



ASSOLOMBARDA

# PLATFORM ECONOMY

Casi studio

RICERCA

N°02/2020

A cura dell'Area

Centro Studi

La presente ricerca è stata curata dal Centro Studi Assolombarda, con il contributo di Francesca Coppola e Valeria Negri.

La ricerca è stata prodotta all'interno del Progetto Platform Economy coordinato da Mattia Macellari, Presidente di Assolombarda Servizi.

Si ringraziano per la loro preziosa collaborazione Giorgio Ciron (Assolombarda), Paolo Guazzotti (Assolombarda) e i membri dello Steering Committee:

Federico Barilli (Italia Startup), Riccardo Bovetti (EY), Luca Bruschi (Booking.com), Germano Buttazzo (LinkedIn), Roberto Calise (Flixbus), Paolo Cervini (ECSI Consulting), Doris Ciliberti (Camera di Commercio Milano MonzaBrianza Lodi), Paolo Conti (Accenture), Francesco Del Buono (AirHome Invest), Renato Galliano (Comune di Milano), Claudio Garosci (Presso e Assolombarda), Giacomo Lev Mannheimer (Glovo), Pepe Moder (Imaginaris), Jacopo Moschini (MyChicJungle e Assolombarda), Marco Mottolese (Foorban), Fabio Mungo (Accenture), Ivana Pais (Università Cattolica del Sacro Cuore), Jacopo Perfetti (SDA Bocconi), Andrea Pezzarossa (Imaginaris), Pierpaolo Pota (Cattaneo Zanetto & co), Alessandro Renna (4CLegal), Sergio Rossi (Camera di Commercio Milano MonzaBrianza Lodi), Franco Spicciariello (Amazon), Paolo Zanetto (Cattaneo Zanetto & co).

Si ringraziano inoltre per il loro contributo Lara Botta (Botta Packaging e Instapack.me), Elena Fagnagni (AirCNC), Riccardo Parrini (PlasticFinder).

Report chiuso con le informazioni disponibili a dicembre 2019.

# Indice

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>1. LE SUPER-PIATTAFORME</b>	<b>6</b>
<b>Dinamiche di mercato a sostegno delle super-piattaforme</b>	<b>6</b>
1. Elevate economie di scala lato offerta	6
2. Effetti network particolarmente solidi e virtuosi	7
3. Elevati costi di mantenimento di network differenti (c.d. costi di multihoming)	7
4. Mancanza di preferenze per una specializzazione verticale	8
<b>Revenue driver delle super-piattaforme</b>	<b>10</b>
1. Monetizzazione diretta, tramite advertising, dei dati raccolti dalla piattaforma	10
2. Supporto alla diffusione di servizi proprietari o di terzi	11
3. Intercettazione del valore creato da altri sulla piattaforma	12
<b>2. LE PLATFORM-ENABLED ACTIVITIES</b>	<b>14</b>
<b>Leve competitive delle platform-enabled activities rispetto alle super-piattaforme</b>	<b>14</b>
1. Focus su nicchie di mercato	14
2. User experience e user interface	16
<b>Revenue driver delle platform-enabled activities</b>	<b>18</b>
<b>3. LE PLAT-FIRM</b>	<b>19</b>
<b>Modalità di inserimento nella platform economy per le imprese tradizionali</b>	<b>19</b>
<b>Alcuni punti di attenzione</b>	<b>21</b>
1. Definire i criteri di selezione della piattaforma	21
2. Non autolimitarsi	22
3. Cambiare prospettiva culturale	23
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>26</b>

# Introduzione

“Want to move faster, fly higher, and perform like a top technology company? Try platform” sono le parole provocatorie di un articolo di McKinsey<sup>1</sup>. Perché selezionare un simile slogan?

La platform economy è un nuovo modello di business che usa la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse all’interno di un sistema interattivo in cui si crea e si scambia valore.

In estrema sintesi, tre possono essere indicati quali elementi chiave in questo emergente sistema imprenditoriale<sup>2</sup>. Il primo: il *match*. La piattaforma è un “matchmaker”, un multi-mercato supervisionato da un operatore dove avviene l’incontro e la relazione diretta tra almeno due gruppi di utenti distinti (mercato A e mercato B). Il numero e la qualità dei “match” tra utenti, delle connessioni tra domanda e offerta, sono dunque fondamentali. Una logica, questa, tradizionalmente riconosciuta al mercato. La novità è che nel mondo di Internet e del digitale le connessioni instaurabili sono potenzialmente inedite, senza vincoli geografici e temporali. Parafrasando Jeff Bezos<sup>3</sup>, l’indirizzo della platform economy è “WWW – World Wide...Wait”: il mondo è in attesa di scoprire i prodotti e i servizi di cui non sa di avere bisogno, 24/7, ovunque e comunque.

Dalla spinta tecnologica propria della platform economy si evince il secondo elemento: i *dati*. Questi ultimi sono originati in flusso continuo dalle infrastrutture digitali e consentono, anche a livello grezzo, studi di mercato estremamente capillari e in tempo reale, utili a innescare, gestire e mantenere il “match” ottimale. Infine, la terza chiave: gli *effetti network*. Le possibilità di incontro sono ampliate in funzione delle esternalità generate dalla piattaforma, secondo un circolo virtuoso dove all’aumentare degli utilizzatori cresce l’utilità delle relazioni finanche la loro necessità.

Ne segue che nel sistema imprenditoriale della platform economy sono fondamentali il numero di utenti, la qualità della relazione tra gli stessi, la dimensione e la liquidità della mole di dati raccolti presso di essi. È da questo ecosistema, esterno rispetto all’operatore della piattaforma, che originano creazione di valore e vantaggio competitivo. Il prodotto è il “match”. Gli utenti, i loro dati e le loro risorse in senso generale sono gli input per l’operabilità della piattaforma. Per questo motivo, nella platform economy viene a cadere la linearità tra costi e ricavi e si opera invece con limitati asset fisici e con costi operativi sostanzialmente nulli, tanto che si parla di *scale without mass*<sup>4</sup>.

Con la platform economy si ribaltano pertanto le logiche del fare impresa, non più incentrata sulle risorse interne e circoscritta a un luogo fisico, bensì in grado di sfruttare risorse terze e di operare a livello globale.

Inoltre, nella platform economy si realizzano pienamente flessibilità rispetto alle richieste del mercato e *open innovation*: nell’essere facilitatore di relazioni tra più

---

<sup>1</sup> McKinsey Quarterly, Five-Fifty, ottobre 2019.

<sup>2</sup> Per approfondimenti Assolombarda, Centro Studi (a cura di), “Platform economy: definizioni e prospettive”, Ricerca n. 08/2018.

<sup>3</sup> Amazon, Annual Report 2018.

<sup>4</sup> World Bank, World Development Report 2019.

gruppi di utenti (c.d. relazioni *multi-sided*), e non organizzatore, il gestore della piattaforma non ha controllo totale rispetto alla creazione di valore, bensì lascia spazi a possibilità di sviluppo del business inedite e dai risultati spesso inattesi. Infine, nella platform economy oltre che nelle risposte al mercato la flessibilità si estende alla dimensione del mercato, che viene ampliato promuovendo l'emergere di nuova offerta fino a quel momento estranea all'ambito produttivo. Questa orchestrazione, se operata con successo, cambia in modo radicale le regole della competizione tra imprese.

Date queste premesse, l'invito "try platform" di cui in incipit risulta allettante. Potenzialmente tutte le imprese per le quali i dati abbiano un valore ai fini di business e che vedano ambiti in cui applicare tali dati per innescare "match" ed effetti network, possono trovare interesse nell'inserirsi nella platform economy e beneficiare così delle opportunità di crescita e innovazione che essa promuove. A tal fine, non è necessario creare una piattaforma ex novo e digitale al 100%; sussistono invero infinite ibridazioni possibili tra fisico e virtuale, tra offline e online, e in entrambe le direzioni.

Tramite il racconto di alcuni casi studio ritenuti particolarmente significativi<sup>5</sup>, questa ricerca vuole esplorare le modalità con le quali un'impresa può agire nel mondo della platform economy.

L'obiettivo è fornire alcune prime indicazioni e linee guida in merito ai modelli di business possibili, i value driver e il profilo finanziario, il mercato di riferimento – elementi chiave nella valutazione di quando e come convenga inserirsi nella platform economy.

Nelle prossime pagine si guarda dunque a una pluralità di esempi, da "piattaforme di piattaforme" a imprese singole, dal digitale al fisico, dal B2C al B2B; imprese che sono piattaforme e imprese che si appoggiano invece a ecosistemi esistenti; imprese di successo e casi di fallimento.

Tale rassegna è strutturata intorno a tre categorie di attori nella platform economy: le super-piattaforme (capitolo 1), le "platform-enabled activities" (capitolo 2) e l'universo delle plat-firm (capitolo 3).

Nel capitolo conclusivo si mettono infine a sistema alcune linee guida e domande chiave per approcciarsi alla platform economy.

---

<sup>5</sup> Il contesto della platform economy è talmente ampio che non sussiste al momento della redazione di questo studio una mappatura completa, definitiva e univoca alla quale riferirsi. Ai fini di questa analisi, si è dunque operata una selezione di casi studio a partire dalle discussioni tenute nel contesto dello Steering Committee Platform Economy.

# 1. Le super-piattaforme

La competizione nella platform economy favorisce dinamiche centripete, di accentramento. Certo, è improbabile che si arrivi a un'unica piattaforma globale e generica. Tuttavia, in un contesto dove la dimensione e la qualità della rete tendono a essere una barriera all'entrata particolarmente alta, vi è minor spazio per la competizione.

In ultimo la piattaforma è infatti un "gioco per grandi": nel momento in cui effettivamente funzionano quali facilitatori, crescendo per virtù di effetti network positivi fondati su alta liquidità delle relazioni e ampia mole di dati disponibili per continuamente migliorare il servizio offerto, le piattaforme si concentrano in oligopoli naturali.

Si creano così le "super-piattaforme" o "piattaforme di piattaforme", definibili senza rischi di esagerazione come il nuovo Internet o il nuovo mercato. Non solo offrono l'infrastruttura digitale per rendere possibile il "match", ma anche determinano il funzionamento del mercato alla stregua di vere e proprie *utilities*, accentrando le utenze e dettando le modalità di interazione. Non si limitano all'erogazione diretta di servizi, ma forti della loro dimensione in termini di utenti, dati e ricavi sono anche abilitatori e acceleratori di altre piattaforme e altre realtà imprenditoriali, di innovazione e tecnologie.

## Dinamiche di mercato a sostegno delle super-piattaforme

Per definizione, le super-piattaforme sono un'*élite*. Il loro meccanismo di funzionamento è ovviamente analogo a quello di tutte le altre piattaforme (match-dati-effetti network), tuttavia hanno raggiunto (e possono potenzialmente mantenere più a lungo) una posizione dominante di mercato grazie alla presenza congiunta e massima di quattro dinamiche<sup>6</sup>.

### 1. Elevate economie di scala lato offerta

Nella misura in cui le super-piattaforme sono delle infrastrutture, analogamente a quanto avviene nel mondo delle *utilities*, ciò implica elevati costi fissi nel provare a istituire una piattaforma altrettanto tecnologicamente performante e in grado di attrarre un volume almeno pari di utenti e transazioni. Più elevati sono tali costi fissi, maggiore è la barriera all'entrata e minori i rischi di sostituzione.

A puro titolo illustrativo si consideri il mondo dei motori di ricerca, estremamente concentrato. Le barriere all'entrata sono elevate in termini di infrastruttura necessaria per superare la pervasività e la performance dell'algoritmo di Google è estremamente concentrato.

---

<sup>6</sup> Le quattro dinamiche sono ispirate da G. Parker, M. Val Alstyne e S. P. Choudary, "Platform revolution", Norton, 2014, p. 210.

## 2. Effetti network particolarmente solidi e virtuosi

Come conseguenza della dimensione gli effetti network, se positivi, fanno sì che sempre più utenti vengano attratti sulle piattaforme già grandi. Nel caso delle superpiattaforme dunque, a condizione che si riesca a mantenere effetti network virtuosi, a maggior dimensione segue maggior accentramento di risorse, dunque ancora maggiori dimensioni e così via.

Si pensi per esempio ad Amazon in ambito retail. Migliorando continuamente la propria infrastruttura logistica e tecnologica, Amazon non solo è un colosso in termini monetari (è la terza impresa del Fortune 500 2019 per capitalizzazione in Borsa dopo Microsoft ed Apple, e quinta per ricavi), ma anche gestisce il proprio successo con un modello di business difficilmente replicabile. Dà accesso a un'offerta e a un consumo potenzialmente di scopo mondiale, offre la gestione del magazzino e delle consegne, garantisce affidabilità, velocità e facilità delle transazioni a livelli difficilmente equiparabili.

Con il servizio Fulfillment by Amazon, sintetizzato nel motto "Resta aperto e vendi tutto il giorno", le imprese possono avere i propri prodotti sempre disponibili per i milioni di clienti Amazon (24/7, 365 giorni l'anno, a livello globale), mentre Amazon si occupa della logistica (preparazione, spedizione, consegna) e del marketing (servizi di advertising con annunci mirati basati su parole chiave).

Lato consumatori, il programma di fidelizzazione Amazon Prime garantisce "consegne illimitate in 1 giorno su 2 milioni di prodotti e in 2-3 giorni su molti altri milioni" a prezzi vantaggiosi.

Entrambi questi servizi rendono Amazon attrattiva ai clienti e ai venditori terzi, innescando un effetto network virtuoso – più prodotti disponibili attraggono più clienti e più si amplia il bacino di utenza più altre imprese vogliono attingervi.

## 3. Elevati costi di mantenimento di network differenti (c.d. costi di multihoming)

Le piattaforme hanno accesso esclusivo a delle risorse chiave, primato che mantengono limitando il "*multihoming*", ossia la convenienza dell'utente a condurre interazioni simili su più piattaforme.

Esempi di *multihoming* sono gli utenti che usano sia Uber sia Lyft per prenotare una corsa, che presentano il proprio cv su Upwork, Freelancer e Clickworker, che aprono congiuntamente account Spotify e iTunes per scaricare la musica oppure account Whatsapp e Telegram per la messaggistica.

Le piattaforme competono sulla capacità di controllare l'accesso al cliente, e le "super-platform" dominano in questa gara, attraendo utenti e al contempo arginando quanto più possibile la convenienza a utilizzare piattaforme alternative.

Tale primato viene gestito in tre modalità principali.

La prima è a livello tecnologico, fissando degli standard e dei protocolli IT. Si pensi per esempio alla decisione da parte di Apple di rendere il proprio sistema operativo iOS incompatibile con Adobe Flash, imponendo dunque la distintività dei contenuti e delle app iPhone rispetto a quelle Android. È solo in quanto attore in posizione privilegiata nel mondo IT, con una base crescente di clienti, che Apple ha potuto creare la propria piattaforma di programmazione imponendo agli sviluppatori di app i propri standard, anziché accettare le soluzioni esistenti e perdere così potenziale di innovazione e differenziazione rispetto ai competitor.

Sempre a livello tecnologico, la continua innovazione degli strumenti di gestione dei dati e della funzionalità della piattaforma è una leva competitiva. Design e user experience sono chiave per tutte le piattaforme. Per le super-piattaforme è semplicemente più facile ottimizzarle.

Le preferenze e le aspettative degli utenti evolvono infatti velocemente nel tempo, e le piattaforme devono mantenersi continuamente aggiornate; più il network è forte, esteso e attivo, più è possibile gestire e spesso anticipare i cambiamenti di interfaccia necessari. Il posizionamento dei “bottoni” di Amazon Prime in alto a destra è il migliore possibile in termini di comodità per gli utenti e, di riflesso, per il successo e l’utilizzo del servizio, e Amazon lo sa perché ha potuto affidarsi alle statistiche raccolte presso i suoi utenti spostando il “bottone” in punti differenti del sito.

Una seconda modalità è il controllo dei dati.

Nel mondo della platform economy non è fondamentale possedere la totalità delle risorse per ridurre il *multihoming*. È spesso sufficiente mantenere le risorse e le funzionalità chiave per la crescita del valore aggiunto, in primis i dati.

Per via della loro dimensione, le super piattaforme sono detentrici primarie dei dati utili alla gestione degli effetti network, non solo propri (come nel caso di tutte le piattaforme), ma anche di altre imprese che non dispongono di una base utenti di pari dimensioni.

Nella gestione dei dati, super-piattaforme come i motori di ricerca dominanti hanno un vantaggio esclusivo. Le super-piattaforme che non sono motori di ricerca invece spesso controllano i propri dati.

Il 99% dei ricavi di Facebook proviene dalla monetizzazione, ai fini di advertising, dei dati dei propri utenti. Per questo motivo, Facebook gestisce direttamente le informazioni relative alle ricerche condotte all’interno della propria “family of apps” anziché esternalizzare a Google. In modo simile, Alibaba ha scelto di impedire a Baidu (il “Google” cinese) di segnalare ai suoi utenti i prodotti in vendita sulla propria piattaforma. Inizialmente controintuitiva<sup>7</sup>, questa scelta ha consentito ad Alibaba di costruirsi la propria base utenti e di mantenerne il controllo, diventando esso stesso (anziché Baidu) il riferimento principale in Cina per l’online advertising.

La terza e ultima modalità qui evidenziata sono le strategie di acquisizione – soprattutto verso i potenziali competitor, ossia quelle imprese che si rivolgono a un’analoga base di utenti, ma anche verso piattaforme complementari.

Esempio ben noto è l’acquisizione di Instagram e Whatsapp da parte di Facebook e il tentativo (finora fallito) di acquisire Snapchat.

#### **4. Mancanza di preferenze per una specializzazione verticale**

Nei mercati dove meno emergono esigenze di nicchia degli utenti si riduce l’utilità del mantenimento di più network, favorendo le dinamiche “winner-take-all” alla base dell’emergenza di super-piattaforme.

Per esempio, la forte rivalità tra Uber e Lyft si gioca sul fatto che nell’ambito del ride-sharing non sussistono gruppi di clientela sostanzialmente differenti e ciascuna delle due piattaforme può emergere come quella vincente.

---

<sup>7</sup> È l’esatto contrario di quanto fatto da Amazon: Amazon è il cliente principale di Google, anche se oggi i due sono entrati in diretta concorrenza (il 55% delle persone che vogliono acquistare un prodotto iniziano a cercarlo su Amazon, contro il 28% che parte dal motore di ricerca Google) (Mediobanca, *Software & Web companies 2013-2018*, 29 novembre 2019).



Nel mondo dei social network si può pensare ai “sosia” di LinkedIn. LinkedIn (di proprietà Microsoft da dicembre 2016) ha potuto svilupparsi a livello globale nonostante l'incombenza di Facebook perché si rivolge ai profili professionali anziché alla totalità della popolazione e ha un chiaro vantaggio competitivo nell'essere in inglese. Rispetto a LinkedIn, social network B2B pur “locali” e di nicchia (ad esempio Viadeo nel mondo francese, Xing nel mondo tedesco) rischiano comunque di essere spiazzati, in quanto difficilmente le preferenze dei loro utenti sono sufficientemente e distintamente differenti rispetto a quelle degli utenti LinkedIn.

Alibaba e Amazon, WeChat e Facebook, Google e Baidu evitano il confronto diretto per vincere la competizione globale semplicemente a causa delle peculiarità del mercato cinese, ma in ogni caso si sta parlando di player al momento incontrastati dalle altre piattaforme.

Al di là delle super-piattaforme, è utile sottolineare che in generale, anche nelle nicchie di mercato – servite o secondo logiche di verticalizzazione e specializzazione funzionale verso gruppi d'interessi precisi, o secondo logiche di specializzazione geografica – la platform economy comunque definisce delle gerarchie (non ultimo per la “dipendenza” dai dati di cui al punto 3). In particolare, si innescano dinamiche di accentrimento e collaborazione per accrescere il peso in termini di utenti lasciando infine spazio a pochi competitor, finanche conquistare il monopolio del mercato.

Si pensi per esempio nel mondo del food delivery alla fusione tra Takeaway e JustEat e alle voci di trattazioni tra Glovo, Deliveroo e UberEats. Oppure in ambito car sharing alla partnership tra ShareNow – ex car2go - e DriveNow.

O ancora si considerino gli “ecosistemi di piattaforme” che si creano per migliorare performance e attrattività.

Questi ecosistemi non vengono creati solo dalle “super-piattaforme” per accentrare funzioni anche al di fuori del proprio ambito di specializzazione – esempio immediato in questo senso è Amazon e la recente mossa di competere con gli attori della logistica lanciando la piattaforma di freight brokerage Amazon Full Truckload Service.

La collaborazione tra piattaforme è invero una leva strategica propria della platform economy. Lo si vede nei logici innesti sulle piattaforme retail da parte delle piattaforme di pagamento quali PayPal, o delle piattaforme social da Facebook a Twitter a Pinterest per la gestione della relazione con i clienti.

In Italia un esempio è in ambito retail la partnership tra Japal e Sixthcontinent. Japal è la prima piattaforma in Italia che offre un servizio di e-commerce per brand selezionati che sviluppano una politica di marca (tra i partner si hanno brand per la cura della casa e della persona, e brand del settore alimentari). Grazie alla collaborazione con SixthContinent, i brand di Japal entrano a far parte della piattaforma di carte prepagate che permette ai propri utenti di guadagnare attraverso i meccanismi del profit sharing. SixthContinent infatti per ogni shopping card acquistata consente all'utente di accumulare crediti extra spendibili per pagare fino al 50% in meno i propri acquisti. Si innesca così per Japal un effetto network virtuoso, che si alimenta lato consumer garantendo un costante risparmio su ogni bene o servizi acquistati online o nei negozi dei brand partner, e lato imprese per la disponibilità di una vetrina online selezionata e di un mercato di potenziali clienti in crescita.

La scala dimensionale e la concentrazione di mercato sembrano dunque inevitabili. Per entrare come imprese nella platform economy rimane comunque un'opzione vincente concentrarsi su nicchie di mercato, come raccontato nei Capitoli 2 e 3.

## Revenue driver delle super-piattaforme

Le quattro forze di mercato analizzate sono congiuntamente presenti ai massimi livelli nel caso delle super-piattaforme. Nel mondo della platform economy è fondamentale fare scala e difenderla, ma si diventa “super” non solo se si innescano effetti network virtuosi, ma se si è anche porta di ingresso per altre iniziative imprenditoriali.

Questo differenzia per esempio Google da piattaforme come Uber ed Airbnb, o WeChat da Didi, o Amazon da tutte le altre iniziative di e-commerce: Google e WeChat fanno da contenitore, inglobano tutte le iniziative che vivono dei loro dati e del loro mercato; Amazon si rivolge potenzialmente a tutte le categorie di utenti, proponendo una copertura di prodotti e di mercati quanto più possibile massima e in teoria in grado di azzerare la necessità di piattaforme di e-commerce alternative.

Per le imprese interessate alla platform economy, l'utilità dei casi studio sulle super-piattaforme si realizza non tanto se si vuole creare una piattaforma ex novo per competere con loro (potrebbe essere infatti controproducente), quanto piuttosto in ottica di revisione del proprio modello di business e valutazione del se e del quando appoggiarsi ad esse, oppure a piattaforme più di nicchia e specializzate.

Al fine di orientarsi in questo senso, è utile analizzare i principali *revenue driver*, le chiavi della creazione di valore delle super-piattaforme. Direttamente correlati, come ragionevole supporre, al ruolo “infrastrutturale” di queste piattaforme, i *revenue driver* sono essenzialmente tre<sup>8</sup>.

Pur essendo tutti presenti in ciascuna piattaforma, è possibile riscontrarne diverse combinazioni a seconda del modello di business scelto.

### 1. Monetizzazione diretta, tramite advertising, dei dati raccolti dalla piattaforma

Posto che, come ricordato nell'introduzione, i dati sono la risorsa chiave al funzionamento delle piattaforme e pur sapendo che l'economia dei dati non è in mano a pochi giganti della pubblicità, ma è un vero e proprio ecosistema (dalle piattaforme all'IoT ai *data broker*), le super-piattaforme rimangono gli attori più visibilmente attivi nella monetizzazione diretta, verso esterni e ai fini di advertising, dei dati.

Un esempio tra tutti: Facebook. “*Senator, we run ads*” è la risposta lapidaria di Mark Zuckerberg alla domanda del Senatore statunitense Hatch all'audizione giudiziaria del 10 aprile 2018 in merito alla sostenibilità economica di un modello di business poggiato sull'offerta gratuita di servizi social.

Dall'anno della fondazione Facebook<sup>9</sup> ha basato il proprio modello di business sulla monetizzazione dei dati dei propri utenti tramite profilazione e advertising: 55,0 miliardi di dollari nel 2018, il 98,5% dei 55,8 miliardi di ricavi totali. Appena 0,8 miliardi (1,5% del totale) risultano dall'intercettazione delle transazioni monetarie di terzi su Facebook tramite i servizi di pagamento offerti e da altri proventi, quali esperimenti in ambito consumer hardware (ad esempio, visori 3D e impianti stereo).

---

<sup>8</sup> I tre revenue driver sono stati ispirati da WEF, “*Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*”, febbraio 2019, p. 11.

<sup>9</sup> I dati ripresi in questa sezione sono tratti da Facebook, *Annual Report 2018*.

La forza di Facebook è nell'essere il maggior social network mondiale<sup>10</sup> e nell'offrirsi quale perfetto laboratorio di prova dei prodotti e dei servizi di terzi aiutandoli a individuare e gestire al meglio il proprio mercato target sulla base del monitoraggio dei comportamenti degli utenti.

## 2. Supporto alla diffusione di servizi proprietari o di terzi

I dati sono una triplice risorsa. Sono in primo luogo una fonte di ricavo. In secondo luogo, insieme ai feedback consentono alla piattaforma di funzionare e mantenere il proprio vantaggio competitivo aggiustando l'offerta in base alla domanda.

Vi è tuttavia una terza utilità: possono essere messi a disposizione per favorire l'innovazione propria, oppure l'innovazione da parte di attori terzi da inglobare poi eventualmente all'interno della propria organizzazione. È anche questa monetizzazione "indiretta" che costituisce fonte di ricavo.

Si pensi a Google. Rispetto al totale ricavi di Alphabet nel 2018 per 136,8 miliardi di dollari, Google vale 136,2 miliardi (99,6% del totale) e le "other Bets" conferiscono i restanti 0,6 miliardi (0,4%), con una crescita quasi eguale di entrambi i comparti (rispettivamente +23% e +25% sul 2017).

In termini di modello di business, l'elemento chiave rimangono i dati: l'85% dei ricavi viene infatti dalla vendita dei dati ai fini di advertising oppure per il funzionamento di iniziative terze (ad esempio i servizi di geolocalizzazione a supporto di servizi in ambito mobilità come Uber e Lyft, oppure in ambito "ospitalità" come Airbnb o Booking.com o TripAdvisor).

Tuttavia, Alphabet/Google non è solo advertising e mappe, e in prospettiva potrebbe esserlo sempre meno.

È quanto suggerisce anche il nome<sup>11</sup>. Non solo è un rimando alle origini - è sul linguaggio e sulle lettere che funziona l'algoritmo di Google. È anche un riferimento all'intenzione dei fondatori di scommettere (*bet*) su un'impresa con un ritorno di investimento potenzialmente superiore ai benchmark (*alpha*).

Al contempo, Alphabet suggerisce che nessun elemento è escluso a priori, con l'obiettivo di innovare continuamente ed essere presenti a tutto tondo, dalla A alla Z, nella vita dei propri clienti con un "*healthy disregard for the impossible*"<sup>12</sup> (non a caso, simbolicamente, l'indirizzo web di Alphabet è *abc.xyz*).

Alphabet infatti è altamente diversificata. Per proporre alcuni esempi: alla A si trova Access, impresa specializzata in tema infrastrutture energetiche e digitali; alla C la ricerca in ambito biotecnologie e invecchiamento realizzata in Calico; alla N è Nest (soluzioni smart home); alla S le smart cities pensate da Side Walk Labs; V sta per Verily, dedicata allo studio delle scienze della vita; X è l'incubatore per le iniziative ad alta tecnologia (per esempio in ambito droni); la W identifica Wyamo, l'impresa specializzata nelle sperimentazioni in tema veicoli autonomi.

Tutte queste iniziative fanno leva sul patrimonio finanziario, ma anche di dati, accumulato dall'essere piattaforma.

Nonostante dunque i ricavi sono ancora concentrati nell'advertising, per Google i dati sono una leva per attivare innovazione tecnologica propria - con le "other Bets". In alcuni casi, Google non manca di capitalizzare in modo ulteriore anche sull'innovazione attivata in imprese terze a partire dai dati del motore di ricerca:

---

<sup>10</sup> 1,5 miliardi di persone (circa un quarto della popolazione mondiale) utilizzano quotidianamente Facebook e la sua "family of apps" (Instagram, Whatsapp, Messenger); un numero che sale a 2,3 miliardi considerando coloro che utilizzano le medesime app con costanza mensile (in entrambi i casi, in crescita del 9% rispetto al 2017).

<sup>11</sup> L'origine del nome è dettagliata da Larry Page sulla pagina iniziale di Alphabet (<https://abc.xyz/>).

<sup>12</sup> Alphabet, 2018 Founder's Letter.

alcune delle imprese clienti sono diventate poi partecipate (ad esempio Uber, Lyft ed Airbnb).

Oltre che tramite i dati, le super-piattaforme possono supportare l'innovazione di terzi semplicemente consentendo il lancio di app o di servizi presso il proprio bacino di utenti, facendo dunque leva unicamente sul loro essere un mercato.

WeChat (di proprietà Tencent)<sup>13</sup> è in questo ambito un esempio particolarmente evocativo. I Mini Programs accessibili su WeChat sono oltre 200 e sono propriamente omnicanale nelle possibilità di utilizzo e connessione da parte degli utenti – da chat in tempo reale a QR codes per accessibilità offline.

I Mini Programs coprono i più svariati ambiti, dai trasporti al food, dalla finanza alle assicurazioni e alla salute, dai videogiochi al tempo libero all'education. Vi sono anche Mini Programs specificamente dedicati alle imprese, l'ambito chiave di investimento per Tencent in ottica futura. Ad esempio, WeChat Work è l'app per l'amministrazione e la comunicazione interna all'imprese, ma anche per la gestione delle relazioni con i clienti. Ad oggi circa l'80% delle top 500 imprese cinesi possiede un profilo su WeChat Work.

La stessa Tencent non ha una completa mappatura dei Mini Programs, in quanto non sono tutti proprietari, ma talvolta di terzi e semplicemente facilitati.

Al contrario che nel caso di Facebook e di Google, rispetto al totale ricavi di Tencent (312,7 miliardi di renminbi nel 2018) la monetizzazione diretta dei dati tramite advertising conta per appena il 18,5% (58,0 miliardi). Inoltre, il contenuto pubblicitario è estremamente regolamentato in termini di numero e frequenza degli annunci che è possibile veicolare all'utente (su WeChat massimo 4 al mese per brand). L'obiettivo di WeChat è infatti essere *"digital companion"* dei cinesi, quindi la pubblicità non può ledere la fluidità e la funzionalità delle operazioni più o meno impegnative che l'utente desidera realizzare in ambito personale e lavorativo senza mai lasciare l'app (dall'acquisto di cibo alla stipula di polizze assicurative, dalla lettura delle notizie alla redazione di report).

Pertanto, la forza economica di WeChat è tratta altrove, in particolare dall'essere non fornitore diretto di dati, bensì un vero e proprio mercato. Per la dimensione e digitalizzazione della sua base utenti, WeChat è la porta d'accesso privilegiata – o se non altro più immediata e diretta – al mercato cinese, non solo per le imprese locali ma anche per le imprese estere. Aprendo un account o lanciando una app su WeChat si accede nell'immediato a 1 miliardo di potenziali clienti. E infatti i ricavi derivano per la maggior parte (176,6 miliardi, 56,5%) dai servizi a valore aggiunto di Tencent e di terzi.

### 3. Intercettazione del valore creato da altri sulla piattaforma

Le piattaforme possono infine trarre ricavi dall'imposizione di "fee" sulle transazioni che avvengono sulla piattaforma.

Per Amazon ad esempio, la crescente presenza di terzi sulla propria piattaforma è già di per sé una leva per la crescita dei volumi di vendita a proprio beneficio<sup>14</sup>. Rispetto al totale ricavi di 232,9 miliardi di dollari nel 2018, le vendite online conferiscono 123,0 miliardi (52,8%). I venditori indipendenti terzi – prevalentemente imprese medio-piccole – sono cresciuti al 58% del totale vendite su Amazon nel 2018 dal 3% nel 1998. Si tratta di una performance eccezionale, che supera la già notevole crescita delle vendite di prodotti e servizi Amazon: +52% il tasso di crescita annuo

---

<sup>13</sup> I dati ripresi in questa sezione sono tratti da Tencent, 2018 Annual Report.

<sup>14</sup> I dati ripresi in questa sezione sono tratti da Amazon, Annual Report 2018.

composto delle vendite di terzi tra 1998 e 2018, rispetto al +25% delle vendite “proprie” nello stesso periodo.

La presenza di terzi comporta però anche altri vantaggi monetari, non tanto per l’advertising (10,1 miliardi nel 2018, appena il 4,3% del totale ricavi), ma specialmente per i servizi di gestione delle vendite (42,7 miliardi, 18,4% del totale).

Se la specificità delle super-piattaforme si vede soprattutto sui primi due driver, l’intercettazione del valore creato da altri è in realtà prassi comune in generale delle piattaforme, seppur su volumi differenti, come si vedrà nei capitoli successivi.

## 2. Le platform-enabled activities

Mentre le super-piattaforme sono un'élite, le attività agganciabili ad esse sono potenzialmente infinite in termini di settore, ibridazione tra fisico e digitale, modello di business. All'interno di questo mondo composito, si propone la distinzione tra "platform-enabled activities", ossia imprese nate digitali sulla base del modello di business dalle piattaforme, e "plat-firm", definite come l'insieme di imprese tradizionali, connotate da un'elevata presenza di asset fisici, che si ripensano e reinventano in ottica platform al fine di coglierne le opportunità di crescita. Questo capitolo propone alcuni casi studio afferenti al primo ambito, mentre il racconto di una selezione di esperienze "plat-firm" è rimandata al Capitolo 3.

### Leve competitive delle platform-enabled activities rispetto alle super-piattaforme

Quali sono gli elementi strategici grazie ai quali nuove piattaforme digitali riescono a posizionarsi nonostante l'incombenza delle super-piattaforme o di piattaforme esistenti già ben avviate?

Tolto il ruolo infrastrutturale, pur non presenti in modo congiunto e sebbene realizzate su dimensioni minori, le leve strategiche sono assimilabili a quelle delle super-piattaforme (scala, barriere al *multihoming*, dati), ma vale la pena specificare due aspetti aggiuntivi.

#### 1. Focus su nicchie di mercato

Una leva strategica, ricavabile per sottrazione rispetto a quanto detto nel Capitolo 1, è la specializzazione, soprattutto nel momento in cui le risorse a disposizione sono incomparabili a quelle delle super-piattaforme.

È utile specificare che il discorso vale sia in ambito B2C che in ambito B2B.

Più l'azienda è vicina al mercato finale, meno il mercato è dominato dalle componenti hardware, più intenso è il processo di creazione delle piattaforme e più strategica è dunque la specializzazione. Soprattutto in ambito B2B rimangono però aperte molte opportunità di creazione delle piattaforme, perché si tratta di un contesto relativamente più frammentato in termini di gruppi di interessi e specificità territoriali.

Nel momento in cui si individuano le nicchie di mercato, si può procedere per gruppo di interessi.

Per esempio, Vimeo riesce a sopravvivere come principale piattaforma video dopo YouTube perché si rivolge alla nicchia di video-makers professionali garantendo una qualità di servizio maggiore.

Infatti, YouTube è generalmente conveniente perché dà al produttore del video immediata visibilità presso un ampio pubblico (circa 2 miliardi di utenti attivi mensilmente) ed è gratuita. Tuttavia, essendo una piattaforma Google, funziona grazie all'advertising, che precede o interrompe il video.

Vimeo si concentra su un pubblico molto meno vasto, ma più selettivo (circa 240 milioni di utenti attivi mensilmente, prevalentemente professionisti in ambito produzione video e film). In termini di fonti di ricavo, rispetto a YouTube Vimeo propone pacchetti di sottoscrizione, evitando così che la necessità di raccogliere dati e veicolare pubblicità riduca la qualità dell'esperienza di visione del video.

Altro caso: eBay ed Etsy fronteggiano la competizione di Amazon non scontando fees, servizi di advertising o di logistica. Nel caso di Etsy l'elemento distintivo è il target, che si limita al mondo dell'artigianato. Nel caso di eBay il vantaggio competitivo rispetto ad Amazon è la possibilità di acquistare/vendere prodotti nuovi e usati non necessariamente a prezzo fisso, ma a prezzo variabile secondo un sistema "ad asta". È utile ricordare che, per garantire il sistema ad asta, tutte le operazioni su eBay per anni sono state elaborate esclusivamente tramite la piattaforma PayPal, sua filiale fino al 2015<sup>15</sup> (non a caso, mentre è metodo di pagamento largamente diffuso, PayPal non è accettato da Amazon).

Oltre che rispetto agli interessi, la nicchia di mercato è individuabile a livello geografico. Se le super-piattaforme operano in ambito forse prevalentemente urbano, ma comunque su scala globale, altre piattaforme digitali si propongono in contesti specifici, da aree geografiche sovranazionali (si pensi in ambito Ue per esempio a Flixbus, la piattaforma della mobilità che mette a sistema la rete di autobus intercity più estesa d'Europa) a scendere al contesto nazionale (ad esempio in ambito retail Rakuten, il competitor di Amazon nel mercato giapponese o in ambito trasporti ad Auting, il competitor di Blablacar sul mercato italiano) finanche al contesto urbano (ad esempio Presso, piattaforma di condivisione spazi per eventi e cene, attiva esclusivamente nel contesto milanese, o Mymenu, impresa di food delivery presente in sei città del Nord Italia con clientela B2C e B2B).

Infine, è facile si combinino specializzazione geografica e settoriale, soprattutto ambito B2B. Di seguito si propongono tre esempi di startup innovative a forte crescita nate nel contesto italiano.

In ordine alfabetico, il primo esempio è AirCNC. Si tratta di una piattaforma B2B per vendere e comprare lavorazioni meccaniche. L'obiettivo è, da un lato, aiutare le piccole e medie imprese a vendere le proprie ore di lavoro, saturando così le proprie risorse. In altre parole, lato offerta, le imprese aderenti alla piattaforma possono trasformare in profitto gli spazi liberi di produzione, mettendo a disposizione i macchinari sottoutilizzati insieme alle proprie risorse e competenze. Dall'altro lato, AirCNC consente alle imprese partecipanti di reperire pezzi e produzioni al miglior costo e nel minor tempo possibile, avvalendosi di fornitori flessibili, disponibili nei tempi, al livello qualitativo e ai prezzi richiesti. Ogni progetto include uno spazio online condiviso tra gli interlocutori selezionati per gestire la documentazione e comunicare in un ambiente sicuro.

Il secondo esempio è AirHome Invest. Si tratta di una piattaforma di *landing crowdfunding* per investimenti immobiliari dall'alto contenuto di design e innovazione, con una forte connotazione "made in Italy". Sul mercato italiano AirHome Invest si rivolge a privati, professionisti (architetti, designer, costruttori) e fondi di investimento. Rispetto a un immobiliare.it, che mappa per l'acquirente le case e gli appartamenti disponibili per acquisto o affitto presso le agenzie

---

<sup>15</sup> PayPal è diventato il primo gestore dei pagamenti su eBay nel 2003, pochi mesi dopo l'acquisizione da parte della stessa eBay per 1,5 miliardi di dollari. Nel luglio 2015 è avvenuta la scissione tra le due imprese, con un accordo operativo quinquennale di mantenere una relazione reciproca privilegiata fino a metà 2020 (per maggiori dettagli si veda ad esempio "After 15 years, eBay plans to cut off PayPal as its main payments processor" su Vox.com, 31 gennaio 2018).

immobiliari, lasciando poi ai singoli la gestione della transazione, AirHome Invest espleta la propria funzione di piattaforma nell'essere un "ponte" diretto tra proprietari degli immobili e tutti gli investitori potenzialmente interessati e si specializza in progetti innovativi di costruzione, rilevazione e riqualificazione di edifici. Gli investitori hanno la possibilità di scegliere i progetti a cui destinare risorse tra quelli selezionati dalla piattaforma, acquistarne una quota, ottenere rendite fino al 10% in modo automatico e seguire tutte le fasi di realizzazione. Per ogni campagna di investimento conclusa AirHome Invest trattiene una percentuale tra il 5% e il 10% del valore.

Terzo e ultimo caso aziendale proposto è PlasticFinder. Si tratta della prima piattaforma B2B specializzata nei servizi commerciali per lo scambio di risorse plastiche. Il bacino di utenza sono tutti gli operatori della filiera plastica (produttori, trasformatori, distributori e trader). Nel dettaglio, tramite PlasticFinder è possibile, da un lato, acquistare polimeri, additivi e materiali rigenerati a prezzi inferiori rispetto a quelli di mercato. Dall'altro lato, si riesce a vendere surplus di magazzino (materia prima non utilizzata e produzione invenduta) e seconde scelte al miglior prezzo. PlasticFinder semplifica e riduce i costi di gestione del ciclo di acquisto e della consegna, offre garanzie sia di qualità del prodotto – ritirandolo essa stessa presso il venditore registrato e verificandone la conformità – sia finanziarie – mettendo a disposizione dei propri clienti l'utilizzo di un conto di garanzia. La registrazione alla piattaforma è gratuita, mentre in caso di successo della transazione PlasticFinder trattiene a carico del venditore una percentuale tra il 2% e il 15% in funzione della tipologia e della qualità del prodotto e della dimensione del lotto.

## 2. User experience e user interface

Nonostante partano tendenzialmente con svantaggi dimensionali, le nuove piattaforme digitali possono vincere la competizione con i player già esistenti e consolidati offrendo maggior valore aggiunto agli utenti.

Caso eclatante è la prevaricazione di Google su Yahoo!, ma anche al di fuori del mondo delle super-piattaforme possono verificarsi episodi simili.

LinkedIn ha prevalso su Monster perché non si limita a facilitare la ricerca del lavoro (chiudendo la relazione nel momento in cui il match tra domanda e offerta si era verificato), bensì offre la possibilità di mantenere una rete di imprese e professionisti attiva.

La cessazione di Vine per la competizione di Instagram e Snapchat si è giocata sui secondi di lunghezza del video: dopo un iniziale momento di forte popolarità delle "vines" (video di 6 secondi massimo), per gli utenti è diventato di maggior valore aggiunto avere 10-15 secondi a disposizione (come proposti rispettivamente da Snapchat e Instagram) anziché 6, e Vine non si è mossa abbastanza in fretta.

Non si tratta infine solo di value proposition differenti, capaci di evolvere e più qualitative. Si tratta anche di funzionalità tecnologiche che ottimizzano la user experience a parità di value proposition.

Il riferimento è ad esempio ad Airbnb che ha soppiantato Craigslist offrendo un'interfaccia più funzionale, ma la lista si può allungare a piacimento. MySpace era il social network più popolare all'arrivo di Facebook, ma è rimasto spiazzato dal "wall" proposto da Zuckerberg, molto più facile e immediato da gestire pur proponendo una simile complessità di funzioni rispetto a MySpace.

Mapquest è stato superato da GoogleMaps perché non era altrettanto semplice e "piacevole" visivamente navigare le sue mappe.



Come illustrato nel precedente capitolo in riferimento al multihoming, il mantenimento di user experience e user interface ottimali diventano leva per accrescere la propria dimensione e difendersi dai newcomers; leva che viene ottimizzata grazie al monitoraggio dei feedback e dei comportamenti degli utenti.

Ciò vale ovviamente anche nei contesti iper-specializzati. Un esempio calzante è la società italiana 4cLegal, il primo mercato legale digitale dedicato al mondo corporate locale e internazionale. La sua mission è “professionalizzare la scelta dello studio legale affermando il Beauty Contest Digitale quale best practice di mercato” in ambito servizi professionali di assistenza legale e fiscale alle imprese<sup>16</sup>.

4cLegal nasce come marketplace sul quale possono aprire account le imprese (lato domanda) e gli studi professionali (lato offerta) che si vogliono accreditare presso i potenziali clienti indicando le loro competenze specifiche. Ad oggi sono 200 le imprese iscritte che possono accedere ai servizi legali e fiscali di oltre 700 studi. In questo modello l’account dell’azienda è gratuito mentre per lo studio professionale è prevista una subscription fee.

Con il tempo emergono però bisogni differenti. Il marketplace risulta ottimale per tutte le imprese che necessitano consulenze legali e fiscali saltuarie e generiche, ma non soddisfa appieno le esigenze di operatori particolarmente strutturati con volumi significativi e politiche di gestione dei servizi legali e fiscali più sofisticate.

Ecco quindi che si aggiunge un nuovo modello di servizio. Agli operatori più strutturati - privati e pubblici - 4cLegal inizia a proporre in licenza, dietro pagamento di un corrispettivo di sviluppo e di un canone annuale di gestione, una piattaforma dedicata per la gestione dell’elenco degli avvocati fiduciari (cioè quelli con cui l’azienda cliente lavora) e lo svolgimento di beauty contest secondo un processo personalizzabile. Si tratta di un gestionale dedicato alla gestione degli acquisti di servizi legali e fiscali della singola azienda cliente (con un indirizzo ad hoc “nomeimpresa.4clegal.com”), proposto con il modello del “software-as-a-service”. In questo modello i professionisti si iscrivono alla piattaforma dell’azienda gratuitamente.

Successivamente, 4cLegal ottimizza il nuovo modello di servizio lanciando un proprio panel di avvocati (panel.4clegal.com) che va di fatto ad alimentare le piattaforme personali dei clienti. In pratica, gli avvocati si iscrivono al panel 4cLegal e possono quindi chiedere - avendone i requisiti - di accreditarsi alle piattaforme delle singole aziende clienti di 4cLegal (a tal fine fornendo le informazioni e i documenti aggiuntivi che ciascuna azienda può richiedere per soddisfare le proprie policy interne). Ovviamente l’azienda cliente decide quali avvocati accreditare nella propria piattaforma e quali - tra gli avvocati accreditati - coinvolgere nei suoi beauty contest. Il modello marketplace (con i benefici del network) si integra con il modello del gestionale personalizzato.

In questo modo 4cLegal ha cambiato value driver ottimizzando la user experience in direzione della domanda dei suoi utenti, accrescendo la propria attrattività e il proprio potenziale.

---

<sup>16</sup> *Nel Beauty Contest Digitale di 4cLegal sono tre i principi chiave: qualità del servizio legale, trasparenza del percorso di selezione e acquisto alle effettive condizioni di mercato. Si raccolgono infatti le offerte di assistenza professionale, le si confronta in modo puntuale e si affida l’incarico al migliore offerente per costo, competenze e credenziali. In questo modo, le imprese possono gestire le proprie spese legali in modo trasparente e informatizzato con piena evidenza delle motivazioni dietro la scelta di uno studio professionale o singolo avvocato. Al contempo, gli operatori dotati di know-how accrescono il proprio mercato in quanto sono facilmente accessibili a potenziali clienti e possono concorrere per essere scelti.*

## Revenue driver delle platform-enabled activities

Per le “platform-enabled activities” i revenue driver sono sostanzialmente analoghi a quelli delle super-piattaforme.

La monetizzazione dei dati rimane una fonte di ricavo facile. Tuttavia, soprattutto in ambito B2B ma non solo, vi è un’attenzione alla confidenzialità e riservatezza del dato tendenzialmente maggiore in quanto queste ultime sono spesso fondamentali per la fiducia degli utenti e dunque per l’utilizzo e il successo della piattaforma (che generalmente è meno pervasiva e dunque meno essenziale rispetto all’élite delle super-piattaforme).

Le richieste di prezzo, qualità, tempi e modi sono infatti dati sensibili per le imprese. Senza parlare, nel mondo B2C, per esempio di tutti i servizi legati alla sanità digitale che mettono in diretto contatto medico e paziente.

Pertanto, in determinati contesti è ragionevole supporre che la monetizzazione dei dati non sia il *revenue driver* chiave.

Inoltre, in virtù di dimensioni minori, le “platform-enabled activities” fungono meno spesso da mercato di riferimento e da abilitatori dell’innovazione di terzi. È utile comunque sottolineare che rimangono valide le considerazioni fatte in merito agli “ecosistemi di piattaforme”. Le piattaforme sono spesso interconnesse e nel tentativo di ampliare il network fungono l’una da mercato per l’altra, se non anche l’una da garante per l’altra (ad esempio nella gestione dei pagamenti e dei dati in sicurezza).

La modalità forse relativamente più “facile” è fare in modo che non solo il match, ma anche la transazione, avvengano sulla propria piattaforma. In questo modo si può intercettare il valore creato da terzi grazie alla piattaforma, per esempio richiedendo anche solo a uno dei lati del mercato una quota di sottoscrizione alla piattaforma oppure lasciando l’iscrizione gratuita, ma prelevando una percentuale fissa o variabile al momento della transazione – percentuale generalmente sufficientemente bassa da incentivare le transazioni e accrescere i volumi.

## 3. Le plat-firm

La platform economy non è solo retaggio delle imprese nate digitali. In essa possono inserirsi tutte le imprese tradizionalmente connotate da un elevato utilizzo di asset fisici e non necessariamente basate su Internet e sull'ICT, ma interessate a rinnovare il proprio modello di business mettendo al centro gli effetti network per cogliere nuove opportunità di crescita.

Anziché analizzare le leve competitive delle “plat-firm” rispetto alle super-piattaforme e alle “platform-enabled activities”, in questo capitolo è piuttosto utile considerare le modalità di inserimento e i punti di attenzione delle imprese già esistenti e cosiddette “tradizionali” al momento della scelta a favore o a sfavore di un modello di business a piattaforma<sup>17</sup>.

### Modalità di inserimento nella platform economy per le imprese tradizionali

In estrema sintesi, le imprese tradizionali possono inserirsi nella platform economy secondo tre modalità, che in ordine di crescente coinvolgimento sono:

1. **partecipazione da attori terzi** - le imprese tradizionali *sfruttano* l'ecosistema e migliorano la propria performance (in termini di marketing e target, ma anche di innovazione prodotto) grazie ai dati forniti da piattaforme esistenti, pur senza intervenire direttamente e diventando di fatto delle “platform-enabled activities” non digitali; oppure producono delle piattaforme “as a service” veicolando le tecnologie Cloud e dell'IoT a supporto di iniziative di altri.
2. **partecipazione da utenti** - opzione ovvia, in quanto è di fatto come funzionano le piattaforme, le imprese *agiscono* direttamente nell'ecosistema in ottica B2C o B2B, sfruttando le piattaforme come infrastruttura e mercato e diventando risorse e fonte di vantaggio competitivo per la piattaforma stessa;
3. **partecipazione da operatori** - le imprese *creano* la propria piattaforma e il proprio ecosistema, gestendoli e diventando così vere e proprie “plat-firm”.

La partecipazione alla platform economy da attori terzi non cambia in modo radicale il modo di fare business.

Piuttosto amplia e differenzia il business aprendo possibilità di sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche da offrire ad altri attori coinvolti nella platform economy e abilitati da tecnologie Cloud, blockchain e IoT. Un esempio di “platform-as-a-service” non sono solo Amazon Web Service o di Google Drive, e non sono nemmeno solo imprese specializzate in IT (si pensi alla pluralità di servizi Cloud di IBM). Emergono in una pluralità di ambiti “tradizionali”: ne sono esempi HealthSuite di

---

<sup>17</sup> A tal fine si prende spunto da: Accenture, “Five ways to win with digital platforms”, 2016; G. Parker, M. Val Alstyne e S. P. Choudary, “Platform revolution”, Norton, 2014; G. Parker, M. Val Alstyne e S. P. Choudary, “6 reasons why platforms fail”, HBR, 31 marzo 2016; WEF, “Platforms and ecosystems: enabling the digital economy”, febbraio 2019.

Philips e ConnectedHealth di Walgreens per il contatto diretto tra medici e pazienti; il ConnectedWorld di Bosch; MindSphere di Siemens.

Oppure, se la partecipazione da attori terzi non significa svilupparne le tecnologie di supporto, ma acquistarne i dati, allora il risultato è l'ottimizzazione del modello di business grazie all'accesso a indagini di mercato più puntuali e suggerendo innovazioni di prodotto. Le imprese in questo contesto continuano "business-as-usual", non devono adottare nuovi modelli di governance o di produzione; semplicemente hanno accesso a una miniera di dati per aggiustare i propri prodotti alla domanda e per proporne di nuovi.

Talvolta, la partecipazione da attori terzi arriva fino al punto di esternalizzare il marketing agli utenti. Esempio dagli Stati Uniti è Warby Parker, venditore di occhiali. L'azienda invia al cliente più paia di occhiali e incentiva lei stessa la condivisione delle esperienze di prova sui social network per ottenere feedback su quale sia il paio migliore. Da simile pratica non solo il cliente decide quale sia il paio perfetto, ma fa anche marketing per Warby Parker a costo zero e in modo sofisticato confrontando più prodotti.

Rispetto alla partecipazione da attore terzo, la partecipazione da utente comporta nuovi modi di gestire la competizione con le altre imprese e la relazione con il cliente, però ancora lascia interna all'impresa la produzione del contenuto.

È la partecipazione alla platform economy da operatori (da "plat-firm") che implica un vero e proprio cambiamento culturale, chiedendo all'impresa di diventare aperta alle risorse e all'innovazione di terzi, flessibile rispetto alla domanda, necessariamente avanzata da un punto di vista tecnologico, capace di creare, scambiare, consumare valore in modi e luoghi plurimi, grazie alle connessioni create dalla piattaforma e non in modo lineare lungo la catena del valore.

La partecipazione da utente e da operatore può essere attivata facilmente a livello di vendite al cliente finale, ma può essere idealmente applicata a ogni fase del processo produttivo a seconda del ruolo chiave giocato dai dati, del potenziale in termini di effetti network e della coerenza con le strategie operative dell'azienda.

Le imprese non devono infatti mettere necessariamente sul mercato prodotti finiti. Possono invece entrare su piattaforme per prodotti intermedi e "scarti di produzione" (come su PlasticFinder nella filiera plastica); per offrire ore di lavorazione (come su AirCNC in ambito meccanico) o esternalizzare mansioni da remoto (come su Upwork e Mechanical Turk); per produrre innovazione e scambiare know-how (come su KUKA partners in ambito robotica, su Tapio per l'industria del legno, su DesignSparks di RC Components nel mondo progettisti e designer); per cercare finanziamenti (come con le piattaforme di crowdfunding e fintech, alcune addirittura con specializzazione settoriale come AirHome nell'ambito immobiliare).

Una stessa impresa può anche partecipare alla platform economy congiuntamente con più modalità.

Un esempio semplice tra i molti possibili: Adidas e Nike sono aziende manifatturiere produttrici di articoli sportivi. Da attori terzi acquistano i dati Google e Facebook per individuare il target di mercato e perfezionare i propri prodotti. Da utenti e produttori di contenuto nella platform economy gestiscono un account Facebook e accedono direttamente ai propri follower proponendo contenuti sempre più accattivanti. Da gestori di piattaforme, aprono le loro app a trainer e personalità sportive che si occupano di produrre i contenuti a diretto beneficio degli utenti (i programmi e i video di allenamento su Adidas Training e Nike Training).

## Alcuni punti di attenzione

Nell'inserirsi nella platform economy da utente o da operatore, le imprese cosiddette "tradizionali" valutano alcuni aspetti chiave.

### 1. Definire i criteri di selezione della piattaforma

Se le imprese hanno valutato opportuno entrare da utenti/risorse nella platform economy, la scelta di quale piattaforma non è indifferente.

È fondamentale anzi che sia definito un chiaro posizionamento "digitale", in linea con gli obiettivi e gli interessi strategici delle imprese. In questo contesto, rimangono dunque valide le scelte delle imprese per la loro operatività, ossia specializzazione vs diversificazione, economie di scala vs economie di scopo, competizione basata sulla qualità e sul brand vs competizione di costo e così via.

Questa considerazione è oltremodo utile considerato che le logiche di accentramento innescate dalla platform economy grazie agli effetti network da un lato accrescono le possibilità di connessione tra utenti, dall'altro riducono i margini di competizione – favorendo velocemente le imprese con una reputazione consolidata e rating positivi.

In altre parole, se è facile entrare è invece difficile emergere. La scelta della piattaforma deve dunque essere oculata per massimizzare le proprie possibilità di posizionamento online.

Si consideri il caso più facile: le vendite al consumatore finale. Per ottimizzare le vendite non è infatti detto che Amazon sia l'opzione migliore. È pur vero che consente un veloce accesso ai mercati globali. Tuttavia, Amazon vende tutto e ovunque. Per le imprese può essere talvolta oneroso farsi trovare sul portale, posizionarsi in modo marcato rispetto ai competitor o gestire le scorte in modo ottimale rispetto alla domanda.

Proprio per questo, vi sono iniziative anche istituzionali finalizzate al miglioramento del posizionamento internazionale delle imprese soprattutto di minori dimensioni. In Italia Agenzia ICE<sup>18</sup> ha attivato una collaborazione con Amazon offrendo supporto alla registrazione nella vetrina Made in Italy di Amazon per circa 600 nuove aziende, di cui 350 nella condizione di zero export (<25mila euro di fatturato sui mercati internazionali).

Per questo può altresì essere strategico appoggiarsi a piattaforme specializzate e di nicchia, come hanno fatto per esempio Bonomelli e Panarello scegliendo di posizionarsi esclusivamente sul mercato italiano e di alta gamma tramite la piattaforma Japal.

Nel contesto B2B vi è anche un tema di accreditamento e riservatezza, motivo per il quale le imprese possono essere portate a scegliere piattaforme che, pur mettendole in diretto contatto con l'altro lato del mercato, garantiscano l'anonimato per evitare l'esposizione ai competitor.

Infine, è utile capire il profilo finanziario della piattaforma per valutare i benefici e i costi dell'appoggiarsi all'una piuttosto che all'altra piattaforma – non ultimo in termini di potere contrattuale o di proprietà dei dati.

---

<sup>18</sup> Agenzia ICE e AMAZON al fianco delle PMI italiane per il digital export (<https://www.ice.it/it/amazon>).

## 2. Non autolimitarsi

Non vi sono limiti di età o settore entro i quali entrare nella platform economy. Apple era attiva già da 20 anni quando ha aperto la programmazione e la creazione di contenuti ed app a terzi per accrescere il valore dell'App Store.

In ambito italiano un bell'esempio è Botta Packaging, un'azienda attiva da oltre 70 anni nel settore del packaging e dell'imballaggio industriale in cartone ondulato. Quest'ultimo è un settore considerato maturo, ma Botta Packaging ha saputo coglierne i margini di miglioramento ed innovazione offerti dalla digitalizzazione, anche in direzione della platform economy. Facendo leva sulla tecnologia RPA (Robotic Process Automation), volta a snellire e velocizzare i processi aziendali, nel 2018 Botta Packaging ha lanciato Instapack.me. Non si tratta di un e-commerce, ma di un servizio propriamente platform che mette a sistema scatole americane in stock presenti nei magazzini Botta Packaging con quelli di altri fornitori su tutto il suolo italiano, in un determinato momento e al miglior prezzo. Grazie a Instapack.me, viene messa a disposizione un'offerta congiunta di quasi 500 dimensioni di scatole americane neutre con consegna in 24/48 ore (a confronto con tempi di evasione dell'ordine di circa 10 giorni lavorativi nel modello di business di Botta Packaging in logica "pipeline"). Instapack.me si è evoluto ulteriormente adottando tecnologie di Web2pack: il cliente può configurare la propria scatola in cartoncino teso e personalizzarla con la sua grafica con pochi pezzi e velocemente, visualizzando l'anteprima in 3D sul sito, prima di procedere all'acquisto. In questo modo, il packaging personalizzato è stato reso a portata di click, comodamente online da qualunque dispositivo. Il canale di vendita online ha permesso all'azienda non solo di estendere il suo mercato potenziale, ma anche di avere un'accessibilità 24 ore al giorno, 7 giorni su 7. Questo porta ricadute positive sul business in termini di visibilità e riduzione dei costi cosiddetti "transazionali". La presenza online permette, inoltre, di veicolare maggiori informazioni sul prodotto e di avere una profilazione più accurata del cliente-tipo.

Il valore aggiunto per Botta Packaging della "collaborazione in piattaforma", includendo nel network di fatto anche alcuni dei suoi concorrenti, è nell'ampliarsi del raggio di clienti dalle grandi imprese strutturate che ordinano all'ingrosso fino alle startup e PMI che richiedono ordini in quantità più esigue (e che in un secondo momento, una volta consolidate, possono rivolgersi a Botta Packaging per ordini maggiori). La portata innovativa del progetto ha fatto sì che Botta Packaging venisse inserita nella lista 2018 delle 100 aziende europee indicate dal Financial Times come Digital Champion.

Come non vi sono limiti di età aziendale, così non vi sono tetti massimi di rilevanza degli asset fisici nell'operatività aziendale. Pertanto, nemmeno vi sono limiti all'ibridazione tra fisico e virtuale.

Da un lato, le stesse piattaforme nate digitali talvolta investono in una presenza maggiormente fisica.

È pur vero che per esigenze logistiche delle piattaforme ne accrescono la visibilità al di fuori dal web (si pensi ai rider per le consegne, o ai dipendenti per la gestione dei magazzini per le piattaforme retail).

Tuttavia, talvolta il passaggio dal digitale al fisico è una scelta strategica per mantenere ed estendere il vantaggio competitivo della piattaforma nel tempo. Per esempio, l'ibridazione dal digitale al fisico in senso proprio è elemento chiave delle strategie di crescita di Amazon<sup>19</sup>. Le vendite nei suoi negozi e nelle sue librerie (AmazonGo, AmazonBooks, Amazon 4-star, Presented by Amazon) in soli due anni

---

<sup>19</sup> I dati ripresi in questa sezione sono tratti da Amazon, Annual Report 2018.

dall'avvio sono quasi triplicate, da 5,8 miliardi di dollari nel 2017 (3,3% del totale vendite) a 17,2 miliardi nel 2018 (7,4%).

Sempre seguendo questa logica, Amazon nel 2017 ha acquistato la catena di supermercati Whole Foods e negli ultimi anni, oltre che come mercato, va proponendosi anche come fornitore di alta tecnologia in concorrenza con Apple e Google – si pensi ad esempio in ambito assistenti vocali ad Alexa versus Siri e Google Home.

Tanto quanto vi è un passaggio dal digitale al fisico, nulla vieta che le imprese “tradizionali” possano evolvere verso una presenza maggiormente digitale.

Considerando il mondo dell'automotive, ispirate da Uber e altre iniziative simili, le case produttrici investono in nuovi ambiti e offrono non solo prodotti ma anche servizi di trasporto per raggiungere quella quota di mercato che nemmeno possiede, né vuole possedere una macchina. Daimler è entrata in partnership con BMW in ambito car sharing, ampliando così la copertura del servizio in termini di numero di macchine disponibili e città di presenza. Inoltre, per ora solo negli Stati Uniti, Daimler ha messo a sistema con il servizio ReachNow (ex moovel e ora di proprietà Daimler) non solo la propria offerta di car sharing, ma anche quella di terzi in ambito bike sharing e ride-hailing, monitoraggio parcheggi disponibili e mappatura delle colonnine di ricarica delle auto elettriche.

Quale esempio nel mondo B2B si può proporre Klöckner & Co, uno dei maggiori produttori e distributori mondiali di acciaio e prodotti in metallo. Oltre a digitalizzare i propri prodotti e servizi, Klöckner ha lanciato la piattaforma industriale XOM Materials, collegando gli attori della filiera metalli – alcuni suoi propri concorrenti – direttamente ai loro fornitori e ai loro clienti. Oggi Klöckner guadagna di più intercettando le transazioni di terzi sulla propria piattaforma, che dalla vendita dei propri prodotti su XOM<sup>20</sup>.

Nel mercato italiano Bagmedo è un servizio innovativo di deposito bagagli nato dall'esigenza di un'azienda appunto di depositi ferroviari di mantenere e potenzialmente espandere i propri volumi di affari. La soluzione è stata creare una piattaforma dove mettere a sistema i depositi dell'azienda e una serie di attività locali (c.d. “keeper” certificati dalla piattaforma) che mettono a disposizione il proprio spazio per ospitare i bagagli dei viaggiatori. In questo modo Bagmedo può potenzialmente accrescere all'infinito e ovunque sul territorio la propria offerta di spazi per il deposito bagagli senza dover acquistare o costruire magazzini e avvalendosi invece di risorse esterne.

### **3. Cambiare prospettiva culturale**

Nel momento in cui le imprese tradizionali vogliono inserirsi nella platform economy in particolare da operatori, è importante la dotazione tecnologica ma soprattutto l'impostazione culturale di partenza.

Il modo di gestire l'impresa cambia infatti in modo radicale. Se le considerazioni che seguono sono valide per tutte le piattaforme, lo sono in particolare nella fase di transizione da un modello di produzione lineare a un modello di produzione a piattaforma.

Il cambiamento culturale richiesto dalla platform economy è qui analizzato con riferimento a tre ambiti: risorse, valore, competizione.

---

<sup>20</sup> WEF, “*Platforms and ecosystems: enabling the digital economy*”, febbraio 2019.

In termini di risorse la platform economy fa affidamento a terzi e sul fatto di innescare il match tra gli utenti. È dunque importante da un lato gestire il grado di apertura, dall'altro sviluppare una value proposition in grado di attrarre sia la domanda sia l'offerta.

Quale lato del mercato attrarre per primo è un eterno dilemma, ma nella scelta è utile considerare il profilo tecnologico-culturale dell'utente di riferimento. La mediazione culturale e tecnologica è particolarmente utile nei contesti tradizionali, dove per la produzione di valore si è fatto da sempre affidamento a modalità altre rispetto alla piattaforma e non necessariamente inefficienti.

Nel mondo della sanità digitale per esempio, le piattaforme si inseriscono proponendo la condivisione dati direttamente tra paziente e medico. In questo caso è importante saper coinvolgere i pazienti ma anche i medici. Non necessariamente è immediata l'accettazione di forme di relazione continua con il paziente e di forme di maggiore scrutinio e trasparenza (a volte anche con rischi però di cybersecurity) di dati o già in loro possesso nella forma dei fascicoli sanitari o facilmente acquisibili tramite esami ad hoc.

Con riferimento invece al grado di apertura, se le piattaforme sono eccessivamente chiuse gli effetti network si innescano a rilento o non si realizzano del tutto; se sono eccessivamente aperte perdono il controllo delle risorse chiave e quindi perdono potere di mercato.

Per quanto riguarda il valore, nella platform economy la produzione non è più interna alla singola impresa, ma è condivisa con attori esterni. È importante dunque che anche il valore creato venga condiviso e distribuito. Nel momento in cui un utente non riceve abbastanza valore perde le motivazioni a partecipare alla piattaforma.<sup>21</sup>

Covisint<sup>22</sup> era il marketplace digitale della componentistica automotive creato da una collaborazione tra Ford, General Motors, DaimlerChrysler, Nissan e Renault. La struttura della piattaforma era tuttavia altamente a favore dei consumatori (le case automobilistiche) in quanto innescava competizioni di prezzo tra i fornitori. Questi ultimi ricevevano quindi scarso valore dalla partecipazione alla piattaforma e progressivamente hanno abbandonato il marketplace. Covisint non ha mai raggiunto la sostenibilità economica: è stato liquidato nel 2004 per appena 7 milioni di dollari, a confronto con i 500 milioni di dollari investiti al momento della sua creazione appena quattro anni prima.

Questo tema è particolarmente utile nel momento in cui le piattaforme sono strumento per la creazione di innovazione. In un contesto di open innovation vanno stabilite regole chiare in merito a brevetti e copyright, visibilità, costi della ricerca per consentire a ogni lato del mercato la percezione di quale sia e come venga valorizzato il proprio ruolo.

Infine, un aspetto da approcciare con un nuovo paradigma culturale è la competizione. Nella platform economy a volte con i competitor si collabora per l'ottimizzazione e la crescita della piattaforma, per la condivisione dei dati, per la distribuzione del valore. Un tempo BMW e Daimler erano puri concorrenti; oggi sono concorrenti ma anche partner nella loro joint venture per il car sharing. Lo stesso

---

<sup>21</sup> A questo proposito, la c.d. *Sharing Cities o Barcelona Declaration del 2018*, firmata da Barcellona, Milano e altre 40 città, sfida la sostenibilità delle piattaforme evidenziando la differenza tra quelle orizzontali, generatrici di valore diffuso tra tutti gli stakeholder, e quelle invece "estrattive", che agiscono in maniera poco trasparente e depauperano le comunità di valore anziché distribuirle. (<http://www.sharingcitiesaction.net/wp-content/uploads/2019/05/Sharing-Cities-Declaration-1.pdf>)

<sup>22</sup> Esempio e numeri tratti da G. Parker, M. Val Alstyne e S. P. Choudary, "6 reasons why platforms fail", *HBR*, 31 marzo 2016.



vale per i partecipanti a Instapack.me, o a XOM Materials. La competizione per quote di mercato si sposta su un altro livello ibridandosi con la collaborazione per ottimizzare infrastrutture, logistica, brand. Questa dinamica è sostenibile nel momento in cui la platform economy allarga il mercato di riferimento delle imprese partecipanti e garantisce la distribuzione del valore a ciascuno di essi.

# Conclusioni

Questa ricerca costituisce un tentativo di racconto della crescentemente ampia e diversificata casistica in ambito platform economy. L'obiettivo non è mappare la totalità delle iniziative "platform" – impresa alquanto ardua trattandosi di fatto del nuovo paradigma di crescita economica esteso potenzialmente alla totalità del mondo produttivo ed essendo un fenomeno connotato da un veloce proliferare di iniziative talvolta volatili ed esponenziali nelle dinamiche di crescita o scomparsa. L'ambizione è piuttosto individuare attorno a degli esempi aziendali le principali **dinamiche di mercato** che consentono la nascita e l'operatività delle piattaforme. Emerge così come la platform economy, in ambito B2C come anche in ambito B2B, sia in ultimo un **"gioco per grandi"**, basato su gerarchie e dinamiche centripete che, se innescano effetti network virtuosi, determinano un chiaro **"first-mover advantage"** e favoriscono l'accentramento delle risorse presso pochi player di mercato, soprattutto quelli a maggiore reputazione e dunque più visibili.

Questo accade sia per gli operatori della piattaforma, sia per gli utenti (soprattutto lato offerta). Per qualunque impresa è facile proporsi ed entrare nella platform economy, ma solo per poche è possibile emergere e diventare competitive (in uno slogan, **"easier to connect, but harder to compete"**)<sup>23</sup>.

Le logiche di accentramento favorite dalla platform economy comunque non precludono la competizione, favorita dal continuo emergere di iniziative imprenditoriali che puntano a scalzare i grandi o affiancarsi ad essi traendo vantaggio competitivo dalla **specializzazione in nicchie di mercato** o a livello geografico, o a livello settoriale e di gruppi di interesse.

All'interno di questa nuova orchestrazione economica è inoltre possibile l'inserimento delle imprese cosiddette tradizionali. Indipendentemente dal settore di appartenenza queste imprese possono trarre vantaggio competitivo proprio a partire dai loro brand, know-how, e asset fisici connotandoli maggiormente a livello tecnologico e gestendoli in modo innovativo. Ciò previa una capacità di **evoluzione culturale** verso un business sempre più flessibile e aperto nelle modalità di gestione delle risorse e della produzione del valore.

In aggiunta all'individuazione delle dinamiche di mercato principali, l'analisi di casi studio aziendali consente di ricavare alcune delle principali linee guida, o domande chiave, alle quali è nell'interesse dell'imprenditore riferirsi nel momento dell'ingresso nella platform economy. Si sottolineano in particolare le seguenti **sei linee guida generali** e trasversali ai diversi attori e settori:

**1. Valutare l'utilità del modello a piattaforma per la propria iniziativa imprenditoriale e rispetto al proprio mercato di riferimento.** Questo richiede porsi alcune domande chiave, in primis se il modello di business implicato dalla piattaforma è effettivamente la soluzione appropriata e migliore per realizzare la propria idea. È utile poi domandarsi se creare una propria piattaforma sia necessario, o se sia invece strumentale appoggiarsi a una piattaforma esistente. Nel qual caso, va ponderata la scelta tra super-piattaforme o piattaforme specializzate in funzione dei propri obiettivi di posizionamento digitale anche nel lungo termine.

---

<sup>23</sup> Si veda World Bank, *World Development Report 2020*, p. 141.

Non si tratta infatti esclusivamente di un tema di costi e obiettivi di vendita, ma di transazione finanziaria e modello di business verso il quale si vuole evolvere. Inoltre, è consigliabile analizzare il mercato target e il profilo tecnologico-culturale dell'utente di riferimento per capirne preparazione, reattività e potenziale di crescita nel momento dell'introduzione di una piattaforma. Dato che le piattaforme come intermediari traggono vantaggio competitivo dal mettere a disposizione tecnologie avanzate, il bacino di utenza deve essere idealmente a trazione digitale spinta.

**2. Individuare il value driver**, ossia la transazione chiave scalabile dalla quale la piattaforma genera valore ed è dunque in grado di attrarre utenti e attivare effetti network.

**3. Scegliere il profilo finanziario della piattaforma**, vale a dire la leva di monetizzazione del valore creato dalla piattaforma – in particolare se i dati ai fini di advertising o di sviluppo di servizi innovativi, o se l'intercettazione del valore di terzi, o ancora una combinazione dei tre.

**4. Gestire il grado di apertura**, per evitare l'ingestibilità o, all'opposto, l'implosione della piattaforma. Una piattaforma eccessivamente chiusa non produce innovazione; una piattaforma eccessivamente aperta diventa difficilmente gestibile e dispersiva.

**5. Mantenere l'equilibrio tra domanda e offerta**. Si tratta di un equilibrio precario al quale è fondamentale dedicare l'opportuna attenzione per evitare che eccessi di domanda o eccessi di offerta generino perdita di valore per uno dei lati di mercato connessi dalla piattaforma, determinando a cascata la riduzione degli effetti network.

**6. Mettere la user experience al centro**. Nonostante la connotazione tecnologica della platform economy, l'obiettivo dell'impresa non deve essere diventare una piattaforma IT, bensì adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato avvalendosi dell'elevata flessibilità di sistema operativo consentita dal modello a piattaforma. L'analisi dei comportamenti degli utenti è dunque fondamentale per reagire, se non anche anticipare, i trend di mercato per poter sempre mettere il consumatore e le sue esigenze – non il singolo prodotto o servizio – al centro.

L'analisi dei casi studio si concentra sulla realizzazione di un modello di business a piattaforma. Demanda invece a future trattazioni e approfondimenti alcuni **temi aperti** di fondamentale importanza soprattutto in ottica di sviluppi ulteriori della platform economy. In questa sede se ne sottolineano due in particolare: contrattazione e fisco.

Dal punto di vista della **contrattazione**, centrale è la gestione della multicommitenza. Una stessa risorsa - sia essa forza lavoro, capitale, tecnologia – può essere utilizzata e gestita all'interno di più piattaforme. Come gestire questa orchestrazione delle risorse e la distribuzione del valore? O ancora, riprendendo quanto sottolineato da Assolombarda ne "Il futuro del lavoro" con riferimento in particolare al capitale umano<sup>24</sup>, come conciliare flessibilità della collaborazione e stabilità reddituale di una carriera discontinua? Come adattare i sistemi di

---

<sup>24</sup> Assolombarda, *Il futuro del lavoro*, 2018 (<https://www.assolombarda.it/servizi/assistenza-sindacale/documenti/il-futuro-del-lavoro>).

protezione sociale tutelando il lavoratore, senza tuttavia ledere al funzionamento delle piattaforme?

Dal punto di vista del **fisco** il tema è la *web tax*, ossia un sistema impositivo dei redditi generati in digitale a partire da fattori produttivi esterni alla piattaforma e distribuiti su più giurisdizioni (dati e utenti)<sup>25</sup>. In altre parole, il quesito fiscale è: nel momento in cui le piattaforme producono valore basandosi su risorse terze, come rendere omogeneo il livello di imposizione tra imprese “digitali” e imprese “tradizionali” per evitare distorsioni competitive e assicurare la corretta tassazione dei redditi generati da attività che si avvalgono dell’immaterialità dei flussi dell’economia digitale?

Questi temi, insieme a considerazioni più ampie in merito a sostenibilità economica, ambientale e sociale della platform economy, saranno approfonditi in successivi lavori e proposte di policy da parte di Assolombarda nel contesto del progetto strategico “Platform Economy”.

---

<sup>25</sup> Per approfondimenti si veda Assolombarda, *Fisco, imprese e crescita*, 2018 (<https://www.assolombarda.it/servizi/fisco/documenti/fisco-imprese-e-crescita-il-futuro-del-fisco>).



Elenco ricerche pubblicate:

- “ITS vocational courses in Italy. Evidence from the Focus on Youth projec” N° 01/2019
- “Infortuni sulle strade in occasione di lavoro: un fenomeno da conoscere per prevenire” N° 02/2019
- “Esperienze di collaborazione didattica tra università e imprese” N° 03/2019
- “Made in China 2025: quadro generale e implicazioni per la Lombardia” N° 04/2019
- “Unique Value Proposition” N° 05/2019
- “Sistema di Imprese per la rigenerazione urbana” N° 06/2019
- “L’alto valore dell’“energia” nell’economia italiana e lombarda” N° 07/2019
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 08/2019
- “Top200+ Le eccellenze di Lodi” N° 09/2019
- “Le performance delle imprese europee: un’analisi benchmark” N° 10/2019
- “La filiera del biometano: strumenti, meccanismi di funzionamento e opportunità” N° 01/2020

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.genioeimpresa.it](http://www.genioeimpresa.it)

