di tutela e di comportamento per creare e mantenere il Metaverso uno spazio fiorente ed equo di comportamento “civile”, utile, e costruttivo. Come accade con qualsivoglia nuova tecnologia, la consapevolezza sui rischi specifici è di fondamentale importanza per gli utenti così come per le piattaforme. È necessario mitigare tutti i pericoli digitali che possono creare e perpetuare pregiudizi, pratiche ed azioni illegali oltre che a sviluppare una adeguata cultura per proteggere e gestire i dati.

- Il futuro delle piattaforme

Innovazione e sostenibilità sono gli elementi cardine del futuro delle piattaforme per migliorare, utenza, competenze, business. Le piattaforme hanno il grande potere di permettere questo miglioramento. L'utenza delle piattaforme deve pervenire a livelli superiori di conoscenza sulla protezione e gestione dei propri dati e di competenza sul funzionamento stesso delle piattaforme. Consumatori ed imprenditori devono imparare a conoscere i meccanismi della Platform Economy per riconoscerne i rischi e partecipare attivamente e collegialmente al fine di limitare i poteri delle piattaforme. L'efficacia di una piattaforma è tanto maggiore quanto è la fiducia che l'utente ripone in essa. Per costruire e sostenere fiducia, la piattaforma deve dimostrare a sua volta di saper proteggere i dati sulle transazioni con politiche trasparenti e solide linee guida che governano il corretto processo di business. Le piattaforme devono gestire adeguatamente quest'inedito e complicato scenario.

Conclusioni

La società moderna ha sviluppato una particolare “liquidità” di bisogni che è stata prontamente e correttamente decodificata dalle innovative tecnologie delle Platform Based Organizations. Le piattaforme risultano essere il modello più adatto al mercato contemporaneo. Le piattaforme offrono indiscussi vantaggi di sviluppo economico ma allo stesso tempo presentano grandi problematiche irrisolte a livello normativo e di elaborazione dati. La forza che le piattaforme traggono da questo vuoto è destinata ad ampliarsi nel Metaverso se non verranno presi rapidi provvedimenti dalle autorità preposte. Il mondo delle sneakers, per le sue insite caratteristiche, rappresenta uno spaccato ideale della “liquidità” sociale moderna. Le piattaforme che si occupano di sneakers si sono adattate velocemente, agilmente ed in modo altrettanto “liquido” alle esigenze dei loro consumatori. StockX rappresenta per originalità, intraprendenza e adattamento l'eccellenza tra le piattaforme del settore. Le piattaforme continueranno ad essere il business model maggiormente utilizzato negli anni a venire ed in modo particolare nell'ambito delle sneakers.