



ASSOLOMBARDA

Platform economy: definizioni e prospettive

RICERCA

N°08/2018

A cura dell'Area

Centro Studi

Platform economy: definizioni e prospettive

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 Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda. Si ringraziano per la loro collaborazione Giorgio Ciron (Assolombarda), Cristian Ferraris (Assolombarda), Paolo Guazzotti (Assolombarda) e i membri dello Steering Committee:

Alessandro Airoldi (Opstart), Antonio Aloisi (Università Bocconi), Federico Barilli (Italia Startup), Stefano Cavaleri (Foorban), Paolo Conti (Accenture), Claudio Garosci (Presso e Assolombarda), Renato Galliano (Comune di Milano), Andrea Ghizzoni (Tencent), Jacopo Moschini (MyChicJungle e Assolombarda), Fabio Mungo (Accenture), Ivana Pais (Università Cattolica del Sacro Cuore), Jacopo Paoletti (Comunicatica), Jacopo Perfetti (SDA Bocconi), Pierpaolo Pota (Cattaneo Zanetto & co), Alessandro Renna (4CLegal), Sergio Rossi (Camera di Commercio Milano MonzaBrianza Lodi), Paolo Zanetto (Cattaneo Zanetto & co).

Indice

Introduzione	4
1. La (ri)scoperta della piattaforma e degli effetti network	6
2. La platform economy: alcune definizioni	10
3. Gli attori della platform economy	20
4. Il business model promosso dalla platform economy	25
5. Promesse e rischi della platform economy	29
Conclusioni	32

Introduzione

Le piattaforme online sono le protagoniste dell'economia digitale. Già nel 2015, erano giunte a dominare quasi totalmente la classifica delle prime quindici «Internet companies» in termini di capitalizzazione in Borsa, sostituendo Internet Service Providers e produttori di software e hardware¹. Oggi si è giunti a parlare delle «FAANGtastic Five»²: è così che sono conosciute Facebook, Amazon, Apple, Netflix e Google sui mercati finanziari. Ad eccezione di Netflix, i cosiddetti FAANG hanno una capitalizzazione in Borsa che supera i 500 miliardi di dollari. In particolare, Amazon e Apple hanno raggiunto la pietra miliare di un trilione di dollari³, corsa alla quale partecipano a breve distanza anche Google e Microsoft (motivo per cui alcuni dicono che “Wall Street loves MAGA” - appunto Microsoft, Amazon, Google, Apple - più di qualunque altra impresa⁴). Insieme al valore di mercato, anche dimensioni e reputazione crescono. Per esempio, nell'edizione 2018 della Fortune 500⁵, Apple si classifica al primo posto per valore di mercato e al quarto posto in termini di ricavi, mentre Amazon entra per la prima volta nella Top 10. O ancora, secondo il Global RepTrak 2018 del Reputation Institute⁶, Google è il terzo marchio al mondo per reputazione presso i consumatori dietro solo a Rolex e Lego.

Le ragioni di tale popolarità sono ascrivibili principalmente a due. In primo luogo, si tratta di operatori di piattaforme digitali che vantano il dominio sulle modalità di utilizzo di Internet da parte dei consumatori – ad esempio Google per le mappe, le ricerche, i video; Amazon per lo shopping; Apple per i device; Facebook per i social media. In secondo luogo, questi operatori sono alla base della transizione verso una nuova economia e società improntata al digitale, innescando un potenziale di crescita non ancora pienamente esplorato, ma estremamente attrattivo. Lo spettro di iniziative ricomprese nella «platform economy» è estremamente ampio, volutamente poco circoscritto a indicare potenzialmente tutte le nuove idee imprenditoriali ispirate dal modello della piattaforma. Intorno a Google, Microsoft e Amazon gravitano e proliferano realtà «born digital» - citando solo alcune tra le più note, si pensi ad Airbnb, Uber, eBay, Spotify, Upwork, Wikipedia. Inoltre, circa il 70% dei cosiddetti “unicorni” (startup private con una valutazione che supera il miliardo di dollari senza essersi ancora messe in Borsa) sono costruite su un modello piattaforma⁷.

Non ci si limita neppure al mondo digitale: ispirati dalle piattaforme nascono anche pratiche e modelli di business innovativi all'interno di tutti i settori industriali, non necessariamente a connotazione tecnologica. Di fatto, ogni azienda per la quale l'informazione e i dati siano un elemento fondamentale può candidarsi a partecipare alla platform economy, da imprese il cui prodotto sia

¹OCSE, *New Forms of Work in The Digital Economy, Working Party on Measurement and Analysis of the Digital Economy*, 2016, p. 5.

²Si veda per esempio N. Bullock, R. Wigglesworth, *Faangs take diverging paths as investors rethink prospects*, “Financial Times”, 27 luglio 2018.

³T. Bradshaw, S. Bond, *Amazon joins Apple to become second \$1tn company*, “Financial Times”, 4 settembre 2018.

⁴R. Waters, *Move over Faangs, make way for Maga*, “Financial Times”, 27 luglio 2018.

⁵Fortune 500, edizione 2018 (<http://fortune.com/fortune500/>).

⁶Reputation Institute, *Global RepTrak 100*, edizione 2018.

⁷P. C. Evans, A. Gawer, *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey, The Emerging Platform Economy Series*, n.1, 2016, p. 4, nota 3.

l'informazione (ad esempio, formazione e media) a imprese per le quali abbia valore l'accesso ai dati su bisogni e preferenze dei consumatori, trend di mercato, movimenti nei prezzi in tempo reale⁸. Si parla di realtà quali ad esempio Nike e la community Nike+, Fiat e il sistema UConnect Live, Philips e la piattaforma HealthSuite.

I potenziali di sviluppo economico sono particolarmente elevati. Secondo un'analisi promossa da Deloitte⁹, le imprese che seguono un modello piattaforma producono più valore rispetto a imprese tradizionali: il rapporto price-to-earnings è stimabile intorno all'8%, da due a quattro volte più alto rispetto a quello di produttori con un forte utilizzo di asset fisici, ma anche fornitori di servizi e settori ad alto contenuto tecnologico. Inoltre, conseguono maggiori profitti e crescono più velocemente¹⁰.

La portata del fenomeno tende a lasciare gli osservatori leggermente disorientati, rendendo ad oggi difficile delineare in modo netto forme e contenuti del termine «platform economy». Non solo la platform economy è grande, composita ed economicamente rilevante. Al contempo, ha impatti a livello di relazioni industriali, protezione dei consumatori, utilizzo e protezione dei dati personali, tassazione, competizione e diritti di proprietà, innescando così riflessioni in ambito legislativo.

Questo studio nasce da un gruppo di lavoro attivato dal Vice Presidente di Assolombarda Mattia Macellari al fine di sviluppare progettualità e servizi per le imprese nel contesto della platform economy. Pur senza l'ambizione di risolvere un dibattito tanto ampio quanto aperto, questo studio costituisce una prima sistematizzazione della crescente letteratura sul tema utile a fornire una definizione e un framework all'interno del quale contestualizzare le future iniziative dell'associazione.

La parte restante dello studio si declina come segue. Dapprima si spiega che cosa è una piattaforma (Sezione 1), per poi analizzare alcune delle principali definizioni di platform economy a livello accademico e istituzionale (Sezione 2). In seguito, si guarda nel dettaglio ai protagonisti della platform economy (Sezione 3) e alle innovazioni da essa apposte al modello di business tradizionale (Sezione 4). Infine, si approfondiscono promesse e rischi della platform economy rispetto a sostenibilità economica, sociale e ambientale (Sezione 5) e si traggono alcune prime conclusioni.

⁸G. Parker, M. Van Alstyne, S. P. Choudary, *Platform Revolution. How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work For You*, New York, Norton, 2016, p. 3.

⁹B. Libert, Y. Wind, M. Beck, *What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common*, Harvard Business Review, 20 novembre 2014.

¹⁰Si veda ad esempio World Bank, *World Bank Development Report 2019*, pp. 3-6.

1. La (ri)scoperta della piattaforma e degli effetti network

Per definire la platform economy è utile chiarire cosa sia una piattaforma. Il termine può assumere infatti diverse connotazioni. Da un punto di vista strettamente ICT, la piattaforma è un'infrastruttura digitale (software o hardware) sulla quale programmatori informatici possono realizzare applicazioni fruibili a terzi¹¹.

Di maggiore interesse per questo studio è tuttavia adottare la prospettiva della teoria economica. In essa, la piattaforma è un mercato supervisionato da un operatore e in cui si incontrano per scambiare beni, servizi, informazioni almeno due parti distinte e differenti (un mercato A e un mercato B, ad esempio consumatori e produttori)¹².

Come si deduce dalla definizione, in economia una piattaforma non è necessariamente digitale. Non si tratta nemmeno di un concetto nuovo e innovativo. La piattaforma nella sua versione "analogica" è infatti esistita per millenni nella forma di un normale mercato di villaggio, nel quale compratori e venditori (mercato A e B) scambiavano beni sotto la supervisione del capo-villaggio (l'operatore), il quale poteva eventualmente richiedere il pagamento di una imposta per l'utilizzo dello spazio fisico lasciato a disposizione per il mercato¹³. Altre parti potevano beneficiare dell'esistenza della piattaforma e del flusso di persone che attraeva, pur senza parteciparvi direttamente (ad esempio gli artisti di strada). Esempio più moderno è il centro commerciale. Tuttavia, è con l'avvento di Internet e le possibilità di sviluppare mercati online che la piattaforma ha destato rinnovato interesse e conosciuto nuovi sviluppi, associandosi a realtà come Google, Facebook, Microsoft, Amazon, eBay.

Per chiarire il fascino recentemente esercitato dalla piattaforma sulla letteratura economica, è necessario innanzitutto guardare alle caratteristiche strutturali di un multi-mercato, quale la piattaforma risulta essere. La piattaforma rende possibile l'incontro tra domanda e offerta ("matchmaking") innescando una relazione quanto più vicina all'essere Pareto-efficiente, ossia di massima utilità per tutti i partecipanti.

Questo accade in prima istanza perché la piattaforma è un luogo dove due o più

¹¹Ad esempio, J. A. Schwarz, *Platform Logic: An Interdisciplinary Approach to the Platform-Based Economy*, *Policy & Internet*, vol. 9, n. 4, p. 376.

¹²Tra gli altri, si vedano: B. Martens, *An Economic Policy Perspective on Online Platforms*, *JRC Technical Reports, Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper n. 5*, 2016.

¹³B. Martens, *op.cit.*, p. 10.

gruppi di utenti possono interagire in maniera diretta¹⁴. La funzione di Amazon non è diversa da quella del mercato del villaggio: è un ritrovo unico per consumatori e commercianti orchestrato da un operatore, solo che Amazon è un luogo virtuale anziché fisico.

Le possibilità di incontro sono poi ampliate in funzione delle esternalità generate dalla piattaforma. In particolare, la compresenza di più utenze in un unico luogo innesca una esternalità di rete, o “effetto network”: al crescere del numero degli utenti e delle relazioni aumentano le dimensioni e il valore della rete, secondo un circolo virtuoso in cui l’aumentare degli utilizzatori accresce l’utilità delle interazioni rese possibili dalla piattaforma, finanche la loro necessità¹⁵. Il telefono è un esempio chiaro di effetto network: più utenti dispongono di un cellulare, più altri utenti vorranno dotarsene.

Robert Metcalfe, co-inventore di Ethernet e fondatore di 3Com, ha quantificato questo effetto in una legge secondo la quale il valore del network cresce in misura pari al quadrato del numero dei suoi utenti¹⁶. Al di là della validità di questa legge nello specifico¹⁷, l’effetto network innescato da una piattaforma è tale da rendere inevitabile che qualunque quantificazione ne sottostimi il valore. Infatti, siccome la piattaforma è un multi-mercato, l’ampliamento della rete e l’effetto network cresce a velocità esponenziale.

David Sacks¹⁸, co-fondatore di Yammer, ha notoriamente illustrato la questione con lo schizzo riportato in Figura 1, che prende quale esempio Uber.

¹⁴Per chiarezza, il concetto di “multi-sided markets” (multi-mercato) implica che la relazione tra i due o più gruppi debba essere diretta. Esselunga è “single-sided”: compra prodotti e li rivende ai propri clienti, ma i fornitori di pasta per esempio non interagiscono in modo diretto con i propri consumatori. Invece The Fork, Foodora e Deliveroo sono “multi-sided”, in quanto tali servizi (l’uno di prenotazione, gli altri di consegna a domicilio) mettono in relazione diretta il ristorante con il cliente. Per approfondimenti si vedano, tra gli altri, D. S. Evans, R. Schmalensee, *Matchmakers. The New Economics of Multisided Platforms*, Harvard Business Review Press, 2016; A. Tiwana, *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance and Strategy*, Elsevier Science & Technology, 2013.

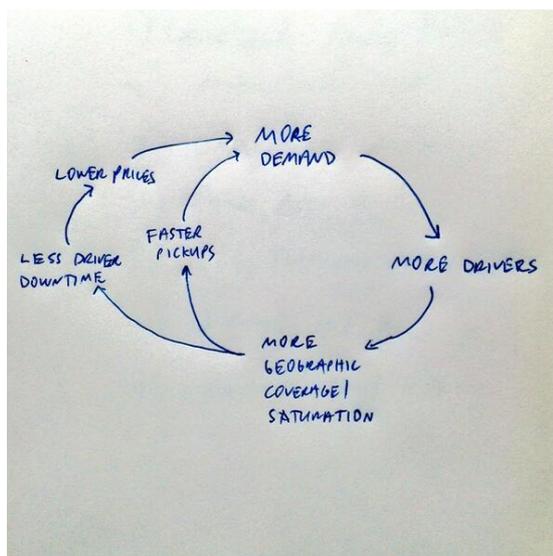
¹⁵Si vedano B. Martens, *op. cit.*, p. 10-11; G. Parker, M. Van Alstyne, S. P. Choudary, *op. cit.*, pp. 19-21. Il ragionamento appare semplice, ma serve puntualizzare che ha sollevato in letteratura «chicken and egg issues»: al crescere di un’utenza (ad es. i consumatori) aumenta la platea complementare (ad es. i produttori), tuttavia non è facile innescare il circolo virtuoso (B. Caillaud, B. Jullien, *Chicken & egg: Competition among intermediation service providers*, *RAND Journal of Economics*, vol. 34, pp. 309-328

¹⁶R. Metcalfe, *There Ought To Be A Law*, *New York Times*, 15 luglio 1996.

¹⁷Ad esempio, B. Briscoe, A. Odlyzko, B. Tilly, *Metcalfe’s Law Is Wrong*, *IEEE Spectrum*, vol. 43, n. 7, July 2006, pp. 34-39.

¹⁸D. Sacks, *Tweet del 6 giugno 2014*. Tale illustrazione degli effetti network è stata oggetto di successive integrazioni. Per esempio, Zimmerman, consulente presso McKinsey, ha inserito anche gli effetti network innescati dalla volontà di ampliare sempre di più il mercato di Uber, ad esempio la diversificazione del servizio (non solo trasporto di persone, ma anche UberEats per le consegne alimentari e Uber Rush per i servizi di corriere espresso), l’investimento nelle driverless car e l’interesse nel fare lobby all’interno delle singole municipalità per accedere al mercato (W. Zimmerman, *The Network Effects of Uber’s Master Plan*, *Hacker Noon*, 16 settembre 2016).

Figura 1. L'effetto network illustrato da David Sacks



Fonte: David Sacks, 2014.

Ciascuna freccia del disegno corrisponde a una esternalità positiva: (a) al crescere della domanda (mercato A), cresce anche la motivazione degli autisti (mercato B) a inserirsi nella rete di Uber (l'operatore), per cui l'offerta di corse aumenta; (b) al crescere del numero di autisti aumenta la copertura geografica del servizio, aiutata dal fatto che Uber geolocalizza le proprie vetture e può ridistribuirle sul territorio in funzione della domanda; (c) al migliorare della copertura del servizio, di default è possibile garantire una riduzione dei tempi di attesa lato utente («faster pickups») e dei tempi morti lato autista («driver-partner downtime»); (d) infine, la probabilità che un cliente richieda un Uber aumenta al diminuire dei tempi di attesa, in altre parole l'efficientamento del servizio aumenta ulteriormente la domanda e il circolo ricomincia.

Rispetto all'esempio del telefono, l'effetto network è ulteriormente amplificato se si considera Uber, in quanto non è coinvolto un unico mercato, bensì due: da un lato, un numero crescente di passeggeri attira un numero crescente di autisti, dall'altro lato una maggiore disponibilità di autisti, dunque di corse, attira un maggior numero di passeggeri. Altro caso tra i tanti possibili, si consideri la console X-Box di Microsoft: (a) più sviluppatori di videogame (il mercato A) creano prodotti per la piattaforma X-Box, più il numero di giocatori (il mercato B) che desiderano acquistare l'ultima versione della X-Box aumenta; (b) allo stesso tempo, al crescere del numero di giocatori sale la disponibilità degli sviluppatori di pagare la licenza a Microsoft (l'operatore) per produrre nuovi giochi; (c) all'allargarsi della base di utenti, Microsoft vede i propri margini di profitto ampliarsi¹⁹.

Alla base, perché la piattaforma massimizzi il numero di “match” ottimali e, di riflesso, la capacità di ampliare il network, sono necessari l'informazione sui potenziali partner per lo scambio e l'accesso ad essi. L'ICT e la successiva ondata di innovazione digitale hanno consentito di aumentare in modo esponenziale il numero di utenti e interazioni realizzabili, abbassando tempi e costi dello sviluppo

¹⁹T. Eisenmann, G. Parker, M. Van Alstyne, *Strategies for Two-Sided Markets*, Harvard Business Review, vol. 84, n. 10, 2006, pp. 92-101.

e dell'accesso a tecnologie per comunicare, ricercare, creare informazioni²⁰. Questo ha enormemente ampliato il potenziale delle piattaforme, che hanno potuto trasferirsi online e creare “match” tra utenti a livello addirittura globale.

In sintesi, la piattaforma e le relative caratteristiche non sono un concetto nuovo nella teoria economica. L'innovazione risiede nell'intensità degli effetti rete realizzata dall'evoluzione digitale e dunque nelle nuove possibilità di efficientamento ed efficacia dell'incontro tra domanda e offerta veicolato dalle piattaforme.

Come illustrato nella prossima sezione, la velocità con la quale il digitale è entrato in sintonia con la logica della piattaforma promuovendone lo sviluppo in scala e livelli prima impensabili ha motivato una crescente letteratura sul fenomeno della “platform economy” e le sue peculiarità rispetto ad altri sistemi economici.

²⁰Oltre allo sviluppo di Internet e della tecnologia Cloud, i driver principali dell'evoluzione verso le piattaforme digitali sono stati le innovazioni come l'Internet of Things, l'ubiquitous computing e il software embedding con i quali l'elaborazione dei dati e la loro comunicazione è stata spostata direttamente all'interno degli oggetti. Per approfondimenti si veda per esempio A. Tiwana, *op.cit.*, pp. 8-9.

2. La platform economy: alcune definizioni

La platform economy non ha chiari confini. Nonostante il crescente interesse, la letteratura in merito è ancora limitata²¹ e il termine rimane di per sé abbastanza generico, mentre i vari tentativi di definizione non hanno ancora raggiunto un pieno consenso.

Le piattaforme stanno conoscendo una diffusione pervasiva. Nel Box 1 si riportano alcuni esempi e le conseguenti difficoltà nell'arginare almeno come terminologia il fenomeno. Le questioni nascono nel momento in cui si tenta di distinguere le varie tipologie di piattaforme, o si allarga lo sguardo all'ecosistema da esse plasmato. Emergono infatti in questi casi una pluralità di approcci e conseguentemente di definizioni.

Box 1. La platform economy rispetto ad altre economie digitali

Spesso platform economy e altre accezioni di economia digitale quali collaborative economy, sharing economy, gig economy, peer economy, crowd economy sono considerati essere sinonimi e termini interscambiabili.

Oltre che alla rapidità con cui il digitale sta trasformando produzione e consumi, la confusione sembra essere dovuta al fatto che spesso si cercano termini differenti per descrivere attività simili e tra le quali non sussiste una sostanziale differenza. Per esempio, “collaborative economy” è il termine coniato appositamente per individuare l'accezione più ortodossa della sharing economy e così sottolineare che l'elargizione di un corrispettivo monetario (ammessa in ambito sharing come inteso oggi) è un ossimoro rispetto al concetto proprio di “condivisione” e “collaborazione”; “access economy” indica invece quelle realtà in cui l'accesso alle risorse è prioritario rispetto al cambio di proprietà, differenziandosi dalla sharing economy perché non

²¹Tale limite è particolarmente acuto in Europa, probabilmente a riflettere il fatto che il fenomeno si è diffuso prima e prevalentemente negli Stati Uniti. Al 2017 si stima che il 75% delle piattaforme mondiali siano negli USA, rispetto al 3% in Europa. Di riflesso, ancora al 2016 si rileva che, su circa 140 pubblicazioni scientifiche sul tema della platform economy, solo 20 guardavano all'Europa. Inoltre, molti dati derivano da report pubblicati dalle parti interessate (in primis Uber e Airbnb). Su questi temi si vedano in particolare: C. Codagnone, F. Biagi, F. Abadie, *The Passions and the Interests: Unpacking the 'Sharing Economy'*, Institute for Prospective Technological Studies, JRC Science for Policy Report, 2016; MIT Initiative on the Digital Economy, *Platform Strategy Summit 2017 Report*, p. 5.

necessariamente le risorse devono essere sottoutilizzate e distinguendosi dalla collaborative economy perché non necessariamente le risorse devono essere condivise gratuitamente. Uber è uno degli esempi più citati di sharing economy, tuttavia se è vero che Uber Pool (il servizio di condivisione della corsa con più passeggeri le cui destinazioni si trovano lungo lo stesso percorso) è un perfetto caso di ridesharing e di massimizzazione di una risorsa altrimenti sottoutilizzata (come effettivamente vuole la sharing economy), difficilmente lo è “Uber di X” (il semplice gesto di prenotare una macchina privata), che di fatto corrisponde al servizio taxi. Inoltre, i servizi di Uber sono on demand, ossia ad accesso immediato e al bisogno, motivo per cui potrebbero essere considerati parte della on-demand economy. Altro caso tra i tanti è TaskRabbit: la piattaforma mette in comunicazione dei cosiddetti “tasker” (tecnici qualificati per lavori specifici) e coloro che hanno bisogno di lavori ad hoc (dal montare un televisore a gestire un trasloco, piuttosto che interventi di manutenzione). È dunque ascrivibile alla on-demand economy, in quanto si richiede un servizio espresso, ma anche alla gig economy perché si creano un reddito e un lavoro limitatamente al “lavoretto” (gig) richiesto, nonché alla sharing economy perché si mettono a disposizione risorse (competenze e tempo) altrimenti sottoutilizzati.

Alcuni addirittura osservano che la confusione sia voluta e che sussista una «rhetorical politics of platformisation», secondo la quale si mantiene una qualche ambiguità concettuale al fine di limitare la possibilità di raccogliere forti evidenze e definire in modo chiaro un’azione di policy^a. Dalla mancanza di una definizione univoca scaturisce infatti una notevole incertezza sulla materia, tanto che Huws parla di «Wild West» digitale^b. Altri ancora invece considerano che l’etichetta platform economy venga usata in modo interscambiabile con collaborative economy, sharing economy, gig economy e simili in quanto la sola differenza afferisca a immagine e popolarità. Secondo Frenken e Schor^c, «platforms want to be under the big tent of the ‘sharing economy,’ because of the positive symbolic value of sharing. Put differently, the confusion about the definition of the sharing economy is self-propelling due to the performativity of the term itself». In modo simile, per Rinne^d l’ampio utilizzo del concetto di sharing economy rispetto ad altri è dovuto a una moda («sharewashing»), mentre per il Parlamento europeo^e si tratta puramente di immagine.

^aC. Codagnone, F. Biagi, F. Abadie, *op.cit.*, p. 52.

^bU. Huws, *The rise of platform labour: a fair “sharing economy” or a virtual Wild West?*, University of Hertfordshire Policy Briefing, 2016.

^cK. Frenken, J. Schor, *Putting the sharing economy into perspective*, *Environmental and Societal Transitions*, n. 23, 2017, p.4

^dA. Rinne, *What exactly is the sharing economy?*, *World Economic Forum*, 13 dicembre 2017

^e«The language we use influences the way we think about online economic activity, and consequently influences priorities for policymaking. Notably, terms such as «collaborative» and «sharing» carry very clear positive connotations, while «gig economy» typically carries significantly more negative overtones» (Parlamento europeo, *The Social Protection of Workers in the Platform Economy*, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, 2017, p. 21).

Le difficoltà si riscontrano sia a livello istituzionale, sia a livello accademico, pur con diverse sfumature. Per quanto riguarda le istituzioni, alcuni tra gli esempi maggiormente significativi vengono proposti in Tabella 1.

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro²² vede le piattaforme come un mezzo di diffusione delle pratiche dell'economia digitale, ma non si sbilancia a dare una definizione più precisa, dando quasi per assodato una coincidenza della platform economy con la diffusione dei servizi tramite Internet. In modo simile, l'OCSE parla in modo quasi vago di piattaforme e "multi-sided markets", sottolineando il loro ruolo quali intermediari e "gestori" di interi ecosistemi digitali²³.

Per il Parlamento europeo e il Fondo Monetario Internazionale, la platform economy è un termine che ricomprende altre forme di economia, rendendole possibili. Infatti, il Fondo Monetario Internazionale²⁴ si limita a parlare di settore digitale, all'interno del quale rientrano le piattaforme online e i servizi abilitati dalle piattaforme, includendo tra questi ultimi la "sharing economy", la "collaborative economy" e la "gig economy". Il Parlamento europeo²⁵ ritiene che l'utilità del termine "platform economy" risieda semplicemente nell'essere neutro, dunque preferibile in ambito di policy, piuttosto che indicare l'ennesimo segmento specifico dell'economia digitale di cui è ardua la definizione.

Restando nel contesto delle istituzioni europee, la Commissione parla di piattaforme quali parte fondante della "collaborative" o "sharing economy". Tuttavia, non tratta ancora esplicitamente di platform economy, seppur il tema da tempo rientra nella Strategia per il mercato digitale e nella Strategia per il mercato unico della Commissione europea. In particolare, al fine di indagare il ruolo delle piattaforme, la Commissione ha avviato studi e iniziative, tra cui due Eurobarometer survey sulle piattaforme online²⁶, delle valutazioni sull'impatto economico delle piattaforme²⁷, nonché varie comunicazioni e proposte legislative²⁸. In aggiunta, a maggio 2018 è stata lanciata una call per la creazione di un expert group e di un osservatorio specificamente dedicato alla platform economy²⁹.

²²Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Job quality in the platform economy, Issue Brief, n. 5, Prepared for the 2nd Meeting of the Global Commission on the Future of Work, 15-17 febbraio 2018.*

²³OCSE, *Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-Being, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Parigi, 7-8 giugno 2017.*

²⁴Fondo Monetario Internazionale, *Measuring the Digital Economy, Staff Report, febbraio 2018.*

²⁵Parlamento europeo, *op.cit.*

²⁶Special Eurobarometer 447, *Online platforms, 2016; Flash Eurobarometer 438, The use of collaborative platforms, 2016.*

²⁷Tra i più recenti: Commissione europea, *Study on data in platform-to-business relations, novembre 2017; Commissione europea, Study to monitor the economic development of the collaborative economy at sector level in the 28 EU Member States, febbraio 2018; Commissione europea, Study to monitor the business and regulatory environment affecting the collaborative economy in the EU, marzo 2018.*

²⁸Tra le altre si citano: *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A European agenda for the collaborative economy, COM(2016) 356; Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Artificial Intelligence for Europe, COM(2018) 237; Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Online Platforms and the Digital Single Market. Opportunities and Challenges for Europe, COM(2016) 288; Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services, COM(2018) 238.*

²⁹Commissione europea, *Call for experts - Observatory on the Online Platform Economy, 4 maggio 2018.*

A chiudere la rassegna delle principali definizioni istituzionali selezionate, è infine interessante notare come la Banca Mondiale e il World Economic Forum traslino la platform economy al di fuori del mondo prettamente digitale. La Banca Mondiale³⁰ parla infatti di “platform capitalism” e, pur assimilandolo al concetto di sharing economy, lo applica sia agli operatori dei network digitali sia all’insieme delle persone che diventano imprenditori grazie all’utilizzo delle piattaforme. Forse ancora migliore è la definizione del World Economic Forum³¹, secondo il quale la piattaforma è un vero e proprio modello di business, basato sull’interconnessione e interscambio tra più soggetti e tecnologie e dunque applicabile a qualunque impresa.

Tabella 1. Alcune definizioni istituzionali

Definizione	Ente
<p>The term ‘platform capitalism’ has been used to characterize the principle of the sharing economy. This can apply to the ‘large aggregator companies that provide the technologies and the platform, but also to the ‘person companies’/ micro-entrepreneurs that they enable. [...]. The new platform-based services companies make the matching of supply and demand of these services easier and faster with the introduction of apps and online platforms, a convenient ‘place’ where producers and consumers of these services meet, connect and transact in one seamless process, available anywhere anytime on mobile devices. It has also allowed an even greater degree of ‘on-demand’ services, with ever-greater customization and specialization to the needs of customers.</p>	Banca Mondiale ³²
<p>The term “collaborative economy” (<i>often used interchangeably with “sharing economy”, ndr</i>) refers to business models where activities are facilitated by collaborative platforms that create an open marketplace for the temporary usage of goods or services often provided by private individuals. (...). Collaborative economy transactions generally do not involve a change of ownership and can be carried out for profit or not-for-profit.</p>	Commissione europea ³³

³⁰Banca Mondiale, *Sharing is caring? Not quite. Some observations about ‘the sharing economy’*, Background Paper, World Development Report 2016 “Digital Dividends”, p. 2.

³¹World Economic Forum, *Digital Transformation Initiative: Unlocking B2B Platform Value*, White Paper in collaboration with Accenture, marzo 2017, p. 5.

³²Si veda nota 30.

³³Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A European agenda for the collaborative economy*, COM(2016) 356, p. 3.

<p>[...] a digital sector comprising the producers at the core of digitalization: online platforms, platform-enabled services, and suppliers of ICT goods and services.</p> <p>Platform-enabled services include the sharing economy, whose main components are peer-to-peer short-term property rentals and peer-to-peer labor services (e.g., Uber). Collaborative finance (e.g., peer-to-peer lending) may also be included in the sharing economy. Platform-enabled services to businesses in the “gig economy” include crowdsourcing platforms (e.g., Freelancer, and Upwork).</p>	<p>Fondo Monetario Internazionale³⁴</p>
<p>Digital technology enables expanded interactions and behaviour among individuals, communities, businesses, and governments. This has propelled the development not only of direct relationships but digitally empowered multi-sided markets, commonly known as platforms. Some of the largest platforms are linked with varying degrees of integration, interoperability, data-sharing, and openness, essentially serving as proprietary ecosystems.</p>	<p>OCSE³⁵</p>
<p>The “platform economy” emerged in the early 2000s alongside the growth of the Internet, providing opportunities for the production and delivery of a range of services delivered through online marketplaces (platforms). (...) Online digital businesses mediate work or services delivered between service providers and customers.</p>	<p>Organizzazione Internazionale del Lavoro³⁶</p>
<p>There is no commonly agreed definition of the digital economy based on online platforms (‘platform economy’, ‘collaborative economy’, ‘sharing economy’ etc); (...) the term ‘platform economy’ seems to be the most objective description.</p>	<p>Parlamento europeo³⁷</p>
<p>Platforms can be defined as technology-enabled business models that create value by facilitating exchanges and interactions. Built on a shared and interoperable infrastructure, fuelled by data and characterized by multistakeholder interactions, platforms bring together people, processes, policies and networked technology to enable value exchanges throughout an ecosystem.</p>	<p>World Economic Forum³⁸</p>

³⁴Fondo Monetario Internazionale, *op.cit.*, p. 7.

³⁵OCSE, *op.cit.*, p.11.

³⁶Organizzazione Internazionale del Lavoro, *op.cit.*

³⁷Parlamento europeo, *op.cit.*, p. 21.

³⁸World Economic Forum, *op.cit.*, p. 5.

Al di fuori dell'ambito istituzionale, anche a livello accademico si sono proposte numerose e varie definizioni. La Tabella 2 riporta alcune delle più significative.

Kilhoffer e altri³⁹ e Rinne⁴⁰ propongono l'accezione più ampia di platform economy, definendola un segmento dell'economia digitale nel quale rientrano tutte le forme di servizio abilitate da una piattaforma. Anche JP Morgan⁴¹ parla in modo generale di servizi online, ma aggiunge come tali servizi si caratterizzano per facilitare le interazioni, rendendo più fluidi gli orari di lavoro e le possibilità di pagamento.

Adottando la prospettiva opposta, Acquier e altri⁴² fanno rientrare la platform economy in larga parte sotto la sharing economy quale sua infrastruttura: se lo sharing è sempre esistito all'interno di una comunità, soprattutto tra persone che si conoscono, l'avvento delle piattaforme digitali ha consentito di massimizzare l'intermediazione e gli scambi tra soggetti (*peers*), estendendo la platea di fruitori al di fuori del circolo di conoscenze (*stranger-sharing*) e riducendo i costi.

Anche Choudary⁴³ considera la piattaforma una nuova infrastruttura che ha reso possibili iniziative imprenditoriali innovative. Tuttavia, il suo intento non è distinguere le piattaforme da altre economie digitali e indicare quale abbia abilitato l'altra, quanto piuttosto evidenziare la pervasività della piattaforma quale modello di business. Insieme a Parker e Van Alstyne⁴⁴ infatti, al pari di Accenture⁴⁵, Kenney e Zysman⁴⁶ e Troiani e altri⁴⁷, sottolinea come la piattaforma sia alla fine una logica fondamentale caratterizzata dallo spostare la creazione di valore al di fuori dell'impresa. Infatti, riprendendo il concetto di "effetti network", le piattaforme non creano di per sé valore; quest'ultimo è invero una funzione del numero e delle interazioni tra gli utenti della piattaforma e non è dunque proporzionale agli asset fisici e al know-how in possesso dell'organizzazione. Vitalari e Shaughnessy⁴⁸ parlano di "elastic enterprises", Minghetti⁴⁹ di "platform", ma in ogni caso ci si riferisce alle imprese che valutano le interazioni tra più stakeholder, che investono in tecnologie e spostano parte dell'innovazione al di fuori della propria organizzazione. Per questo motivo, la platform economy non può essere circoscritta al mondo digitale, ma anzi coinvolge potenzialmente tutte le realtà imprenditoriali.

³⁹Z. Kilhoffer, K. Lenaerts, M. Beblavý, *The Platform Economy and Industrial Relations. Applying the old framework to the new reality*, CEPS Research Report, n. 12, 2017, p. 16.

⁴⁰A. Rinne, *op.cit.*

⁴¹JP Morgan Chase & Co., *The Online Platform Economy: Has Growth Peaked?*, 2016, p. 3.

⁴²A. Acquier, T. Daudigeos, J. Pinkse, *Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework*, *Technological Forecasting & Social Change*, n. 125, 2017, pp. 5-6.

⁴³S. P. Choudary, *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*, 2015.

⁴⁴G. Parker, M. Van Alstyne, S. P. Choudary, *op.cit.*, p. 5.

⁴⁵Accenture, *Technology Vision 2016*, p. 37.

⁴⁶M. Kenney, J. Zysman, *The Rise of the Platform Economy*, *Issues in Science and Technology*, Spring 2016, p. 63.

⁴⁷F. Troiani, R. Sica, E. Scotti, *Immaginare e costruire le Platform*, *Harvard Business Review Italia*, Supplemento allegato al n. 7/8 Luglio-Agosto 2016, p. 6.

⁴⁸N. Vitalari, H. Shaughnessy, *The Elastic Enterprise: The New Manifesto for Business Revolution*, Bourbonnais, Olivet Press, 2012.

⁴⁹M. Minghetti, *L'era delle aziende piattaforma*, *Le Aziende InVisibili*, Nova-Sole 24 Ore, 18 luglio 2016.

Tabella 2. Alcune definizioni accademiche

Definizione	Autori
<p>Platform-based business models fundamentally change how companies can do business. (...). They allow companies to create entire ecosystems that do much of the work to grow the company and drive strategies. The platform has become the business model that is opening up entirely new paths to growth for companies. While tech companies and the born digital have successfully mastered platform strategies, the opportunity is now opening up to every company in every industry.</p>	<p>Accenture⁵⁰</p>
<p>We define the platform economy as a set of initiatives that intermediate decentralized exchanges among peers through digital platforms.</p>	<p>Acquier, Daudigeos, Pinkse⁵¹</p>
<p>(the platform business model) create(s) a plug-and-play infrastructure that enables producers and consumers of value to connect and interact with each other in a manner that wasn't possible in the past.</p>	<p>Choudary⁵²</p>
<p>We defined the Online Platform Economy as economic activities involving online intermediaries that are marked by four characteristics: 1. They provide an online platform that connects workers or sellers directly to customers; 2. They allow people to work when they want. Participants can choose to pick up a passenger today, or rent their apartment this weekend, or not; 3. They pay on a "piece-rate" basis for a single task or good at a time; 4. They intermediate or facilitate payment for the good or service.</p>	<p>JP Morgan Chase & Co⁵³</p>
<p>A looser definition of a platform is one in which social and economic interactions are mediated online, often by apps. (...). Regardless of the platform, all of them are based on mobilizing human beings to contribute. Whether it is Google monetizing our searches, Facebook monetizing our social networks, LinkedIn monetizing our professional networks, or Uber monetizing our cars, they all depend on the digitization of value-creating human activities. (...). The term "platform" simply points to a set of online digital</p>	<p>Kenney e Zysman⁵⁴</p>

⁵⁰Accenture, *op.cit.*, p. 37.

⁵¹A. Acquier, T. Daudigeos, J. Pinkse, *op.cit.*, pp. 5-6.

⁵²S. P. Choudary, *op.cit.*

⁵³JP Morgan Chase & Co., *op.cit.*, p. 3.

⁵⁴M. Kenney, J. Zysman, *op.cit.*, p. 63.

arrangements whose algorithms serve to organize and structure economic and social activity.	
The platform economy is that portion of the economy composed of digital platforms enabling users to share, lend, rent or purchase goods and services. In comparison with traditional marketplaces, platforms reduce transaction costs and thus enable micro-transactions.	Kilhoffer, Lenaerts, Beblavý ⁵⁵
in una Platfirm, così come gli asset, anche la produzione del valore è spostata fuori dall'organizzazione e deriva dalla capacità di orchestrare le interazioni tra gli attori dell'ecosistema (ad esempio: i developer di Apple o Google, gli on-demand worker di CrowdFlower, i driver contractee di Uber, gli host di Airbnb, i merchant di Amazon e così via).	Minghetti ⁵⁶
A platform is a business based on enabling value-creating interactions between external producers and consumers. The platform provides an open, participative infrastructure for these interactions and sets governance conditions for them.	Parker, Van Alstyne, Choudary ⁵⁷
Platform economy focuses on anything powered by tech-centric platforms.	Rinne ⁵⁸
Le piattaforme sono, al contempo, quindi delle forme di organizzazione altamente tecnologica tanto quanto sistemi tecnologici che permettono l'emergere di una complessità organizzativa fuori dal comune. (...). Pur prevedendo protocolli di controllo e governance, le piattaforme rimangono aperte alle emergenze e alla crescita derivanti, potenzialmente, dalle interazioni e dalle pratiche dei partecipanti (umani e algoritmici) non pianificate.	Troiani, Sica, Scotti ⁵⁹
Elastic enterprises represent a new generation of competitive strategy and new operating processes that together form a remarkable response to changing economic conditions. [...]. Elasticity is not really about innovation or agility [...] but about five dynamics. These are business platforms , business ecosystems, universal connectors (technologies that facilitate friction free commerce through automated online interactions, for	Vitalari e Shaughnessy ⁶⁰

⁵⁵Z. Kilhoffer, K. Lenaerts, M. Beblavý, *op.cit.*, p. 16.

⁵⁶M. Minghetti, *op.cit.*

⁵⁷G. Parker, M. Van Alstyne, S. P. Choudary, *op.cit.*, p. 5.

⁵⁸A. Rinne, *op.cit.*

⁵⁹F. Troiani, R. Sica, E. Scotti, *op.cit.*, p. 6.

⁶⁰N. Vitalari, H. Shaughnessy, *op.cit.*

example RSS feeds and application programming interfaces), Cloud computing (the new friction free IT infrastructure) and of course sapient leadership.	
--	--

Dovendo proporre una sintesi della letteratura considerata, dall'analisi risulta come, sia in ambito accademico, sia in ambito istituzionale, alcuni considerino la platform economy come una parte dell'economia, principalmente afferente all'ambito digitale, mentre altri la considerano un'infrastruttura che permea tutti i settori economici o il sovra-insieme di tutte le forme di imprese digitali rientranti nelle categorie sharing, collaborative, gig, on demand economy e simili.

L'approccio forse più opportuno è quello di considerare l'accezione più ampia di platform economy. Quest'ultima evita infatti di operare dei difficili quanto effimeri distinguo tra tipologie di piattaforme e di limitarsi al mondo digitale, mentre consente di cogliere appieno l'importanza e le caratteristiche fondamentali delle piattaforme e soprattutto la rilevanza del modello di business da esse ispirato nel determinare lo sviluppo di nuove imprese. Prendendo spunto prevalentemente dalla definizione del World Economic Forum e di Parker, Van Alstyne, Choudary, si ritiene pertanto di poter qualificare la platform economy quale un nuovo modello di business che usa la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse all'interno di un ecosistema interattivo (non strettamente digitale) in cui si crea e scambia valore.

Nelle prossime sezioni si guarda nel dettaglio alle implicazioni dell'adottare questa definizione, in primo luogo nell'individuare gli attori della platform economy (Sezione 3) e in seguito nell'analizzare vantaggi e limiti (Sezione 4), nonché il modello di business ispirato (Sezione 5).

3. Gli attori della platform economy

Riprendendo la definizione di piattaforma, essa è di fatto una utility che genera opportunità economiche e funzioni sociali inedite, siano esse a livello hardware o software per la promozione di innovazione digitale e sviluppo di applicazioni (ambito ICT) o a livello generale per la creazione di nuove occasioni e modalità di incontro tra domanda e offerta (ambito economico).

Potenziando le possibilità della piattaforma in senso ICT, l'evoluzione tecnologica ha modificato la visibilità della piattaforma sinonimo di multi-mercato nella teoria economica. Nel dettaglio, con la platform economy le piattaforme online sono diventate in un certo senso la sintesi tra piattaforma hardware o software e l'operatore di un multi-mercato. Inoltre, le interazioni tra produttore e consumatore mediate dall'operatore sono gestite in modo automatizzato, il che conferisce loro una nuova tracciabilità e immutabilità (da cui il fenomeno dei Big Data) e le assoggetta a regole formali e protocolli.

Come menzionato, perché si possa parlare di multi-mercato o piattaforma, devono sussistere almeno due parti distinte. Nel contesto di questo studio, se ne prendono in considerazione quattro macro-categorie, reputate essere le principali: l'operatore, il produttore, il consumatore e gli attori terzi. Di seguito, li si prende in considerazione singolarmente, con un'attenzione particolare all'operatore.

Nel contesto della platform economy, l'operatore (tendenzialmente etichettato "piattaforma online") copre due funzionalità: infrastruttura digitale e mediatore economico e sociale. La duplice accezione è fondamentale, in quanto l'operatore della piattaforma non è solo una tecnologia o un semplice intermediario che facilita l'incontro, bensì un attore in grado di modellare le relazioni. Tanto è vero che, si guardi solo a necessità infrastrutturali di programmazione informatica, oppure a dinamiche di mercato, è possibile distinguere una gerarchia tra i vari operatori proprio in virtù delle regole che essi fissano per modellare le interazioni, organizzare il mercato e in ultimo affermare il proprio ruolo nel sistema. In particolare, si individuano due livelli di operatori⁶¹: le "super-platforms" o piattaforme "madre"; le "platform-enabled activities" o piattaforme "figlie". Tra le prime rientrano i principali motori di ricerca, mercati e social media, ad esempio Google, Amazon, Facebook. Le seconde invece ricomprendono la pluralità di iniziative che nascono in ambito digitale sulla base delle piattaforme fondanti.

Per provare a chiarire le ragioni della distinzione e illustrare i due livelli di

⁶¹J. A. Schwarz, *op.cit.*, pp. 375-377.

operatori, si propone l'esempio seguente. Il principale social media in Cina è WeChat (di proprietà Tencent). Si tratta di una piattaforma nata per la messaggistica. Con il tempo tuttavia ha gradualmente aumentato la propria popolarità grazie ad avanzate e innovative funzioni: per esempio, gli utenti possono eseguire prenotazioni (taxi, ristoranti, voli), trasferire i soldi ad altri contatti e fare acquisti online e offline. Ad esempio, la funzione di pagamento WeChatPay è sempre più utilizzata, raggiungendo in pochi anni in Cina la quota di mercato di AliPay (39%), l'analogo servizio di Alibaba. Tuttavia, WeChat non si limita a erogare servizi direttamente, ma è anche diventata "piattaforma di piattaforme", ossia un abilitatore e acceleratore di altre piattaforme e realtà imprenditoriali ("platform-enabled activities"). Questo significa che si apre e ospita servizi di terzi, che sviluppano applicazioni "annidate" su WeChat e utilizzabili senza uscire dalla piattaforma. Inoltre, i terzi possono aprire degli "official account" su WeChat tramite i quali offrire diversi servizi come il WiFi nei negozi, o l'acquisto di una policy assicurativa, oppure il download di promozioni targettizzate. In questo modo, WeChat accresce il proprio network e valore. Al contempo, crea mercato e accelera in modo rilevante economie di terze parti, dando accesso a un miliardo di utenti. Un esempio è il caso Mobike per il bike sharing, ma non mancano servizi di video-streaming o per ascoltare musica. La "piattaforma di piattaforme" si propone in questo modo come il nuovo internet e il nuovo mercato su cui inserirsi; al contempo, i fornitori di servizi non devono diventare piattaforma, crearne una loro o limitarsi ad essere utenti; diventano invece parte della piattaforma e ne sfruttano il network. Una conseguenza di queste dinamiche è che le piattaforme madre determinano l'esistenza e l'operatività di altre piattaforme e le modalità dell'interazione tra queste ultime e i loro utenti. La loro natura interessa varie iniziative legislative, soprattutto a livello europeo, alcune delle quali vengono riportate in sintesi nel Box 2.

Box 2. La Commissione europea e le super piattaforme

Le dinamiche tra piattaforme stanno interessando il dibattito legislativo soprattutto a livello europeo.

In virtù della possibilità di tracciare le interazioni e raccogliere dati puntuali sui partecipanti alle piattaforme, uno dei primi ambiti di attenzione ha riguardato la privacy dei cittadini. In particolare, a seguito dello scandalo legato a Cambridge Analytica^a si è dichiarato che «social networks and other digital platforms need to guarantee transparent practices and full protection of citizens' privacy and personal data»^b.

Le piattaforme hanno inoltre aperto un dibattito a livello europeo su come tassare i redditi generati in rete (la cosiddetta *web tax*). Come proposto per esempio da Assolombarda nel libro bianco *Fisco, imprese e crescita*, serve trovare soluzioni per correggere «le distorsioni di attribuzione del reddito oggi esistenti nella tassazione delle attività “virtuali”, restituendo gettito a quelle giurisdizioni nella misura in cui da queste provengano i “fattori produttivi” (i dati che circolano sul web) e/o siano basati i “clienti” (utenti web o clienti di spazi pubblicitari) a prescindere dalla giurisdizione di incorporazione di chi cede o di chi fattura i servizi»^c.

Altro tema ha riguardato i protocolli e le logiche di controllo infrastrutturale per apportare modifiche o proporre innovazioni su una piattaforma “madre”, tanto rigidi da suscitare questioni di libero mercato. Eclatante è stata a questo proposito la decisione di multare Google per abuso di potere di mercato^d.

Al di là dei casi singoli, sussiste l'intento di organizzare un framework di policy e regole chiaro. Per esempio, il Parlamento e il Consiglio europei hanno proposto di regolamentare le relazioni tra piattaforme e altre imprese, in modo da proteggere le aziende che competono online con operatori di network quali Amazon^e.

^aLo scandalo riguarda il possibile utilizzo da parte di Cambridge Analytica dei microdati Facebook per profilare gli elettori e inviare annunci politici ad hoc, influenzando così gli esiti del referendum sulla Brexit e i risultati delle elezioni di Trump. Per un approfondimento, si consideri l'inchiesta condotta da *The Guardian* e raccontata sul sito *The Cambridge Analytica Files*.

^bConsiglio europeo, *European Council meeting (22 March 2018) – Conclusions*, 22 marzo 2018, p. 3, punto 7.

^cAssolombarda, *Fisco, imprese e crescita*, 2018, pp. 29-30.

^dCommissione europea, *Antitrust: Commission fines Google €2.42 billion for abusing dominance as search engine by giving illegal advantage to own comparison shopping service*, 27 giugno 2017 e *Antitrust: Commission fines Google €4.34 billion for illegal practices regarding Android mobile devices to strengthen dominance of Google's search engine*, 18 luglio 2018.

^e*Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services*, COM(2018) 238.

L'operatore media le relazioni tra almeno due mercati distinti, per esempio un produttore e un consumatore. Entrambi non sono solo utenti, ma anche "input", risorse, in quanto la logica dell'effetto network implica che la partecipazione di ciascuno alla piattaforma sia fonte di valore per gli altri. Nell'esempio di Uber, il produttore sono gli autisti e il consumatore i passeggeri, nel caso di eBay si parla di inserzionisti e acquirenti, per Airbnb di proprietari e locatari. È interessante notare come un utente della stessa piattaforma può a bisogno essere consumatore o produttore, massimizzando così le proprie risorse: nulla esclude che il proprietario della casa messa in listino su Airbnb un giorno, il giorno dopo sia il locatario di un'altra proprietà.

Prima di concludere e passare all'analisi del modello di business promosso dalla platform economy (Sezione 4), è opportuno sottolineare che oltre ai tre attori principali (operatore, consumatore, produttore) la piattaforma può generare esternalità anche per degli attori terzi. Tornando all'esempio della piattaforma "analogica", come menzionato altre parti potevano beneficiare dell'esistenza di quel mercato e del flusso di utenti che attraeva, pur senza parteciparvi direttamente, quali ad esempio artisti di strada. Nella platform economy il ruolo di attori terzi è potenzialmente giocato da tutte le imprese che sfruttano le piattaforme online quali infrastruttura o acquisiscono e integrano i dati da esse raccolti al fine di innovare il proprio modello di business, talvolta anche senza agire direttamente sulla piattaforma. Rispetto ai due livelli di operatori (piattaforme "matri" e "figlie"), queste parti terze sono imprese tradizionali, non necessariamente basate su Internet e sull'ICT, connotate da un elevato utilizzo di asset fisici e che si rinnovano adottando alcune caratteristiche delle piattaforme per cogliere nuove opportunità di crescita, soprattutto in ambito 4.0. In riferimento ad esse, Accenture⁶² in particolare parla di «platform-based business models». È opportuno sottolineare che talvolta il confine tra attori terzi e operatori è piuttosto labile: potenzialmente ogni attore del mondo tradizionale può accedere ai dati della piattaforma per profilare i clienti e migliorare i propri prodotti e modalità di produzione; al contempo, potenzialmente ogni impresa, anche tradizionale, può entrare a far parte dell'economia delle piattaforme o diventare piattaforma sfruttando nuove value proposition in ambito prodotto e processo.

Gli esempi sono molti e vari. A titolo puramente illustrativo, in ambito mobilità si consideri la macchina intelligente, in particolare il sistema Uconnect Live di Fiat Chrysler. Con Uconnect Fiat non interviene direttamente su una piattaforma, ma ne sfrutta le informazioni disponibili per personalizzare o migliorare quanto possibile l'esperienza del suo cliente. Come enunciato sul sito «Uconnect è la combinazione di touchscreen, comandi al volante e vocali, in grado di fornirti, a bordo vettura, le informazioni e l'intrattenimento che desideri»⁶³. Uconnect poggia come sistema operativo su Android e Apple iOS. Tuttavia, non è solo un'applicazione, bensì esso stesso una piattaforma. Uconnect infatti integra servizi radio (Deezer per musica e news), social network, servizi di monitoraggio della performance dell'auto (eco:Drive™, ossia risparmio carburante, controllo in tempo reale delle emissioni CO2), di controllo (Mopar per assistenza in caso di necessità e controlli in remoto), di navigazione (TomTom LIVE). Nel momento in cui il proprietario dell'auto acconsente a Uconnect di accedere all'account associato al proprio telefono, i dati raccolti da Google nel caso di Android e da Apple nel caso di iOS permettono di personalizzare l'esperienza dell'utente, adattando alle sue preferenze le proposte in merito alla musica o alle attrazioni lungo il percorso.

⁶²Accenture, *op.cit.*

⁶³<https://www.driveuconnect.eu/it/frequent-questions#1>.

Altro caso è quello di Nike. Nike+ è il modo con cui Nike non solo si è resa operatore di una piattaforma propria, ma anche attore terzo che accede ai dati sull'utilizzo dei propri prodotti, con la possibilità di ottimizzarli. Infatti, non solo Nike ha creato un luogo dove i clienti possono interagire tra loro scambiando opinioni, consigli, performance. Una delle modalità di accesso a Nike+ è il "Fuel bracelet", che è collegato alla app della community (abilitata in Android e iOS) ed eventualmente ai sensori predisposti nelle scarpe Nike. Tramite esso, Nike acquisisce dati su performance atletica, programmi di allenamento, abitudini alimentari dei propri clienti, il che le consente di profilarli con precisione e di migliorare la propria immagine, le proprie scelte di marketing e i propri prodotti in funzione dei bisogni e delle preferenze degli utenti.

4. Il business model promosso dalla platform economy

Oltre alla connotazione degli attori partecipanti alla piattaforma, è utile approfondire il modello di business attuato e definito dalla piattaforma. Una caratteristica menzionata essere propria dei multi-mercati è in particolare l'effetto network, che influisce su tre aspetti presi in rassegna nei prossimi paragrafi: la logica produttiva, la struttura dei costi e le modalità di controllo del prodotto.

Si parta dalle logiche di produzione. L'effetto network implica che il prodotto, dunque il valore della piattaforma, sia la capacità di creare una relazione utile tra utenti. Nelle parole di Evans e Schmalensee⁶⁴, le piattaforme sono dei «matchmakers»: le loro materie prime sono i diversi gruppi di clienti o mercati da loro messi in relazione diretta, il loro prodotto finito è (almeno in parte) l'accesso dei membri di ciascun gruppo agli altri.

Se la produzione del valore nella platform economy si basa su risorse esterne che l'operatore deve essere in grado di orchestrare, allora l'ecosistema di utenti è la nuova fonte di vantaggio competitivo e di attrattività dell'impresa. In altri termini, l'effetto network dà la misura delle economie di scala possibili nella platform economy. Non è certo per i ricavi pari a zero e per la forza lavoro di 13 dipendenti che Facebook ha comprato Instagram per 1 miliardo di dollari nel 2012, bensì per i 30 milioni di utenti, oggi cresciuti a oltre 600 milioni⁶⁵. Allo stesso modo, Whatsapp non è stata acquisita da Facebook a 19 miliardi di dollari nel 2014 per via delle sue dimensioni aziendali (50 dipendenti e 20 milioni di dollari di ricavi), ma per il fatto che era già uno dei più grandi servizi di messaggistica al mondo⁶⁶.

Tuttavia, attrarre utenti ed espandere la dimensione del network non è automaticamente un fattore di successo. In primo luogo, gli effetti network possono diventare negativi se non si è in grado di gestire domanda e offerta in modo equilibrato. Per esempio, se Uber attrae troppi autisti, i tempi morti per ciascuno di essi aumentano; in modo simile, se si attraggono troppi potenziali passeggeri rispetto al numero di autisti, i tempi di attesa per ciascun utente salgono. In entrambi i casi, Uber perde valore per i suoi utenti, in quanto il “match” tra domanda e offerta diventa difficoltoso.

In secondo luogo, bisogna essere in grado di incentivare gli utenti a partecipare alla piattaforma in modo costruttivo. Per questo motivo, è importante sviluppare sistemi di gestione dei dati non semplicemente automatizzati, ma “intelligenti”, in grado di apprendere dalle interazioni che avvengono sulla piattaforma e allocando le risorse e i contenuti prodotti in modo idoneo rispetto alle necessità e ai profili

⁶⁴D. S. Evans, R. Schmalensee, *op.cit.*

⁶⁵J. Gavaghan, L. Warren, *Instagram's 13 employees share \$100m as CEO set to make \$400m reveals he once turned down a job at Facebook*, *Daily Mail*, 9 aprile 2012.

⁶⁶P. Olson, *Facebook Closes \$19 Billion WhatsApp Deal*, *Forbes*, 6 ottobre 2014.

comportamentali degli utenti. L'importanza della questione viene ben illustrata ricordando che un tempo Yahoo era un motore di ricerca più popolare rispetto a Google⁶⁷. Yahoo però era inizialmente un database operato da persone che creavano una tassonomia delle pagine web in modo analogo agli archivi delle biblioteche. Invece Google non ha tentato di organizzare l'informazione, ma di sfruttare i link tra le pagine esistenti e la loro popolarità per proporre agli utenti direttamente i risultati di maggiore interesse, grazie a un algoritmo che filtra i contenuti del web in base alle parole della query. Al contrario di Yahoo, che si è trovato in difficoltà con l'ampliamento della platea di utilizzatori Internet, Google ha quindi potuto gestire in modo automatizzato la crescita esponenziale di ricerche condotte e di contenuti prodotti su Internet, continuando a dare ai suoi utenti i risultati attesi.

Un secondo elemento da evidenziare attiene alla struttura dei costi, e di riflesso dei prezzi, nella platform economy. Nella misura in cui attraggono utenti e innescano un effetto network virtuoso, per le piattaforme i costi operativi sono sostanzialmente nulli in quanto hanno scarse dotazioni di asset fisici e sfruttano contenuti prodotti da altri. In aggiunta, le piattaforme espongono nuova offerta sul mercato (ossia risorse di altri e altrimenti sottoutilizzate o inesistenti sul mercato, come la casa di proprietà lasciata vuota durante le vacanze nel caso di Airbnb). Pertanto, sono potenzialmente in grado di crescere più velocemente, in quanto non soffrono limiti dettati dalla disponibilità di capitale e dalla proprietà del bene o servizio. In altre parole, non sono vincolate dai costi fissi, certamente non nella stessa misura di un'impresa tradizionale. In questo modo, le piattaforme aumentano in modo esponenziale il proprio margine e l'efficienza della produzione: se prima il massimo a cui aspirare era il «just-in-time», ora invece è possibile operare in modalità «not-even-mine inventory». Per esempio, YouTube opera nello stesso settore di qualunque operatore TV e produttore di video, in un certo senso. Tuttavia, YouTube mette in atto il modello della piattaforma: non ha creato nessuno dei video che pubblica, però consente a chiunque di caricare i propri contenuti a diretto accesso di altri milioni di utenti. La crescita di YouTube, al contrario di quella di un operatore TV, non dipende dalla disponibilità di studios e dall'assunzione di produttori video e tecnici. In altre parole, non è legata a investimenti in asset fisici. Inoltre, può essere molto più veloce, in quanto se un operatore TV può impiegare mesi a produrre, YouTube può contare sull'input giornaliero di migliaia di video, amatoriali e non. In modo simile, Airbnb è un business analogo al Four Seasons, tuttavia non possiede alcuna delle stanze affittate sulla piattaforma, guadagna dal permettere ai singoli utenti di affittare o dare in affitto la propria casa ai diretti interessati e può crescere molto più velocemente non dovendo investire nella costruzione di nuovi hotel o nella ristrutturazione e ampliamento degli edifici esistenti. Secondo alcuni, la rivoluzione tecnologica potrebbe addirittura portare i costi marginali in prossimità dello zero, consentendo di offrire beni e servizi gratuitamente in abbondanti quantità⁶⁸.

⁶⁷G. Press, *Why Yahoo Lost and Google Won*, Forbes, 26 luglio 2016.

⁶⁸A questo proposito, vale menzionare che nel suo libro *The Zero Marginal Cost Society* (Palgrave MacMillan, 2014), l'economista Rifkin osserva che l'abbattimento del costo marginale è un fenomeno di portata tale da creare un'economia ibrida, in parte capitalista, in parte collaborativa, nella quale agiscono i «prosumers», condividendo informazioni, beni, servizi, competenze. Le persone mettono a disposizione dalla macchina alla casa, dal consumo di energia ai codici per progettare e stampare prodotti 3D a costo zero; gli imprenditori talvolta evitano il canale bancario e sfruttano piattaforme di crowdfunding; gli studenti possono arricchire il proprio curriculum conseguendo diplomi online. Il tutto a costi marginali bassissimi o nulli.

La sostenibilità economico-finanziaria di un simile modello è consentita dalla struttura della piattaforma quale multi-mercato. In un mercato “two-sided”, si considera che se si riesce a far arrivare un mercato sulla piattaforma, l’altro segue. Dunque, può talvolta avere senso accettare delle perdite finanziarie – non temporaneamente, ma in modo permanente – nel mercato A, se accrescere quel mercato consente la crescita nel mercato B⁶⁹. L’unica contezza deve essere ovviamente che i guadagni nel mercato B siano maggiori delle perdite nel mercato A. Per esempio, al fine di accrescere il proprio network, PayPal⁷⁰ adotta un metodo costoso: rimborsa 10 dollari sul primo acquisto a chi apre un nuovo account e al contempo restituisce 10 dollari ai clienti esistenti nel caso “portino” nel network un’altra persona. Tuttavia, all’ampliarsi della base di potenziali acquirenti online (mercato A) aumentano gli incentivi per i venditori (mercato B) a diventare partner e accettare le transazioni tramite PayPal. Questo secondo mercato paga per accedere al network, cedendo a PayPal una commissione proporzionale alla transazione effettuata, mentre per gli acquirenti tale transazione è gratuita. Ad oggi PayPal conta oltre 190 milioni di utenti e ricavi e prezzo delle azioni in crescita.

Il terzo e ultimo elemento da sottolineare che attiene al modello di business modellato per massimizzare gli effetti network consiste nelle modalità di controllo della produzione. Nella platform economy, il feedback degli utenti (ad esempio, ratings e recensioni) e il monitoraggio delle loro preferenze per individuare i segmenti di mercato (ad esempio, analisi dei Big Data e utilizzo di algoritmi per l’ottimizzazione dei motori di ricerca) è valutato più utile rispetto a meccanismi “imposti” di controllo e monitoraggio della domanda e della qualità dell’offerta (ad esempio censori, manager, supervisor). Ciò consente alla piattaforma di meglio adattare i propri contenuti alle necessità degli utenti e al contempo dare ai suoi utilizzatori maggiore libertà di scelta. Per esempio, con Kindle, Amazon consente a chiunque di pubblicare un proprio libro, contando sul feedback degli utenti per determinare quale libro sarà di successo e quale no. Allo stesso modo, Apple consente a chiunque di programmare applicazioni da vendere sull’App Store, lasciando agli utilizzatori di valutare la qualità del prodotto. Altro esempio calzante, forse meno noto, è Threadless.com⁷¹. Si tratta di un’impresa online operante nell’ambito della moda in modalità piattaforma. Invece che poggiare su stilisti, Threadless consente a chiunque di proporre stampe per magliette, per poi chiedere alla propria community di valutare i disegni migliori entro un certo arco temporale. Le proposte vincenti sono poi quelle che vengono prodotte in proporzione al numero di voti, con già la quasi certezza che quanti hanno votato poi compreranno la maglietta. Rispetto a un’impresa tradizionale, questa orchestrazione del mercato richiede nuove logiche: si deve essere costantemente connessi con gli utenti della piattaforma per garantire un servizio 24H, ma in aggiunta rendere possibile una esperienza quanto più personalizzata e in tempo reale, reagire ai feedback forniti dall’utenza e gestire i dati prodotti dalle interazioni al fine di migliorare la performance della piattaforma.

⁶⁹Tra i primi ad aver guardato nel dettaglio a tali logiche, secondo le quali in una piattaforma “multi-sided” si può trattare un mercato come un centro di ricavo e l’altro come finanziariamente neutro o in perdita, si citano Rochet e Tirole, in particolare il loro paper *Platform competition in two-sided markets* (*Journal of the European Economic Association*, vol. 1, n. 4, pp. 990-1029).

⁷⁰<https://www.bloomberg.com/quote/PYPL:US>.

⁷¹*Threadless.com* (<https://www.threadless.com/how-it-works/>).

Riassumendo, nella platform economy il fatto di poter attingere a risorse esterne aumenta in modo esponenziale le opportunità di business, di innovazione, di crescita. Inoltre, garantisce flessibilità e adattabilità dell'offerta, motivo per cui le logiche della piattaforma si sono diffuse ovunque, anche all'esterno del mondo delle imprese nate digitali.

Perché tale modello sia di successo e competitivo, all'origine la piattaforma deve indirizzarsi strategicamente ad attirare utenti nel numero più elevato possibile (*pull*), facilitare la ripetibilità delle interazioni (*facilitate*), garantire che gli utenti interagiscano con le controparti più opportune (*match*)⁷². È solo a queste condizioni che si può garantire l'interazione "core" per la quale la piattaforma è nata e ha valore per gli utenti. Nel momento in cui Yahoo ha cessato di essere funzionale rispetto alla navigazione del web, ha automaticamente perso di popolarità e reputazione verso la propria community.

Tutti questi elementi si ritrovano enunciati in sintesi da Sangeet Choudary, fondatore di Platform Thinking Labs, co-presidente del Platform Strategy Summit del MIT e uno dei maggiori consulenti mondiali in tema di piattaforme, nel cosiddetto «The Platform Manifesto»⁷³ (Figura 2).

Figura 3. «The Platform Manifesto»

- The Platform Manifesto**
- 1. The ecosystem is the new warehouse*
 - 2. The ecosystem is also the new supply chain*
 - 3. The network effect is the new driver for scale*
 - 4. Data is the new dollar*
 - 5. Community management is the new human resources management*
 - 6. Liquidity management is the new inventory control*
 - 7. Curation and reputation are the new quality control*
 - 8. User journeys are the new sales funnels*
 - 9. Distribution is the new destination*
 - 10. Behavior design is the new loyalty program*
 - 11. Data science is the new business process optimization*
 - 12. Social feedback is the new sales commission*
 - 13. Algorithms are the new decision makers*
 - 14. Real-time customization is the new market research*
 - 15. Plug-and-play is the new business development*
 - 16. The invisible hand is the new iron fist*

Fonte: S. P. Choudary, *Platform Scale*

Dall'analisi condotta e dal manifesto, emerge in modo chiaro come l'impresa nel mondo della platform economy abbia un notevole vantaggio competitivo rispetto a un'impresa tradizionale. Invece che essere creato in modo lineare e graduale da monte a valle della catena del valore, dal produttore al consumatore (*pipeline*), il valore può essere creato, scambiato, consumato in modi e luoghi plurimi, grazie alle connessioni create dalla piattaforma (*platform*). L'impresa piattaforma opera a livello globale, esiste prevalentemente nel Cloud e spesso genera ricavi sfruttando le risorse messe a disposizione da altri. Questa orchestrazione, se operata con successo, cambia in modo radicale le regole della competizione tra imprese⁷⁴.

⁷²G. Parker, M. Van Alstyne, S. P. Choudary, *op.cit.*, pp. 44-49.

⁷³S. P. Choudary, *Platform Scale: How an emerging business model help startups build large empires with minimum investment*, 2015.

⁷⁴L'analisi che segue sull'impatto delle piattaforme sulla competizione di mercato, salvo altrimenti indicato, è ispirata da G. Parker, M. Van Alstyne, S. P. Choudary, *op.cit.*, pp. 6-15 e da Accenture, *op.cit.*

5. Promesse e rischi della platform economy

In virtù del modello di business da essa incentivato, la platform economy è oggi un fenomeno dirompente. Da un lato, porta con sé un potenziale per le imprese, che possono evolvere nella loro struttura da «firm» a «plat-firm».

Al contempo, la transizione verso modelli a piattaforma ha influenzato le attitudini degli user finali, passando dall'essere una tendenza di nicchia a economia su larga scala. Come nota la Banca Mondiale, i singoli utenti sono incentivati a diventare imprenditori di loro stessi nella platform economy, diventando alla volta produttori o consumatori. Secondo i dati Eurobarometro, già nel 2016 oltre un terzo dei rispondenti che hanno utilizzato una piattaforma online avevano poi offerto servizi sulla medesima piattaforma e il 35% dichiarava di utilizzare in modo regolare i servizi delle piattaforme. Sempre a livello europeo, secondo una recente indagine, al 2017 una percentuale rilevante della popolazione intervistata dichiara di aver svolto almeno una volta del lavoro pagato grazie a una piattaforma (in Italia il 22%, in Germania il 12%, nel Regno Unito il 9%).

Oltre alle opportunità, la platform economy offre anche delle promesse. In primis, promesse di efficienza, innovazione e crescita, dunque di sostenibilità economica, come implicato dal modello di business illustrato nella Sezione 4. In aggiunta, promesse relative a maggiore sostenibilità sociale e ambientale.

A livello di sostenibilità sociale, le piattaforme possono generare opportunità di inclusione, dando accesso a occasioni di formazione e di impiego prima precluse. In particolare, le piattaforme che si propongono di mettere in relazione domanda e offerta di competenze, quali ad esempio Upwork, Clickworker e Freelancer, hanno il potenziale di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro, nonché di ridurre il mismatch. Inoltre, si creano nuove possibilità di reddito. Nella visione di Richard Baldwin, grazie alle piattaforme sempre più persone potranno lavorare per un'azienda in un Paese stando in un altro, migliorando il match tra le proprie competenze e i salari (per cui sarà possibile per una persona in un Paese con un basso livello dei salari percepire uno stipendio elevato "tele-lavorando" altrove, pur mantenendo il vantaggio di un basso costo della vita).

L'inclusione può anche essere il risultato dell'adozione delle piattaforme in ambito smart city ed e-government. Infatti, le città smart tendenzialmente sfruttano le nuove tecnologie per ripensarsi come risorsa dai potenziali effetti positivi, come luogo capace di mutare logica organizzativa al fine di bilanciare i lati negativi di un'elevata densità urbana (identificati in primo luogo con l'inquinamento) con quelli positivi (soprattutto la capacità di catalizzare creatività e innovazione). In questo processo, importante è conoscere le esigenze della città. Le piattaforme sono uno strumento fondamentale per raccogliere, monitorare e integrare dati sui flussi fisici ed energetici urbani. Inoltre, consentono la creazione di un network e l'adozione di un approccio bottom-up nel rapporto tra Amministrazione e cittadini, incentivando il dibattito, la co-creazione, la collaborazione e la partnership tra i vari stakeholders. In questo modo, le piattaforme favoriscono la realizzazione di

provvedimenti di policy meglio informati rispetto ai bisogni dei cittadini.

Quanto alla sostenibilità ambientale, sia in ambito smart city che al di fuori dei contesti urbani, la platform economy aiuta a muoversi verso modelli di produzione e consumo incentrati sulla condivisione delle risorse e ottimizzazione del loro utilizzo. In questo, può da un lato cambiare le attitudini dei consumatori: grazie alla possibilità di condividere beni e servizi, o scambiarli online, prodotti non utilizzati trovano una nuova collocazione invece che essere dismessi, al contempo fornendo nuove opportunità di ricavo. Dall'altro lato, fornisce una struttura potenzialmente utile a realizzare nuove logiche green in ambito produttivo. Si pensi per esempio all'economia circolare. Quest'ultima richiede di massimizzare il ciclo di vita di un prodotto, favorendone il riutilizzo, il recupero e il riciclo. È dunque fondamentale avere massima conoscenza dei componenti utilizzati nei processi produttivi, al fine di minimizzare lo spreco e le componenti inquinanti. Nella misura in cui il modello della piattaforma consente l'interazione tra più soggetti al di fuori dei confini dell'organizzazione, è possibile per un'impresa comunicare e cooperare lungo la filiera «with upstream partners to obtain environmentally friendly inputs and with downstream partners to cooperate for environmental management practices such as product return, reuse, and recycling».

Tuttavia, associati al potenziale della platform economy non mancano i rischi. Di seguito si prendono in considerazione i principali relativamente a tre ambiti: lavoro, ambiente, crescita e finanza di impresa.

Dal punto di vista del lavoro, sebbene ci siano pochi dubbi che la platform economy generi nuove occupazioni, l'esempio concreto degli Stati Uniti, realtà avanzata sul tema, illustra come le nuove opportunità sembrano esser state colte prevalentemente dalla parte alta della distribuzione del reddito: «platform workers are disproportionately well educated, with majorities of college-educated providers on most platforms. (...) Manual, often 'dirty' work, like housecleaning and driving, is being done by college-educated providers, who are displacing less educated workers. For example, TaskRabbit, Airbnb and Uber substitute for traditional housecleaning, hotel chambermaids and taxi drivers».

Inoltre, se da un lato le piattaforme possono essere un driver di competitività per l'impresa e il lavoratore, dall'altro incidono sulla struttura del mercato del lavoro. Come raccontato nel dettaglio da Assolombarda ne Il futuro del lavoro, la diffusione del lavoro tramite piattaforme comporta l'ampliarsi della platea di lavoratori intesi come collaboratori a progetto, «le cui prestazioni faticeranno a essere inquadrate con sicurezza nelle categorie giuridiche del lavoro subordinato o del lavoro autonomo e le sue tutele si posizioneranno sempre più all'interno del mercato del lavoro e nelle sue fasi, piuttosto che nel contratto». Questo comporta una rinnovata idea di occupabilità, sempre più assimilabile al concetto di employment management, «ossia una gestione attiva della propria carriera professionale da intendersi quale un percorso di apprendimento continuo e di crescita personale attraverso tappe di lavoro, di formazione, di riqualificazione». Nasce altresì la necessità di conciliare flessibilità della collaborazione e stabilità reddituale di una carriera discontinua, nonché l'adattamento dei sistemi di protezione sociale.

In tema ambiente, la promessa di maggiore sostenibilità non sempre è mantenuta. Piattaforme quali Uber ed Airbnb si avvantaggiano dell'idea diffusa che la condivisione delle risorse altrimenti sottoutilizzate, quali appunto una casa o

un'auto, produce minori sprechi e costi ambientali in termini di inquinamento dell'aria, piuttosto che visivo o acustico. Tuttavia, negli Stati Uniti la diffusione di servizi quali Uber o altre tipologie di car sharing ha aumentato l'utilizzo di mezzi di trasporto ad alto consumo di CO2 come appunto l'auto e non ha ridotto il numero di mezzi di proprietà, il traffico o il numero di macchine parcheggiate in strada. O ancora, la possibilità di trovare un alloggio a costo ridotto rispetto all'albergo tradizionale potrebbe aumentare il numero e la durata dei viaggi, con quanto segue a livello di emissioni. Non è pertanto assodato che l'impronta ambientale delle piattaforme e dei modelli di business ad esse ispirati sia minore di quella di un'impresa tradizionale, in quanto è possibile nascano esternalità negative non previste.

Infine, guardando a crescita e finanza aziendale, le piattaforme stravolgono le regole di valutazione di un'impresa. In particolare, gli investitori sono disponibili a investire in imprese in perdita o a zero profitto nel momento in cui intravedono la possibilità che la piattaforma arrivi a dominare il proprio mercato, con i guadagni che ne seguono. Nella platform economy sono gli utenti e il potenziale, non i numeri di bilancio e la performance storica a determinare il favore del mercato e la capacità di raccogliere fondi finanziari. Kenney e Zysman propongono a titolo illustrativo il confronto tra Walmart e Amazon: nel 2017, Walmart ha conseguito 486 miliardi di dollari di vendite e un reddito operativo di 23 miliardi di dollari, mentre Amazon rispettivamente "solo" 136 miliardi e 4,1 miliardi. Eppure, Amazon nello stesso anno è stato valutato sui mercati per 608 miliardi di dollari, rispetto ai 301 miliardi di Walmart. Di fatto quindi, Amazon vale in borsa il doppio di Walmart, nonostante quest'ultimo consegua un reddito operativo pari a cinque volte quello di Amazon. Un simile favore dei mercati consente ad Amazon di puntare a profitti minori rispetto ai competitor tradizionali, costretti a generare ampi profitti per mantenere l'interesse degli investitori.

Al crescere delle risorse e dello spazio lasciati alle piattaforme digitali, di riflesso, si generano problemi di monopolio e dinamiche "winner-take-all", nonché questioni di pari opportunità finanziarie per le imprese, in particolare per le startup non digitali, e di difficoltà di accesso a informazioni, prodotti e servizi nel caso in cui persistano gap di competenze digitali.

Conclusioni

In estrema sintesi, a partire dall'analisi condotta la platform economy è stata definita quale nuovo modello di business che usa la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse all'interno di un sistema interattivo (non strettamente digitale) in cui si crea e scambia valore. Sebbene il termine sia associato prevalentemente alle piattaforme online, in realtà interessa anche aziende operanti al di fuori del mondo digitale. Infatti, tra gli attori principali di questa nuova economia si trovano non solo operatori, produttori e consumatori della piattaforma, ma anche attori terzi identificabili potenzialmente con tutte le imprese che sfruttano la piattaforma come infrastruttura o acquisiscono e integrano i dati da essa raccolti nel proprio modello di business, pur senza agire direttamente sulla piattaforma. Come sottolineato, il confine tra imprese terze ed operatori digitali, consumatori e produttori è labile, in quanto uno stesso attore può rivestire entrambi i ruoli, contemporaneamente oppure in momenti diversi a seconda della necessità.

In questo sistema imprenditoriale, la creazione di valore avviene in gran parte in rete ed esternamente alla singola impresa, traendo vantaggio competitivo dalla capacità di creare effetti network positivi, di operare a minori costi e di ampliare e personalizzare l'offerta. Nasce dunque un nuovo modello di business, fondato sulla quantità e qualità delle relazioni tra gli utenti.

Con la platform economy si ribaltano pertanto le tradizionali logiche e caratteristiche dell'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. Questa orchestrazione, se operata con successo, cambia in modo radicale le regole della competizione tra imprese⁷⁵. Offre inoltre possibilità inedite di gestire le risorse, in funzione di una tendenza sempre maggiore di rispettare sostenibilità non solo economica, ma anche sociale e ambientale.

Tuttavia, il potenziale della platform economy non si è ancora pienamente espresso e il dibattito sui futuri sviluppi e occasioni di regolamentazione è aperto. In particolare, intorno alle piattaforme si sta sviluppando un «disruption-reproduction debate»⁷⁶: si tratta effettivamente di un nuovo modo di organizzare l'attività economica in maniera più sostenibile da un punto di vista economico, ambientale e sociale, oppure continua o finanche esaspera trend negativi esistenti?

Ad oggi il quesito rimane aperto, ma offre senza dubbio il pretesto per

⁷⁵L'analisi che segue sull'impatto delle piattaforme sulla competizione di mercato, salvo altrimenti indicato, è ispirata da G. Parker, M. Van Alstyne, S. P. Choudary, *op.cit.*, pp. 6-15 e da Accenture, *op.cit.*

⁷⁶J. Schor, *The platform economy. Consequences for labour, inequality and the environment*, Policy Network, 17 maggio 2018.

approfondire il tema. D'altronde, questo studio e le sue considerazioni vogliono costituire un punto di partenza da un lato per successivi ragionamenti di policy, dall'altro per sviluppare progettualità e servizi per le imprese nel contesto dell'economia delle piattaforme.

Bibliografia

Accenture, *Technology Vision 2016*

Aurélien ACQUIER, Thibault DAUDIGEOS, Jonatan PINKSE, *Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework*, *Technological Forecasting & Social Change*, n. 125, 2017, pp. 1-10

Assolombarda, *Fisco, imprese e crescita*, 2018

Assolombarda, *Il futuro del lavoro*, 2018

Assolombarda, Centro Studi (a cura di), *Smart cities. Casi studio*, *Ricerca* n. 04/2018

Assolombarda, Centro Studi (a cura di), *Smart cities tra concetto e pratica*, *Ricerca* n. 01/2018

Richard BALDWIN, *The misthinking of globalization*, Academic Lecture, Bruegel Annual Meetings, 3 settembre 2018

Banca Mondiale, *Sharing is caring? Not quite. Some observations about 'the sharing economy'*, Background Paper, World Development Report 2016 "Digital Dividends", p. 2.

Banca Mondiale, *Digital Dividends*, World Development Report 2016

Tim BRADSHAW, Shannon BOND, *Amazon joins Apple to become second \$1tn company*, "Financial Times", 4 settembre 2018

Bob BRISCOE, Andrew ODLYZKO, Benjamin TILLY, *Metcalf's Law Is Wrong*, *IEEE Spectrum*, vol. 43, n. 7, July 2006, pp. 34-39

Nicole BULLOCK, Robin WIGGLESWORTH, *Faangs take diverging paths as investors rethink prospects*, "Financial Times", 27 luglio 2018

Bernard CAILLAUD, Bruno JULLIEN, *Chicken & egg: Competition among intermediation service providers*, RAND Journal of Economics, vol. 34, pp. 309-328

Sangeet P. CHOUDARY, *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*, 2015

Regina R. CLEWLOW, Gouri S. MISHRA, *Disruptive Transportation: the Adoption, Utilization, and Impacts of Ride-Hailing in the United States*, Davis, CA: Institute of Transportation Studies, University of California, 2017

Cristiano CODAGNONE, Federico BIAGI, Fabienne ABADIE, *The Passions and the Interests: Unpacking the 'Sharing Economy'*, Institute for Prospective Technological Studies, JRC Science for Policy Report, 2016

Cristiano CODAGNONE, Bertin MARTENS, *Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues*, Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper 2016/01

Commissione europea, *Antitrust: Commission fines Google €2.42 billion for abusing dominance as search engine by giving illegal advantage to own comparison shopping service*, Press release, Bruxelles, 27 giugno 2017

Commissione europea, *Antitrust: Commission fines Google €4.34 billion for illegal practices regarding Android mobile devices to strengthen dominance of Google's search engine*, Press release, Bruxelles, 18 luglio 2018

Commissione europea, *Call for experts - Observatory on the Online Platform Economy*, 4 maggio 2018

Commissione europea, *Study on data in platform-to-business relations*, novembre 2017

Commissione europea, *Study to monitor the economic development of the collaborative economy at sector level in the 28 EU Member States*, febbraio 2018

Commissione europea, *Study to monitor the business and regulatory environment affecting the collaborative economy in the EU*, marzo 2018.

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A European agenda for the collaborative economy*, COM(2016) 356

Communication from the Commission to the European Parliament, the European

Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Artificial Intelligence for Europe*, COM(2018) 237

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Online Platforms and the Digital Single Market. Opportunities and Challenges for Europe*, COM(2016) 288

Consiglio europeo, *European Council meeting (22 March 2018) – Conclusions*, 22 marzo 2018

Martin CURLEY, Bror SALMELIN, *Open Innovation 2.0: A New Paradigm*, White Paper, 2013

Thomas EISENMANN, Geoffrey PARKER, Marshall W. VAN ALSTYNE, *Strategies for Two-Sided Markets*, Harvard Business Review, vol. 84, n. 10, 2006, pp. 92-101

David S. EVANS, Richard SCHMALENSEE, *Matchmakers. The New Economics of Multisided Platforms*, Harvard Business Review Press, 2016

Peter C. EVANS, Annabelle GAWER, *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*, The Emerging Platform Economy Series, n.1, 2016

Flash Eurobarometer 438, *The use of collaborative platforms*, 2016

Fondo Monetario Internazionale, *Measuring the Digital Economy*, Staff Report, febbraio 2018

Fortune 500, edizione 2018 (<http://fortune.com/fortune500/>)

Koen FRENKEN, Juliet SCHOR, *Putting the sharing economy into perspective*, Environmental and Societal Transitions, n. 23, 2017, pp. 3-10

Julian GAVAGHAN, Lydia WARREN, *Instagram's 13 employees share \$100m as CEO set to make \$400m reveals he once turned down a job at Facebook*, Daily Mail, 9 aprile 2012

Ursula HUWS, *The rise of platform labour: a fair “sharing economy” or a virtual Wild West?*, University of Hertfordshire Policy Briefing, 2016

Ursula HUWS, Neil SPENCER, Dag SVERRE SYRDAL, Kaire HOLTS, *Working in the gig economy – insights from Europe* in Max NEUFEIND, Jacqueline O'REILLY, Florian

RANFT (a cura di), *Work in the digital age*, Londra, Rowman & Littlefield, 2018, pp. 153-162

JP Morgan Chase & Co., *The Online Platform Economy: Has Growth Peaked?*, 2016

Zachary KILHOFFER, Karolien LENAERTS, Miroslav BEBLAVÝ, *The Platform Economy and Industrial Relations. Applying the old framework to the new reality*, CEPS Research Report, n. 12, 2017, p. 16.

Martin KENNEY, John ZYSMAN, *Entrepreneurial finance in the era of intelligent tools and digital platforms* in Max NEUFEIND, Jacqueline O'REILLY, Florian RANFT (a cura di), *Work in the digital age*, Londra, Rowman & Littlefield, 2018, pp. 47-62

Martin KENNEY, John ZYSMAN, *The Rise of the Platform Economy*, Issues in Science and Technology, Spring 2016, pp. 61-69

Barry LIBERT, Yoram WIND, Megan BECK, *What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common*, Harvard Business Review (online version), 20 novembre 2014

Bertin MARTENS, *An Economic Policy Perspective on Online Platforms*, JRC Technical Reports, Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper n. 5, 2016

Donato MASI, Steven DAY, Janet GODSELL, *Supply Chain Configurations in the Circular Economy: A Systematic Literature Review*, "Sustainability", 2017, n. 9

McKinsey Global Institute, *Connecting talent with opportunity in the digital age*, 2015

Robert METCALFE, *There Ought To Be A Law*, New York Times, 15 luglio 1996

Marco MINGHETTI, *L'era delle aziende piattaforma*, Le Aziende InVisibili, Nova-Sole 24 Ore, 18 luglio 2016

Max NEUFEIND, Jacqueline O'REILLY, Florian RANFT (a cura di), *Work in the digital age*, Londra, Rowman & Littlefield, 2018

OCSE, *Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-Being*, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Parigi, 7-8 giugno 2017

OCSE, *New Forms of Work in The Digital Economy*, Working Party on Measurement and Analysis of the Digital Economy, 2016

Parmy OLSON, *Facebook Closes \$19 Billion WhatsApp Deal*, Forbes, 6 ottobre 2014

Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Job quality in the platform economy*, Issue Brief, n. 5, Prepared for the 2nd Meeting of the Global Commission on the Future of Work, 15-17 febbraio 2018

Romain PARDO, *How the Circular Economy can benefit from the Digital Revolution*, European Policy Centre, 11 aprile 2018

Geoffrey G. PARKER, Marshall W. VAN ALSTYNE, Sangeet P. CHOUDARY, *Platform Revolution. How Networked Markets Are Transforming the Economy and How To Make Them Work For You*, New York, Norton, 2016

Parlamento europeo, *The Social Protection of Workers in the Platform Economy*, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, 2017

Gil PRESS, *Why Yahoo Lost and Google Won*, Forbes, 26 luglio 2016

Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services, COM(2018) 238

Reputation Institute, *Global RepTrak 100*, edizione 2018

Jeremy RIFKIN, *The Zero Marginal Cost Society*, Palgrave McMillan, 2014

April RINNE, *What exactly is the sharing economy?*, World Economic Forum, 13 dicembre 2017

Jean-Claude ROCHET, Jean TIROLE, *Platform competition in two-sided markets*, Journal of the European Economic Association, vol. 1, n. 4, pp. 990-1029

David SACKS, Tweet del 6 giugno 2014

Sandvine, *Global Internet Phenomena Report 2016: Latin America & North America*, 22 giugno 2016

Juliet SCHOR, *Does the Sharing Economy Increase Inequality within the Eighty Percent? Findings from a Qualitative Study of Platform Providers*, Cambridge Journal

of Regions, Economy and Society, vol. 10, 2017, pp. 263–279

Juliet SCHOR, *The platform economy. Consequences for labour, inequality and the environment*, Policy Network, 17 maggio 2018

Jonas A. SCHWARZ, *Platform Logic: An Interdisciplinary Approach to the Platform-Based Economy*, Policy & Internet, vol. 9, n. 4, 2017, pp. 374-394

Carl SHAPIRO, Hal VARIAN, *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Cambridge, Harvard Business School Press, 1999

Special Eurobarometer 447, *Online platforms*, 2016

Thomas STEENBURGH, Jill AVERY, Naseem DAHOD, *HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0*, Harvard Business Review Case Study, 15 maggio 2009

The Guardian, *The Cambridge Analytica Files*

David TILSON, Kalle LYYTINEN, Carsten SØRENSEN, *Digital infrastructures: The Missing Is Research Agenda*, Information Systems Research, vol. 21, n. 5, 2010, pp. 748-759

Amrit TIWANA, *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance and Strategy*, Elsevier Science & Technology, 2013

Fabio TROIANI, Rosario SICA, Emanuele SCOTTI, *Immaginare e costruire le Platfirm in The Platfirm Age*, Harvard Business Review Italia, Supplemento allegato al n. 7/8 Luglio-Agosto 2016, pp. 5-14

Nicholas VITALARI, Haydn SHAUGHNESSY, *The Elastic Enterprise: The New Manifesto for Business Revolution*, Bourbonnais, Olivet Press, 2012

Richard WATERS, *Move over Faangs, make way for Maga*, “Financial Times”, 27 luglio 2018

World Economic Forum, *Digital Transformation Initiative: Unlocking B2B Platform Value*, White Paper in collaboration with Accenture, marzo 2017

Whitney ZIMMERMAN, *The Network Effects of Uber’s Master Plan*, Hacke Noon, 16

settembre 2016

Elenco ricerche pubblicate:

- “Le performance delle imprese europee: un’analisi benchmark - Executive summary” N° 01/2017
- “Progetto pilota Zona Sud-Est: contributo preliminare al PUMS di Zona omogenea” N° 02/2017
- “Ricognizione, analisi e valutazione della modalità di gestione dell’Alternanza Scuola-Lavoro nelle scuole” N° 03/2017
- “Donne STEAM: evoluzione e scenari in Lombardia” N° 04/2017
- “Costi e benefici della partecipazione delle imprese ai progetti ITS” N° 05/2017
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 06/2017
- “Smart cities tra concetto e pratica” N° 01/2018
- “Analisi e prospettive delle geografie economiche del territorio lodigiano” N° 02/2018
- “Progetto C.E.R.C.A. Circular Economy come Risorsa Competitiva per le Aziende” N° 03/2018
- “Smart cities: casi studio” N° 04/2018
- “Fondimpresa: il Conto Formazione nel territorio milanese” N° 05/2018
- “Top 500+ Le eccellenze di Monza e Brianza - Analisi 2018” N° 06/2018
- “Top 200 Le eccellenze di Lodi - Analisi 2018” N° 07/2018

www.assolombarda.it
www.assolombardanews.it

