



Ca' Foscari
University
of Venice

Corso di Laurea magistrale

in Economia e Gestione delle
Arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

Sharing Economy e Social Networking – Il caso Grab

Relatore

Ch. Prof. Walter Quattrociochi

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Maria Novielli

Laureanda

Claudia Pedrotta

Matricola 877689

Anno Accademico

2019/2020

Alla mia famiglia, di sangue e non.

Indice

I. Introduzione	2
1.1 Oggetto della tesi	2
1.2 Motivazione	3
1.3 Struttura dell'elaborato	3
II. Le basi del modello economico	4
2.1 Sharing economy	4
2.2 Social Networking	14
III. GRAB	19
3.1 Origini.....	19
3.2 Funzionamento	25
3.3 Servizi.....	26
3.3.1 Mobility	27
3.3.1.1 Servizi di trasporto mediante taxi o privati	27
3.3.1.2 Servizi di trasporto mediante soluzioni <i>sharing-based</i>	32
3.3.1.3 Servizi di noleggio private driver.....	34
3.3.2 Lifestyle	35
3.3.3 Fintech	40
3.4 La Big Data Analytics in Grab	43
IV. Risultati ottenuti: gli impatti.....	49
4.1 People.....	49
4.2 Cities	56
4.3 Planet	58
V. Grab vs Uber.....	60
5.2 Uber	60
5.2 Cos'ha fatto la differenza nel SEA?	62
VI. Grab e Covid-19	67
6.1 La situazione in Malesia	67
6.2 La reazione di Grab.....	70
Conclusioni.....	76
Bibliografia.....	79
Sitografia	81

I. Introduzione

Il titolo di questo elaborato riporta solo due delle innumerevoli evoluzioni che da circa vent'anni hanno cambiato il modo di intendere l'economia e, in un certo senso, la socialità. Tuttavia, rappresentano comunque due punti cardini di un fenomeno in continuo movimento che, nell'ultimo decennio, è stato ulteriormente contrassegnato dallo sviluppo delle così dette super app. Si tratta di applicazioni sempre più esaustive, poiché non focalizzate su di un singolo servizio ma su molteplici. Dunque, un unico strumento attraverso il quale è possibile rispondere alle differenti esigenze degli utenti su più fronti.

1.1 Oggetto della tesi

Il caso studio preso in esame in questo elaborato è Grab. L'applicazione, che in principio si basava solo sul servizio di *ride – hailing*, in soli otto anni ha avuto un'evoluzione tale da essere diventata, ad oggi, la prima super app del Sud – Est Asiatico. Una vera e propria punta di diamante che si è plasmata ed estesa nel tempo grazie al continuo perseguimento dei propri obiettivi, i quali vertono principalmente sulla risoluzione dei principali problemi che affliggono la regione stessa. Una motivazione che può sembrare banale e fittizia, ma che se indagata a dovere ripercorrendo la sua storia, darà prova di grande coerenza. La compagnia, il cui valore di mercato stimato nel 2019 risaliva a \$ 14 milioni, ha fatto dell'iper – localizzazione, delle partnership e degli investimenti sulla tecnologia strategica le sue caratteristiche peculiari atte a fare la differenza.

Dunque, quando segue della presente tesi ha come obiettivo primario quello di raccontare a tutto tondo una realtà che si è sia resa promotrice dello sviluppo di un'intera società mettendosi a servizio della stessa, che posta come esempio di economia sostenibile fondata sulle reti sociali.

1.2 Motivazione

L'idea di questo elaborato ha avuto origine dalla diretta esperienza di Overseas svoltasi in Malesia nel 2020. Difatti, essendo Grab una realtà prettamente focalizzata sul mercato del SEA, a differenza del suo competitor Uber, è quasi del tutto sconosciuta in occidente. Dopo averlo utilizzato in prima persona è nato l'interesse verso l'approfondimento e l'analisi della suddetta applicazione, soprattutto in relazione alla sua capacità di creare un network cucito addosso al tessuto sociale nella quale è inserito.

1.3 Struttura dell'elaborato

Il seguente lavoro di tesi si snoda in cinque capitoli: il primo è dedicato a due dei fenomeni principali che caratterizzano il mondo delle super app e, di conseguenza, Grab stesso, ovvero sharing economy e social networking. Il tutto con l'intento di fornire una panoramica generale che ne faccia emergere caratteristiche, opportunità e criticità. Il secondo capitolo si focalizza sul caso studio in oggetto partendo dalle sue origini per poi proseguire con l'analisi del suo funzionamento e dei servizi offerti. Il terzo capitolo è dedicato, invece, all'impatto sociale di Grab. Quest'ultimo viene declinato a sua volta nelle macrocategorie: *people*, *cities* ed *environment*, ovvero le tre branche che racchiudono i principali obiettivi a lungo termine della compagnia a livello di *outcome*. Nel quarto capitolo ci si occupa, invece, di un confronto tra Grab e Uber. Tale raffronto ha come scopo primario quello di analizzare il momento storico durante il quale, le due aziende, si sono trovate a coesistere nello stesso territorio. Nel quinto capitolo, infine, si inquadra il ruolo assunto dalla compagnia malese durante i primi mesi di *lockdown* in Malesia a causa del Covid-19.

Inoltre, si ritiene doveroso sottolineare l'importanza, ai fini dell'analisi e sviluppo di questa tesi, che hanno avuto i report pubblicati periodicamente dall'azienda stessa, in linea con la loro politica di *accountability* che prevede un importante coinvolgimento degli *stakeholders* effettivi e potenziali.

II. Le basi del modello economico

Il primo esempio riconosciuto come appartenente al modello di economia della condivisione risale al 1995, anno in cui nacque eBay. Però, nonostante ciò, si fa tutt'ora riferimento a esso come un "nuovo" sistema economico. Osservando il quadro generale, con uno sguardo rivolto al passato e uno al futuro, è possibile ritenerlo tale. Retrospectivamente, infatti, si può dire che il baratto, il noleggio o, anche solo, il semplice prestito, siano degli antenati di questa economia della condivisione. Dall'altro lato, invece, la sua inarrestabile evoluzione la pone sempre in una posizione di continuo sviluppo e novità.

Quanto segue andrà ad affrontare il tema proposto, toccando due dei suoi punti principali.

2.1 Sharing economy

L'espressione *sharing economy* viene spesso definita come un termine ombrello. Questo, sia per facilitare il riconoscimento di determinati sistemi economici, sia per andare a sanare un caos lessicale che si è venuto a creare negli anni. Infatti, attualmente, la nostra quotidianità è colma di parole come *gig economy*, *rental economy*, *peer to peer economy*, *on demand economy* e così via. Ognuna di loro funge da spiegazione e fotografia di particolari modelli di business la cui differenza è molto spesso labile.

Nel 2015, com'è noto, all'interno dell'Oxford English Dictionary è stata inserita la parola *sharing economy*. Per la prima volta si è ufficializzata una definizione atta a rendere il termine utilizzabile correttamente. Riportando alla lettera quanto è scritto, si può leggere che la *sharing economy* è: « *an economic system in*

which assets or services are shared between private individuals, either for free or for a fee, typically by means of the internet »¹.

A partire da queste poche righe, è possibile estrapolare degli elementi fondamentali che rappresentano, in modo sintetico e universale, l'essenza di queste nuove forme economiche. Procedendo con ordine, la prima parola significativa che troviamo è: condividere. Un verbo al quale ci sentiamo molto legati ultimamente ma che, probabilmente, per l'eccessivo uso che se ne fa, ha perso al contempo di significato. In realtà, la condivisione ha radici molto più profonde di quanto noi, oggi, siamo in grado di immaginare. Come specificano Botsman e Roger nel loro libro "Il consumo collaborativo. Ovvero quello che è mio è anche tuo", parlare con i nostri nonni di condivisione reale, può risultare molto più facile rispetto al farlo con la generazione dei nostri genitori. Infatti, i così detti *baby boomers* nati e cresciuti assieme alla società dei consumi, sono molto più legati all'idea di possesso e di usabilità. Per quanto i pareri a riguardo possano essere diffusi, indubbiamente, tale approccio nelle società occidentali, ha portato all'eccellenza industriale di cui tutt'oggi beneficiamo. Però, viene dunque automatico chiedersi: se tutto quel che viene dopo non è sempre progresso², allora cos'è? Quanto segue non vuole essere una critica, bensì uno spunto per riflettere sul come si è arrivati ad essere protagonisti e succubi di una società ora definita "dell'iper-consumo" e di come, in reazione, si stiano facendo largo realtà opposte. Per comprendere meglio il tutto, vi sono quattro forze che, per causa o conseguenza, sono state identificate come fautrici di questa progressione.³

1. Il potere persuasivo. A partire dalle teorie sulla psicanalisi freudiana, si è arrivati a creare un elemento imprescindibile alla base stessa della comunicazione finalizzata alle vendite. Sostanzialmente, tutto ciò, ha portato a non lasciare nulla al caso. Ogni colore, forma, confezione, hanno un ruolo importante tanto quanto il messaggio e il messaggero utilizzati per

¹ *Oxford Dictionary*, s.v. "sharing economy", online <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/sharing-economy>, accesso 15 settembre 2020.

² A Manzoni, *Del romanzo storico, Opere varie*, Milano, Fratelli Rechiedei, 1870.

³ R. Botsman, R. Rogers, *Il consumo collaborativo. Ovvero quello che è mio è anche tuo*, Milano, Franco Angeli, 2017, pp 41 – 55.

promuovere un determinato prodotto o servizio. Dunque, anche quando si pensa il contrario, la percezione visiva dell'uomo è, molto spesso, manipolata. Come sostenne lo psicologo Wilhem Wundt, si tratta sostanzialmente di ciò che prese poi il nome di "stimolazione sensoriale". Quest'ultima ha effetti differenti su ogni singolo essere umano, in quanto vi è una forte componente soggettiva data dalla cultura, dalla famiglia, dal vissuto e così via che ne influenza la percezione.⁴ Ma, l'obiettivo, tendenzialmente ossimorico, resta sempre quello di indirizzare la vista del consumatore rendendolo, di fatto, cieco. Proprio a dimostrazione di quella che viene chiamata "cecità attenzionale", uno degli esperimenti più conosciuti e impiegati ad oggi è quello nato dalla ricerca effettuata da Christopher Chabris e Daniel Simons, entrambi docenti di psicologia. La sperimentazione del 2010, che porta il nome di "The invisible Gorilla", prevede un video nel quale viene chiesto all'osservatore di contare il numero di volte in cui una determinata squadra effettua degli scambi di palla.⁵ È stato dimostrato che quasi la metà dei partecipanti ignorò totalmente il passaggio di una figura travestita da gorilla nel mezzo dell'azione. Inoltre, sottoponendo agli stessi un video identico ma arricchito di altri elementi inaspettati, solo il 17% di loro riuscì a percepirla.⁶

2. Pagamenti *cashless*. Dal momento in cui il mondo cominciò a correre sempre di più, ogni procedura è stata riprogrammata per essere snellita e velocizzata. Infatti, già nel 1949, dall'esperienza diretta e dall'inventiva di Frank McNamara, nacque la *DinersCard*.⁷ Inizialmente elitaria, permetteva ai più abbienti e appartenenti a un determinato circuito bancario, di pagare a credito con il solo utilizzo di una carta. Questa nuova dinamica che rese asincrono il duo "compro-pago", si massificò tanto da far nascere, negli anni Settanta, i due principali circuiti mondiali Visa e Mastercard. Nuovamente, si è portati a

⁴ A. Gemelli, *La psicologia della percezione*, "Rivista di filosofia Neo-Scolastica", a. 1936, Vol. 28, n. 1, gennaio – febbraio, pp. 15 - 16.

⁵ D. Simons, *The Monkey Business Illusion*, online https://youtu.be/IGQmdoK_ZfY, pubblicato 28 aprile 2010, accesso 6 settembre 2020.

⁶ C. Q. Choi, *Invisible Gorilla tests shows how little we notice*, "LiveScience", 11 luglio 2010, online <https://www.livescience.com/6727-invisible-gorilla-test-shows-notice.html>.

⁷ R. Botsman, R. Rogers, *Il consumo collaborativo. Ovvero quello che è mio è anche tuo*, Milano, Franco Angeli, 2017, p. 47.

soppesare tutti i pro e i contro che ciò comporta. Tuttavia, concentrandoci solo sui consumi, è indubbio che carte di debito e credito abbiano avuto un impatto notevole. Ancora una volta, ad emergere, è il fattore psicologico. Di fatto, è sufficiente pensare alle personali esperienze come consumatori. Si è consci che pagare con la carta, in un certo senso, inganni la mente. Generalmente, il saldo di un conto in banca è maggiore rispetto al valore dei contanti che, il proprietario dello stesso, porta con sé. Dunque, nel momento in cui si procede all'acquisto, la mente umana agisce in modi differenti. Infatti, se l'intento è quello di pagare con le banconote, la tendenza è quella di valutare con attenzione ogni singolo prodotto selezionato prima di comprarlo. Questo perché, com'è facilmente intuibile, si ha un budget limitato che, probabilmente, dovrà essere preservato anche per altro. Invece, se si decide di pagare con la carta con tutta probabilità si presterà molta meno attenzione a quanto, nell'effettivo, si ha la necessità di possedere quei determinati beni. In sostanza, se nel primo caso si conferisce valore a ogni singolo elemento che intendiamo acquistare, nel secondo il focus si sposterà sulla volontà di possedere tale oggetto. A scattare è un meccanismo complesso per il quale la priorità è diventare proprietari del prodotto e il costo diventa una variabile trascurabile.

3. Il ciclo di vita dei prodotti. Fondamentalmente, dal momento in cui il consumismo è diventato una sorta di stile di vita per le società industrializzate, i prodotti hanno cominciato ad avere una data di scadenza sempre più a breve termine. Con lo scopo di massimizzare le vendite, nel tempo le aziende hanno modificato procedure e materiali utilizzati per produrre. Sostanzialmente, è nato un occhio di riguardo volto a pianificare a tavolino la durevolezza di certi prodotti, soprattutto quelli elettronici. Questo attraverso un uso di materie prime facilmente deteriorabili e/o tecnologie impostate in modo tale da diventare obsolete dopo un certo periodo di tempo. Nel tentativo di arginare e punire tali azioni, il Parlamento europeo nel 2018 ha emanato la risoluzione

per l'attuazione della direttiva Ecodesign.⁸ Tale disposizione è in continuo aggiornamento in particolare per ridurre gli impatti ambientali e la spesa dei consumatori, andando a riconvertire sia gli standard energetici dei prodotti, sia quelli inerenti alle politiche di riparazione. Dunque, così facendo, l'obiettivo è quello di andare a incentivare non più "un ciclo di vita", bensì un riciclo.

4. La sindrome del consumatore e la neofilia. Questi due elementi che compongono il quarto fattore possono essere considerati sia una conseguenza del consumismo che una delle cause stesse dell'iper. Si intersecano l'uno con l'altro andando a delineare, in parte, il profilo del compratore medio ovvero: definire ciò che si è in base a ciò che si possiede. L'ossessione per la novità, soprattutto in ambito tecnologico, nasce sia dalla concezione di "ultimo modello" come sinonimo di una maggiore qualità del prodotto stesso, sia come status symbol di chi ne è proprietario. Tuttavia, con uno sguardo più generale alla cd sindrome del compratore, lo psicologo Barry Schwartz in "The Paradox of Choice" offre uno spunto di riflessione interessante. Il suo pensiero parte da quello che lui rinomina come il dogma ufficiale, che vede nell'incremento della libertà individuale, una via per massimizzare il benessere della popolazione.⁹ Quest'ultimo, per Schwartz, non è altro che il principio sul quale si sono fondate le società occidentali a partire dagli anni Cinquanta circa. Dunque, si parte dal presupposto che la libertà, ad oggi, sia un valore imprescindibile e inattaccabile nelle società moderne. Di conseguenza, si pensa che uno dei modi più pratici per esprimere nel concreto tale dogma sia quello di aumentare la scelta, ad esempio, dei prodotti a disposizione dei singoli. Ogni individuo si sente così libero di scegliere, non sente particolari pressioni all'acquisto e, cosa ancora più importante, trae beneficio dalla consapevolezza di poter esercitare il suo potere. Tutto ciò potrebbe essere una giusta formula in linea teorica ma non lo è dal punto di vista pratico. Infatti, per lo psicologo, ciò è causa di due effetti negativi che agiscono

⁸ Risoluzione del Parlamento europeo 31 maggio 2018 sull'attuazione della direttiva sulla progettazione ecocompatibile, EUR-Lex, online <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018IP0241&qid=1609717262669&from=IT>.

⁹ B. Schwartz, *The Paradox of Choice: Why more is less*, New York, Harper Perennial, 2004, pp. 88-89.

principalmente sui singoli e, di riflesso, sul loro benessere. Uno di questi è che non si è più in grado di scegliere. L'eccesso di scelta crea una paralisi data dal fatto che un aumento di opzioni rende, di fatto, ancor più difficile la selezione. Inoltre, nel momento in cui si riesce a compiere una scelta, il livello di soddisfazione è inferiore.¹⁰ Questo perché, a posteriori, si è portati a fare minuziosi paragoni e a decretare, anche nell'errore, che la preferenza dimostrata non era la migliore possibile in assoluto.

Tale panoramica dei fattori che hanno veicolato quest'evoluzione del consumismo, trova nella citazione iperbolica di Botsman un ulteriore specchio di realtà. Nel suo libro lei stessa menziona una battuta presa da un noto film che recita: «Le cose che possiedi alla fine ti possiedono».¹¹ Un concetto che può non essere compreso e ritenuto troppo estremizzato per il contesto ma che, di fatto, trova una sua parziale spiegazione in una teoria che ha segnato un ulteriore punto importante nella storia del consumismo. Si tratta di George Ritzer, sociologo americano che introdusse per la prima volta il concetto di “McDonaldizzazione”.¹² Un termine che col tempo divenne sinonimo di “americanizzazione” e “globalizzazione” della società. L'esperienza di McDonald, in quanto catena globale, viene utilizzata come allegoria delle abitudini dei nostri giorni. Come detto in precedenza, si vive in un mondo che corre, ogni azione che si compie nel quotidiano spesso non prevede antecedentemente un reale ragionamento, bensì è spesso basata su valori simbolici ed è frutto di comodità. Si è portati a scegliere per automatismo ciò che si riconosce come globalizzato e/o che faccia sentire il decisore parte di una comunità. Quasi una continua ricerca d'identità attraverso il materiale che, però, ha guidato verso un'effettiva perdita della stessa.

Tuttavia, si è anche arrivati ad un punto di rottura. Un momento nel quale si è cominciato a subire le conseguenze delle decisioni che ci hanno portato ad essere ciò che siamo a livello di società e villaggio globale. Nella storia recente vi sono stati più fatti che hanno segnato tale presa di coscienza. Tra questi: le crisi economiche e

¹⁰ Ivi pp. 147 – 148.

¹¹ R. Botsman, R. Rogers, *Il consumo collaborativo. Ovvero quello che è mio è anche tuo*, Milano, Franco Angeli, 2017, pp. 36-38.

¹² G. Ritzer, *Il mondo alla McDonald's*, Bologna, Il Mulino, 1997.

ambientali. Per quanto concerne le prime, in molti ritengono siano state la goccia finale mentre, altri, sostengono che dei piccoli cambiamenti erano già in atto ben prima. Ciò che è certo è che abbiano arrestato la frenesia. Molti sono stati coloro che si sono dovuti fermare obbligati dagli eventi e forzati a trovare, pensando, una via per sopravvivere alla crisi.

Inoltre, a livello globale, la comunità scientifica ha dato un'altra simbolica battuta d'arresto. Nel 1992 si è reso necessario divulgare ampiamente i discorsi in tema di sostenibilità con la prima Conferenza ONU sull'Ambiente. Un momento nel quale venne reso evidente ciò che non si voleva vedere né come singoli, né come Nazioni. Venne messo in risalto che le materie prime di cui si era (e si è tutt'oggi) sempre fatto grande uso sono esauribili e che per raggiungerle si stanno distruggendo interi ecosistemi. La maggior parte delle catene produttive inquinano le basi stesse del sostentamento umano: aria, acqua, cibo. Così come le immondizie prodotte con la stessa facilità con la quale i consumatori acquistano beni, il più delle volte non essenziali.

Pertanto, vi è stata una forza propulsiva conseguente a questo lento risveglio che ha fatto rinascere e riemergere ideali più tradizionali ai quali non si badava più come la semplicità, la riscoperta del locale, la partecipazione e così via. Indice di una nuova generazione di consumatori non più vittime inconsce di sistemi di mercato studiati *ad hoc*, ma parte attiva di nuove realtà. Quest'ultime che, come vedremo, hanno trovato grandi opportunità proprio a partire dalla condivisione.

Una seconda parola importante contenuta nella definizione di sharing economy è: individui. Quest'ultima si lega a quanto detto poc'anzi. Quel bisogno di comunità insito nell'uomo è stato riconvertito nel tempo in una forma più partecipativa e sostenibile proprio grazie all'azione dei singoli e alla condivisione stessa. Non a caso, Arun Sundararajan, professore di tecnologia, operazioni e statistiche presso la New York University, nel 2016 pubblicò un libro intitolato "The Sharing Economy". In più occasioni chiarì che la scelta del titolo gli era stata consigliata, in quanto si trattava di una locuzione più conosciuta e riconoscibile. Però, lui stesso ha sempre fatto presente di ritenere più adatto il termine *crowd-based*

economy.¹³ Infatti, le sue teorie convergono in quello che prende il nome di capitalismo basato sulle folle ovvero, sulla gente comune. Molte tra le realtà più conosciute e utilizzate oggi, sono nate proprio da persone che, partendo da un'esigenza, hanno creato un impero orizzontale. Se B. Chesky e J. Gebbia non avessero avuto una stanza in più nel loro appartamento e problemi con l'affitto, se F. Mazzella non avesse avuto il bisogno di tornare a casa per Natale con ogni mezzo, se T. Kalanick e G. Camp non fossero rimasti ad aspettare un taxi per ore, probabilmente ad oggi non ne staremo parlando.

Tuttavia, piattaforme come Airbnb, Blablacar, Uber e molte altre, non sarebbero mai diventate ciò che sono senza un terzo elemento che ha fatto e fa la differenza: internet e il Web 2.0. Il tutto viene approfondito nel capitolo successivo dedicato al social networking.

Come già detto inizialmente, molti sono i sistemi facenti parte del grande insieme della sharing economy. Dunque, per poter tracciare un percorso comune, sono stati identificati quattro principi condivisi da tutti e che permetteranno di capirne di più gli intenti¹⁴.

1. Massa critica, un termine diffuso e usato in molti settori. In generale viene usato per descrivere il raggiungimento da parte di un sistema di una condizione di auto-sostenimento. Questo avviene nel momento in cui lo stesso arriva a pareggiare o superare un determinato limite minimo a livello di dimensione. Si tratta di un elemento fondamentale per la sua sopravvivenza e si basa, a seconda del settore, su variabili differenti. Nel caso in esame i fattori principali sono: gli utenti, la scelta e la soddisfazione. Ovviamente, un sistema che verte sulla cooperazione dei singoli ha come elemento imprescindibile la partecipazione dei più. Questo perché da un lato sarebbe altresì destinato a morire e, dall'altro, nel

¹³ L. Maci, *Il futuro è sharing economy. Il capitalismo delle folle*, "EconomyUp", Anno XI, n.13, ottobre 2016, online https://d110erj175o600.cloudfront.net/archivio-giornale/2016/13/CorCom_27.pdf.

¹⁴ R. Botsman, R. Rogers, *Il consumo collaborativo. Ovvero quello che è mio è anche tuo*, Milano, Franco Angeli, 2017.

momento in cui più persone fanno qualcosa di nuovo, tutti gli altri saranno stimolati a emularli. Maggiore è il numero di utenti, maggiore sarà l'offerta e, quindi, la scelta. Per quanto l'eccesso di opzioni sia stato precedentemente definito deleterio, in tema di sharing economy diventa necessario per poter competere con le forme di compravendita consuetudinarie. L'ultimo passaggio riguarda poi la soddisfazione dei singoli utenti che emerge su diversi piani, più o meno immediati. Ad esempio, il senso di appagamento a seguito dell'acquisto di un prodotto di qualità a un prezzo minore perché di seconda mano e quindi frutto di un riciclo. Oppure, la gratificazione generata dallo scambio di beni e la prova del fatto che ciò che è inutile e destinato all'immondizia per uno, può invece essere un tesoro per un altro, e viceversa. Di conseguenza, il compiacimento non sarà più originato solo dall'oggetto in sé ma, dal valore simbolico e dall'impatto che tutto il processo ha provocato. Uno degli esempi più famosi e significativi è Armadio Verde¹⁵, nata come start-up nel 2015 e divenuta oggi un'azienda capitalizzata. In tutto e per tutto qui si parla e agisce a favore di un'economia circolare. L'idea iniziale venne improntata a partire dal costo e dall'uso che si fa dei vestiti per neonati e bambini. Infatti, si tratta di un tipo di abbigliamento generalmente costoso che viene dismesso nel giro di poche settimane. Dunque, Armadio Verde offre un'alternativa allo spreco e all'inquinamento. Attraverso la piattaforma l'utente può inviare loro dei capi inutilizzati e, per ognuno di essi accettato, riceve delle stelle grazie alle quali potrà acquistare indumenti di altri che rispondono alle sue esigenze del momento.

2. Potenziale inattivo. Segue la linea di principio secondo la quale bisogna cercare di sfruttare ciò che non viene utilizzato. Questo va a comprendere sia ciò che è materiale, che l'immateriale come il

¹⁵ Per brevi notizie in merito a Armadio Verde si veda online <https://armadioverde.it/chi-siamo>.

tempo e il *know-how*. Dunque, attraverso piattaforme su larga scala si può arrivare a capire come dare valore a tutto ciò che potrebbe dare rendimento se sfruttato a dovere.

3. Beni comuni. Qui l'accento viene posto su quei beni che vengono definiti: «Risorse materiali e immateriali utilizzate da più individui e che possono essere considerate patrimonio collettivo dell'umanità»¹⁶. Sono risorse accessibili, collettive e indispensabili e, ciò, porta ad aprire un conflitto che riprende in parte il pensiero di Schwatz sulla libertà. Nell'articolo "*The tragedy of the commons*", Garrett Hardin considera gli individui come attori che agiscono in modo razionale e tendenzialmente egoista.¹⁷ Un tipo di comportamento che può non sorprendere se si tiene a mente che le società occidentali sono di fatto individualistiche. Di conseguenza, proprio in virtù di ciò, Hardin sostiene che ognuno cercherà di raggiungere il massimo beneficio per sé stesso. E, nel caso dei cosiddetti beni comuni, il tutto verrà fatto sfruttandoli in ogni modo possibile senza pensare a chi li vorrà utilizzare dopo di lui, proprio perché la libertà glielo consente. Dunque, come può questo conciliarsi con gli intenti della sharing economy e, soprattutto, all'interno di società individualistiche? La risposta probabilmente sta proprio nell'attuale quotidianità. Internet e i social network sono diventati col tempo una prova e un punto di partenza per un ritorno alle comunità. C'è il bisogno di sentirsi parte di un gruppo, solo così si è in grado di cooperare e apprezzare la condivisione fatta con altruismo e senso del valore.
4. Fiducia. L'ultimo fattore mancante e quello definibile, al contempo, essenziale. Potrebbe essere l'elemento più banalizzabile se visto

¹⁶ Istituto dell'Enciclopedia italiana Treccani, s.v. "beni comuni", online https://www.treccani.it/enciclopedia/beni-comuni_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/, accesso 11 ottobre 2020.

¹⁷ G. Hardin, *The Tragedy of the Commons*. "Science", 13 dicembre 1968, Vol. 162, pp. 1243 - 1248.

dall'esterno, ma di fatto è proprio ciò che fa la differenza e, non a caso, è considerato da molti il tema centrale della sharing economy. Per questo tipo di interazioni orizzontali il cui focus si trova nelle relazioni *peer to peer*, è fondamentale. Botsman ne parla come «l'anello di congiunzione tra il noto e l'ignoto»¹⁸ senza il quale non si accetterebbero, ad esempio, passaggi da persone sconosciute. Tuttavia, il fatto che “lo fanno tutti”, spinge ad averne fiducia. E poi, il più delle volte, quest'ultima va rafforzandosi nel tempo, andando così a sopperire l'iniziale timore per l'inesplorato.

Questo prospetto generale sulla sharing economy, come già sottolineato, si intreccia con il seguente paragrafo che ha come oggetto la rete sociale del XXI° secolo.

2.2 Social Networking

Ancora una volta si discutono temi che possono apparire attuali ma, anche se con altre conformazioni, provengono dal passato. Infatti, le reti sociali nella loro forma più pura, oltre ad essere sempre esistite, sono oramai oggetto di studio da diversi decenni. La sociologia, essendo quella scienza che si prefissa di indagare la società e le dinamiche interne ed esterne a essa, è stata probabilmente l'ambito più produttivo in questo senso.

George Simmel, considerato insieme a Durkheim e Weber uno dei padri fondatori di questa materia, definì la sociologia come la geometria del sociale. Con lo scopo di analizzare la forma più autentica della società, essa può essere applicata anche ad altri settori. Questo perché, in maniera semplicistica, studia come l'organizzazione dello spazio fisico può influire nella creazione di gruppi. Infatti, Simmel, ha sempre concepito la sociologia come un sistema aperto che, al contrario di ciò che si pensava all'epoca, non verteva sull'offrire leggi universali e universalmente applicabili. Dunque, si tratta di una scienza con una

¹⁸ R. Botsman, *Who can you trust? How technology brought us together – and why it could drive us apart*, Londra, Penguin Books, 2017, pp. 19 – 21.

forte componente soggettiva. Da qui nasce, per l'appunto, la teoria che vede le società come un intricato sistema composto da relazioni. Quest'ultime create dai singoli esseri umani inseriti in quelle che lui chiamò "cerchie sociali", il cuore del suo pensiero.¹⁹ Quindi, ogni uomo si inserisce in più cerchie sociali sulla base di fattori più o meno influenti che co-operano per creare, all'interno di questo stesso spazio, la distanza sociale. Tra questi fattori vengono identificati quelli fisici, simbolici e geometrici. I primi sono probabilmente i più immediati da comprendere, poiché fanno riferimento allo spazio fisico in cui i soggetti sono collocati, come quartieri, città, posti di lavoro. I secondi, sono invece quelli derivanti dalla cultura presente nel luogo di riferimento. Infine, quelli geometrici, ovvero quelli risultanti dall'incontro dei due precedenti.

Le cerchie sociali, sempre più numerose nel caso dell'uomo moderno, arrivano man mano a sovrapporsi, fino a creare le società. Dunque, esse non sono altro che il prodotto finale derivato dagli effetti di una nozione basilare per Simmel, ovvero il concetto di interazione sociale. Prende il nome anche di "effetto reciprocità" che, ancora una volta, non ha risultati universali, bensì può manifestarsi in vari modi e con gradi di intensità differenti. Per l'appunto, i legami vengono concepiti come appartenenti a due categorie principali, quelli deboli e quelli forti. Entrambi sono importanti a loro modo. Ad esempio, i primi citati, sono stati supportati in un articolo del 1973 intitolato "*The strenght of weak ties*" di Mark Granovetter. Nella sua trattazione, invitava a non sottovalutare in modo semplicistico i legami cosiddetti deboli.²⁰ Ciò perché, nella loro superficialità, sono quelli che permettono di raggiungere indirettamente molti più soggetti. Sono quei nodi che fungono da ponte e che, generalmente, sono chiamate conoscenze. Mentre, i forti, sono quelli più profondi derivati da un coinvolgimento emotivo e interazioni costanti. In virtù di ciò, Simmel, introdusse il termine "sociazione". Questo, altro non rappresenta che il momento in cui un determinato rapporto si stabilizza diventando duraturo e oggettivo.

¹⁹ S. Vergati, *Micro – Meso – Macro: la Social Network Analysis come insieme di tradizioni e programmi di ricerca*, Studi Di Sociologia, vol. 50, n. 3, 2012, pp. 275 – 278.

²⁰ M. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, "American Journal of Sociology", vol. 78, no. 6, 1973.

Nel tempo, per spiegare tali teorie in modo più schematico usando un approccio matematico, si adottò il concetto di reti sociali. Un insieme composto da relazioni tra soggetti chiamati nodi, collegati tra loro da legami più o meno forti che prendono il nome di *link*. Una tappa importante nello studio delle reti avvenne attorno agli anni '30. In tale occasione, tre scuole di pensiero cominciarono a confluire negli stessi studi trovando un comune denominatore nella prospettiva della Social Network Analysis (SNA). La prima corrente era la sociometria, il cui massimo esponente fu Jacob Levy Moreno.²¹ Lo stesso rivolse la sua attenzione verso lo studio delle società da un punto di vista meramente strutturale. Questo portò all'introduzione del sociogramma come strumento per rappresentare le cerchie sociali (Fig. 1). Un altro indirizzo ideologico fu la Scuola di Harvard. In uno studio condotto da due dei suoi maggiori rappresentanti, Lloyd Warner e Elton Mayo, si svilupparono teorie ad oggi ritenute tra le più importanti nella branca della psicologia del lavoro. Per conto della Western Electric Corporation, si indagarono le macro e micro-realtà sociali interne all'azienda, in relazione alla produttività.²² Queste vennero configurate sotto forma di grafi. In sostanza si è applicata la teoria dei grafi per arrivare a dimostrare il peso che il tipo di relazioni, instaurate nell'ambiente di lavoro, hanno sul rendimento della produzione stessa.

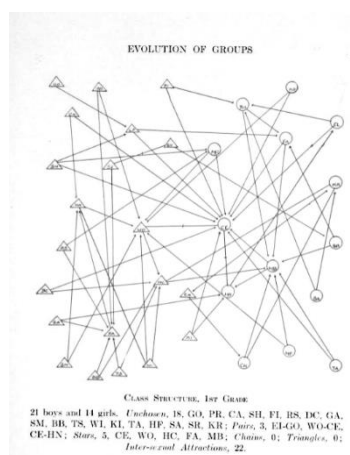


Figura 1 Evoluzione dei gruppi – Sociogramma (Immagine tratta *Who Shall Survive?*, J. Moreno, 1953).

²¹ L. C. Freeman, *The Development of Social Network Analysis*, Vancouver, Empirical Press, 2004, pp. 31 – 42.

²² Ivi pp. 46 – 50.

La terza corrente considerata è quella che prese il nome di Scuola di Manchester. Essa venne fondata principalmente sulla base delle ricerche di Max Gluckman e che, oltretutto, segnarono un punto di rottura con la teoria del funzionalismo fino ad allora in auge. Quest'ultima tesi metteva in rapporto di diretta proporzionalità la stabilità di una società con il corretto adempimento dei relativi doveri da parte di tutti i soggetti in essa coinvolti. Dunque, in breve, l'equilibrio era dato dalla solidità. Tuttavia, il caso studio di fine anni Trenta condotto in Africa da Gluckman, si concentrò maggiormente sull'analisi del potere che il conflitto ha nelle reti relazionali.²³ Ciò, a prova del fatto che si tratta di organismi in costante mutamento, arrivò a determinare che non vi potrà mai essere reale stabilità senza la dinamicità innescata dallo scontro, vero motore del cambiamento.

Però, fu solo nel 1976-1977 che, grazie a Barry Wellman, venne fondata la International Network for Social Network Analysis (ISNA).²⁴ In sostanza andò a creare un'identità unitaria che inglobò in sé le teorie sulle reti sociali, conferendo uno strumento più o meno universale in grado di comprenderne le relazioni, i legami, l'intensità e così via.

Spostando l'attenzione in tempi più recenti, giungiamo all'avvento di Internet. Uno strumento che, come sappiamo, ha cambiato man mano la quotidianità, facendole assumere forme e scale differenti. Però, al contempo, si potrebbe affermare che tutto ciò che era stato rilevato e teorizzato in passato in campo di reti sociali, sia stato semplicemente reso digitale. Il primo esemplare di questa "digitalizzazione" venne creato nel 1996 e prese il nome di *Sixdegrees*. All'epoca si era ancora nella fase del cd Web 1.0 ma, basandosi sulla teoria dei sei gradi di separazione di Stanley Milgram (1967), Andrew Weinreich creò il primo *social network*. La tesi originaria sosteneva che ogni essere umano è collegato l'uno con l'altro attraverso un numero di intermediari che va da cinque a sette. Questa fu la conclusione raggiunta a seguito di un esperimento che

²³ B. Krapferer, *Situations, Crisis, and the Anthropology of the Concrete: The Contribution of Max Gluckman*, "Social Analysis: The International Journal of Social and Cultural Practice", vol. 49, no. 3, 2005.

²⁴ L. C. Freeman, *The Development of Social Network Analysis*, Vancouver, Empirical Press, 2004, p. 148.

prevedeva, per un gruppo di estranei, il compito di inviare un pacco a uno sconosciuto del quale conoscevano solo il nome, il lavoro e la zona di residenza. In un momento storico in cui il mondo appariva molto più grande, si pensava che quest'operazione avrebbe richiesto innumerevoli passaggi prima di poter essere portata a termine.²⁵ Invece, le conclusioni che se ne trassero furono decisamente sorprendenti. Ed ecco perché, 29 anni dopo, Weinreich in relazione alla sua creazione, disse: “*Find the people you want to know, though the people you already know*”.²⁶ Di fatti, attraverso il social l'utente poteva creare un profilo personale e una propria cerchia di contatti, comunicando con loro attraverso una chat. In linea teorica tutto era corretto ma, dal punto di vista pratico, le tempistiche furono sbagliate. Internet era ancora troppo elitario e statico e, per queste principali ragioni, il sito chiuse poco. Nel 2003 arrivò MySpace, il primo social network riconosciuto in tutto il globo e, l'anno successivo, Facebook. Al contempo si entrò in quello che venne definito Web 2.0, la seconda fase. La digitalizzazione si espanse andando a integrare completamente la dimensione sociale fondata, per l'appunto, su condivisione, interazione e partecipazione.

Questa convergenza digitale ha permesso di estendere notevolmente le reti sociali accorciandone le distanze. Di fatto, la reciprocità di cui si è trattato prima, si è ampliata a tal punto da diventare anche indiretta. Dunque, il semplice *do ut des*, si è trasformato in una comunità priva di confini, all'interno della quale ogni componente può sia dare che avere senza, necessariamente, richiedere o ricevere qualcosa in cambio.²⁷

²⁵ G. Prati, *WEB 2.0 – Internet è cambiato*, Trento, UNI Service, 2007, pp. 35 – 37.

²⁶ R. Antonilli, *Breve storia dei social network*, Latina, Ali Ribelli Edizioni, 2019.

²⁷ R. Botsman, R. Rogers, *Il consumo collaborativo. Ovvero quello che è mio è anche tuo*, Milano, Franco Angeli, 2017, p. 128.

III. GRAB

Quanto segue entra nel vivo del caso preso in esame in questa tesi, cioè Grab. La compagnia del Sud – Est Asiatico nata come piattaforma di *ride-hailing* che, in meno di 10 anni, è riuscita a espandersi fino ad essere presente in più di 500 città¹. Inevitabilmente la sua crescita esponenziale ha portato l'azienda a porsi obiettivi sempre più ambiziosi. Tra questi, l'intento di farla diventare una super app, in grado di rispondere ai possibili bisogni quotidiani degli utenti attraverso le connessioni e un'unica piattaforma².

3.1 Origini

La nascita di Grab è legata alle figure di Anthony Tan e Tan Hooi Ling, i due fondatori, attualmente CEO e COO della stessa. Entrambi malesi e, al tempo della sua invenzione, studenti della Business School di Harvard. Il primo, era destinato a portare avanti l'azienda di famiglia, ossia la Chong Tan Motor, una delle multinazionali più importanti della Malesia. La seconda, nel 2019 è stata inserita da Forbes nella lista delle venticinque “Asia’s Power Businesswoman”³.

Nel 2011, i due amici lavorarono assieme a un progetto da presentare al Business Plan Contest di Harvard. L'idea che proposero e che si classificò come seconda ricevendo una sovvenzione di \$ 10,000, fu quella di un'app di servizio taxi chiamata “MyTeksi”⁴.

¹ Grab, *Where we are*, online <https://www.grab.com/sg/locations/>, accesso 23 ottobre 2020.

² J. Bolilia, R. Baseville, K. Kue, *Making Grab’s Everyday App Super*, “Grab”, 3 luglio 2019, online <https://engineering.grab.com/grab-everyday-super-app>.

³ R. Wehbe Watson, *Asia’s Power Businesswoman 2019: Meet 25 Outstanding Leaders On The Rise In Asia*, “Forbes”, 23 settembre 2019, online <https://www.forbes.com/sites/ranawehbe/2019/09/23/asias-power-businesswomen-2019-meet-25-outstanding-leaders-on-the-rise-in-asia/?sh=47e5bc4b7905>.

⁴ C. Morris, *2011 Harvard Business Plan Contest: Winners Awarded After 9 Phenomenal Finalist Pitches*, “BOSTINNO”, 26 aprile 2011, online <https://www.bizjournals.com/boston/inno/stories>.

Il tutto, come sempre, venne creato come risposta a un'esigenza dettata a sua volta dalla paura nei confronti di un sistema di trasporto taxi poco sicuro. Provenendo entrambi da Kuala Lumpur, sapevano cosa volesse dire avere a che fare con un servizio indubbiamente utile ma, al tempo stesso, gestito in modo pessimo. Come riportò lo stesso South China Morning Post nel 2014, la lista delle 10 peggiori città al mondo in questo settore elencava tutte città del Sud-Est Asiatico e, tra queste, ovviamente anche la capitale malese. I disservizi erano dei più svariati, andavano dai malfunzionamenti dei mezzi stessi per scarsa manutenzione al mancato rispetto delle tariffe da parte dei conducenti. Ancora peggiori erano i fatti di cronaca che vedevano spesso coinvolti quest'ultimi a discapito dei clienti. Inoltre, come confermato dalla stessa Tan Hooi Ling, i casi di violenza nei confronti delle donne erano molto frequenti. Fu la stessa a raccontare nel primo report⁵ stilato da Grab, l'apprensione che lei e tutta la sua famiglia provavano quando, per rincasare la sera dopo lavoro, doveva chiamare il taxi. Tuttavia, come Anthony Tan fece intendere in un'intervista del 2015, vi era però ugualmente l'altro lato della medaglia. Infatti, anche se ingiustificabili, tali azioni erano per lo più dettate dalla disperazione dei tassisti che pagavano, sotto altri punti di vista, le enormi lacune che questo sistema aveva. Tan stesso affermò che erano, economicamente parlando, il fondo della piramide⁶. Questo perché erano in balia di un lavoro incerto e stressante che, quotidianamente, li portava a passare ore nel traffico per raggiungere punti di interesse e ricercare così la clientela. Dunque, se da un lato vi era un legittimo senso di pericolo che andava risolto, dall'altro c'era una specifica categoria di lavoratori che, nonostante l'enorme potenziale del settore di riferimento, necessitavano di condizioni migliori per poter operare.

Forti della loro vittoria, i due furono stimolati a proseguire con il proprio progetto per farlo crescere. Anthony Tan accantonò la prospettiva di lavoro al quale era predestinato, ma grazie alla sua famiglia "MyTeksi" venne finanziata come start-up.

⁵ Grab, *Moving SEA together – Grab's 5th Anniversary Special Report*, giugno 2017, p. 2, online [https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_5th_year_report\(2017\).pdf](https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_5th_year_report(2017).pdf), accesso 13 ottobre 2020.

⁶ Bloomberg Wall Street Week, *GrabTaxi Founder: I live in a Hyper Paranoid World*, online <https://www.bloomberg.com/news/videos/2015-08-10/grabtaxi-founder-i-live-in-hyper-paranoid-world>, pubblicato 10 agosto 2015, accesso 13 ottobre 2020, minuto 5:50.

A giugno 2012 venne ufficialmente lanciata in Malesia nelle città di Kuala Lumpur, Ipoh e Malacca. Ovviamente non mancarono le difficoltà e, in una lettera scritta per i suoi utenti nel 2017, Tan ricorda come all'inizio dovettero andare personalmente a proporre ai potenziali *driver partner* di provare la loro piattaforma⁷. Questo perché una delle particolarità di Grab sta nel fatto che non acquista flotte di taxi, bensì lavora con tutti i tassisti, siano loro affiliati con qualche agenzia o meno. Pertanto, si è trattato fin da subito di una start-up innovativa, creata da giovani che hanno sempre creduto nelle potenzialità della loro regione di provenienza. In particolare, ne hanno visto un'opportunità basandosi sui tre principi che hanno creato poi la loro *vision*: sicurezza, accessibilità ai più e attribuire valore alla comunità⁸. Il primo è, per come si è già potuto intendere poc'anzi, il cuore pulsante. La scintilla che ha dato vita al tutto e che poi, nel tempo, ha assunto varie forme in termini, ad esempio, di privacy e transazioni *cashless*. Il secondo, esprime la volontà di dare a tutti pari opportunità. Non importa la provenienza, il genere o se si è portatori di handicap, piuttosto si intende dare a tutti le stesse possibilità per realizzarsi. Il terzo, invece, è derivato principalmente dal fatto che Grab, in breve tempo, ha avuto una crescita consistente. Ciò ha allargato notevolmente il suo bacino d'utenza, portando a un'espansione geografica, della clientela, dei driver-partner e dei servizi.

Proprio in ambito di servizi, è doveroso proseguire con la *timeline* della piattaforma soprattutto per rimarcare l'evoluzione. Infatti, proprio nell'anno del lancio, fu da subito chiaro che si trattava di un'idea vincente. Questo perché in breve tempo si registrarono circa 11.000 prenotazioni di corse⁹. Una domanda che superò sia le aspettative generali che, di fatto, l'offerta rappresentata dalle poche centinaia di tassisti coinvolti all'epoca. Però, la strada intrapresa si rivelò essere quella giusta tanto che, già dal 2013, l'applicazione uscì dai confini della Malesia e arrivò a Manila. Al contempo, per sollecitarne l'internazionalizzazione, il brand venne rinominato GrabTaxi. E, più tardi nello stesso anno, vennero raggiunte anche Thailandia e Singapore, in cui tutt'oggi risiede la sede legale della compagnia. Mentre, nel 2014,

⁷ A. Tan, *Letter to friends of Grab*, Grab, giugno 2017, online <https://www.grab.com/sg/wp-content/uploads/media/images/press/LettertofriendsofGrab.pdf>, accesso 15 ottobre 2020.

⁸ Grab, *Moving SEA together – Grab's 5th Anniversary Special Report*, giugno 2017, online [https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_5th_year_report\(2017\).pdf](https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_5th_year_report(2017).pdf), accesso 13 ottobre 2020.

⁹ Ibidem.

fu la volta di Indonesia e Vietnam. Ovviamente, è da tenere a mente che tali espansioni furono possibili solo perché si raggiunse, per ognuno di questi paesi, la massa critica necessaria. Ovvero, per essere più precisi, vi erano un numero sufficiente di driver-partner. Particolarità imprescindibile per autosostenersi e per essere, al contempo, competitiva nei confronti del sistema tradizionale. Questo in quanto, nel caso in cui un utente si fosse trovato tempi di attesa troppo lunghi per mancata disponibilità, per lui sarebbe diventato automatico cercare un taxi disponibile per strada, correndone tutti i rischi annessi. Tuttavia, il raggiungimento di questo autosostentamento, fu indice anche di un'acquisita fiducia nei confronti di questo nuovo sistema. Quindi, significava che, da un certo punto in poi, furono le stesse aziende di taxi o autisti indipendenti a rivolgersi a Grab per sentirsi più tutelati e per aumentare le loro possibilità di guadagno.

Tuttavia, il 2014 fu un anno cruciale. Come testimoniato dai fondatori, due facce della stessa medaglia portarono a delle svolte su più fronti. Infatti, da un lato in soli due anni si raggiunsero 904,000 download¹⁰ ma, dall'altro, ciò rese necessario un incremento della stabilità dell'app. Fu proprio Tan a ricordare i numerosi *down* che si verificarono in quel periodo a causa di un sovraccarico dei server e, oltre a dover sopperire a tali problematiche, si dovevano anche gestire i conseguenti disagi che ricadevano sui drivers. Inoltre, il cambiamento più grande fu dato dalla decisione di fare spazio anche ad altri servizi che andarono a rendere più completa l'offerta trasporti. Tra le ragioni principali vi era il fatto che l'attenzione si spostò verso un'altra problematica tipica del SEA: il traffico. A livello strategico, l'interesse dell'azienda per questa tematica mirava a risolvere o, quantomeno, alleviare le molteplici conseguenze che quest'ultima causava. Come, ad esempio, maggiore inquinamento, disagi e l'inevitabile allungamento dei tempi di percorrenza per andare da un luogo all'altro (Fig. 2). Uno dei nuovi servizi prese il nome di GrabBike. Creato ad hoc per una regione che vede un massiccio uso di motorini ma che, inizialmente, venne testata solo a Jakarta e Ho Chi Min. In sostanza, colui che possiede un motorino omologato per due persone, può decidere di sfruttare quel posto in più diventando

¹⁰ Ivi p. 6.

*rider*¹¹. Il secondo servizio che una volta introdotto, anche se inizialmente solo come progetto pilota, creò contemporaneamente successo e disappunto, fu GrabCar. Quest'ultimo seguiva lo stesso principio d'impiego del potenziale inattivo del precedente. Inoltre, proprio in relazione al fatto che l'attività principale non era più solo incentrata sul servizio taxi, nel 2016 la società cambiò il nome in Grab.

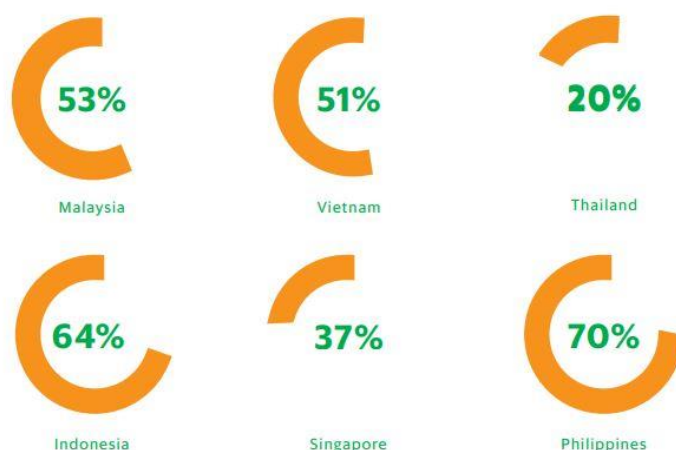


Figura 2 Riduzione dei tempi di spostamento con Grab paragonato ai mezzi pubblici, (immagine tratta da fonte online: [https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_5th_year_report\(2017\).pdf](https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_5th_year_report(2017).pdf))

Per concludere la panoramica sulle origini e principali evoluzioni di Grab in maniera più completa, è doveroso aprire una parentesi sul tema delle legislazioni. Questione che da sempre rappresenta un problema nell'ambito delle realtà sviluppate sulla base di modelli legati alla sharing economy. Una premessa da tenere a mente è che, tali regolamentazioni nei vari Stati del SEA, si possono definire unificate sotto alcuni punti di vista generali. Tuttavia, per quanto concerne gli elementi più specifici, queste cambiano di caso in caso. Dunque, sarebbe più corretto analizzare ogni situazione nel particolare ma, ciò che si ritiene più utile ai fini di questa tesi, è valutare la reazione di Grab. Come già accennato precedentemente, l'introduzione di GrabCar accese la miccia delle proteste da parte delle agenzie operanti nel settore e dei tassisti.

¹¹ M. Lin, C. Dula, *Grab Taxi: navigating new frontiers*, "Asian Management Insights – Singapore Management University", 8 dicembre 2016, online <https://cmp.smu.edu.sg/ami/article/20161208/grab-taxi-navigating-new-frontiers>.

Questo perché, in generale, la struttura delle regolamentazioni del SEA in materia, si snoda in due sistemi principali¹². Il primo, definito di “*taxi-operating*”, prevede che il conducente faccia capo a una compagnia. Quest’ultima concede loro le licenze per nome e conto proprio, inoltre ne possiede e gestisce la flotta di veicoli da impiegare. La seconda, riguarda quelle società di “*taxi-leasing*” che, invece, affittano le auto ai drivers dietro corrispettivo di un canone. In questo caso, la licenza appartiene ai tassisti ed è sugli stessi che grava l’onere di gestire il proprio operato. L’approccio adottato dalla società di Anthony Tan e Tan Hooi Ling, si può definire in linea con i suoi principi basilari. Infatti, ancora una volta, il tutto viene affrontato in maniera collaborativa. Come evidenziato in un’intervista del 2016 fatta a Nina Teng, vicepresidente per la sezione degli affari governativi di Grab, la soluzione più naturale è stata trovare un punto d’incontro con le autorità. Il denominatore comune tra le due parti risiedeva, e risiede, nella volontà condivisa di agire per l’interesse comune, andando a sanare le problematiche sociali che affliggono il SEA. Tale cooperazione è in continua evoluzione, proprio come le regolamentazioni che hanno lo scopo fondamentale di tutelare quanti più interessi possibili. Per fare ciò, Teng sottolinea che, all’epoca, era particolarmente necessario aiutare i governi attraverso delle prove confutabili¹³. Ad esempio, come già accennato, GrabCar venne inizialmente lanciato come progetto pilota della durata di due anni solo in Vietnam. Il tutto con il duplice scopo sia di valutare la risposta degli utenti da parte dell’azienda, che di permettere alle autorità di riferimento di osservarne il funzionamento e i risultati. In modo tale da formulare e definire delle politiche quanto più adeguate possibili sulla base di reali esiti. Inoltre, parte di queste collaborazioni si sono tradotte anche nel fornire degli strumenti pratici che aiutassero i governi ad elaborare i cd Big Data. Tra questi, nella stessa intervista, viene riportato il caso di OpenTraffic. Un registro dati online creato in collaborazione con la World Bank, che venne reso accessibile gratuitamente per i governi degli Stati interessati. Questo permetteva loro di avere informazioni in tempo reale su traffico, tempistiche, velocità del viaggio e così via, direttamente elaborati sulla base dei dati GPS legati a ogni singolo driver di Grab.

¹² Ibidem.

¹³ ITU, *Grab’s proactive approach to regulatory affairs*, 18 maggio 2016, online <https://news.itu.int/grabs-proactive-approach-regulatory-affairs/>, accesso 15 ottobre 2020.

Ovviamente, sarebbe utopico affermare che così facendo le opposizioni cesseranno. Però, se da un lato gli step da fare in questo senso sono ancora molti, dall'altro si può sostenere che questo tipo di approccio abbia rappresentato, e rappresenti tutt'ora, un importante tassello che ha permesso a Grab di diventare ciò che è.

3.2 Funzionamento

Grab, come già detto, è una piattaforma che offre un ampio portafoglio di servizi online-to-offline in svariate città della regione del SEA. Attualmente è attiva in 8 Paesi, tra cui: Cambogia; Indonesia; Malesia; Myanmar; Filippine; Thailandia; Vietnam; Singapore¹⁴.

Grab permette l'accesso ai propri servizi mediante un'applicazione dedicata, che può essere scaricata gratuitamente da parte degli utenti sul proprio smartphone o tablet. L'app è disponibile sia per il sistema operativo iOS sia anche per Android e funziona mediante geolocalizzazione. Vale a dire: rileva automaticamente la posizione dell'utente che la sta utilizzando e, sulla scorta di tali informazioni, rende noti i servizi offerti dai partner di Grab che sono raggiungibili sul territorio. (Fig. 3)

L'applicazione in oggetto presenta un'interfaccia semplice e schematica, organizzata secondo modalità intuitive atte a minimizzare il tempo di *browsing* necessario agli utenti ai fini di individuare e opzionare il servizio di interesse. Inoltre, come si vedrà più avanti, l'app in oggetto rende anche possibile procedere al contestuale pagamento dei servizi selezionati, così da facilitare ulteriormente l'operazione di ottenimento e fruizione degli stessi¹⁵.

Va inoltre segnalato che il portafoglio di offerta di Grab, in relazione a tutte le categorie specifiche di servizi attivate, risulta essere altamente variegato. In generale, ad ogni modo, Grab opera sul territorio mediante una rete di partner commerciali certificati, che hanno deciso di offrire i propri servizi anche mediante quest'app; tramite iniziative *peer-to-peer* attuate a livello di sharing economy che non presentano

¹⁴ Grab, online <https://www.grab.com/sg/locations/>, accesso 20 ottobre 2020.

¹⁵ Ibidem.

un carattere commerciale, ossia di generazione di profitto (quali, ad esempio, le soluzioni di *social carpooling*)¹⁶.

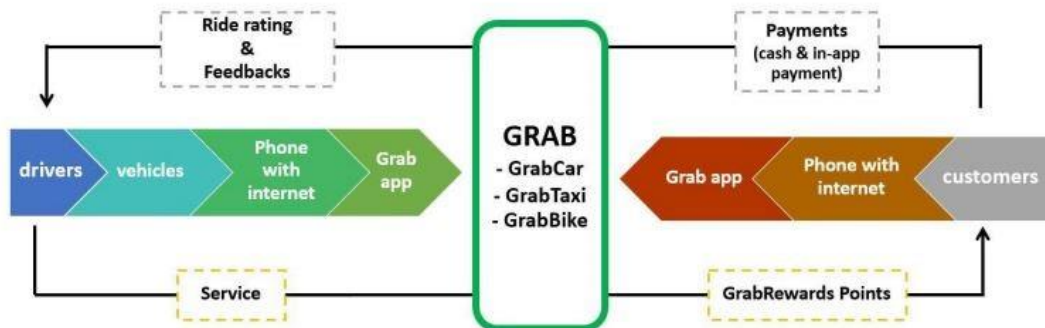


Figura 3 Grab value chain, (immagine presa da fonte online <https://www.grab.com/sg/>)

3.3 Servizi

Grab offre servizi che interessano tre aree principali di core business, relative a: *mobility; lifestyle; fintech*.

L'intera offerta sopra descritta è facilmente utilizzabile da parte dei soggetti interessati mediante download dell'app la quale, articolandosi in diverse sezioni tematiche, permette agli utenti di visualizzare i servizi di interesse, ottenere eventuali maggiori informazioni al riguardo e, nel caso, procedere contestualmente alla loro prenotazione e saldo.

Di seguito procederemo quindi a esaminare ciascuno dei sopra menzionati ambiti di core business di Grab, osservando in particolare come i servizi attivati in ognuna di dette aree siano declinati in modo differente: sia per venire incontro alle molteplici esigenze dei potenziali consumatori, offrendo quindi una gamma di possibilità quasi *tailor-made*, sia per permettere su più fronti di mettere a punto un portafoglio che si fondi sui principi cardine della sharing economy e, in particolare, della necessità di massimizzare risorse sotto utilizzate a fini di sostenibilità.

¹⁶ Ibidem.

3.3.1 Mobility

Grab presenta un'ampia varietà di servizi di mobilità. Tra questi, si individuano tre gruppi principali di possibilità, che riguardano:

- il trasporto tramite taxi o veicoli commerciali (vale a dire, vetture guidate da personale professionista e dotato delle necessarie licenze);
- il trasporto mediante soluzioni schiettamente *sharing-based*, quali carpooling e *carsharing*;
- il noleggio di un guidatore personale¹⁷.

3.3.1.1 Servizi di trasporto mediante taxi o privati

In questo ambito di offerta figura anzitutto la funzionalità JustGrab, che permette agli utenti di usufruire di un servizio di trasporto mediante autovettura o taxi. I clienti possono inserire nella funzione dedicata dell'app il luogo in cui desiderano essere prelevati, unitamente alla località di destinazione e al numero di passeggeri. Automaticamente, il servizio permette di individuare la macchina più vicina, indipendentemente dal modello della stessa, e di stimare il tempo e il costo del trasporto.

Nel momento in cui l'utente seleziona l'auto desiderata, questi può di pari passo seguire online, in tempo reale, il percorso effettuato dalla vettura mentre si approssima alla sua posizione (Fig. 5). Mediante tale funzionalità, quindi, è possibile minimizzare i tempi di attesa e, per i clienti, farsi trovare pronti per essere prelevati esattamente nel momento di arrivo del veicolo. Il pagamento per la corsa può avvenire secondo svariate modalità, che spaziano da GrabPay (il servizio di pagamento elettronico gestito direttamente da Grab, di cui si dirà più avanti), alle carte di credito e di debito, al denaro contante.

Uno degli aspetti di maggiore interesse del servizio in oggetto afferisce al fatto per cui il trasporto non presenta un prezzo che, come tradizionalmente nel settore dei taxi, si calcola sulla scorta dei chilometri effettivamente conteggiati da parte del tassametro della vettura impiegata. Di contro, il calcolo dell'ammontare dovuto

¹⁷ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/>, accesso 20 ottobre 2020.

avviene sulla scorta di tariffe fisse e predeterminate, che quindi possono essere conosciute in anticipo e con precisione da parte degli utenti¹⁸.

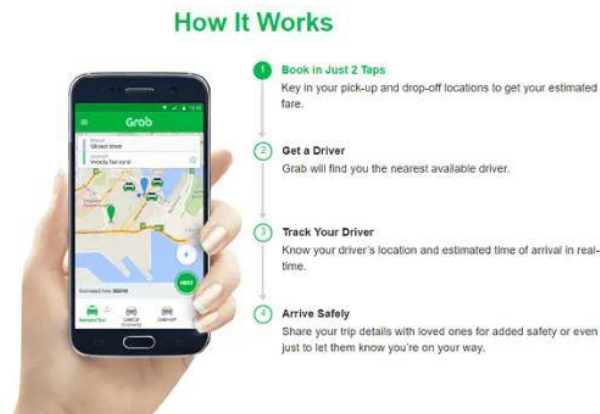


Figura 4 Come funziona la prenotazione del servizio mobility (immagine presa da fonte online <https://www.grab.com/sg/>)

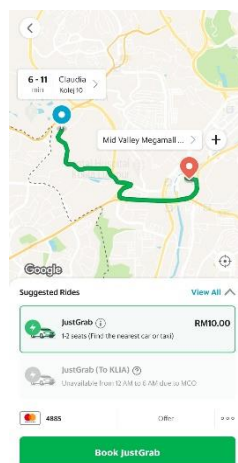


Figura 5 Schermata del percorso (immagine presa da piattaforma Grab personale)

¹⁸ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/justgrab/>, accesso 20 ottobre 2020.

Un secondo servizio di mobilità di Grab corrisponde poi a GrabCar. Il funzionamento di tale opzione è in tutto e per tutto simile a quello di JustGrab, anche se in questo caso la piattaforma connette l'utente con l'auto privata a lui più vicina e disponibile per il trasporto (invece, come detto più sopra, JustGrab permette al soggetto di rintracciare e prenotare la vettura in generale più prossima a lui, indipendentemente dal fatto per cui questa sia un taxi o un'auto privata). I vantaggi di GrabCar corrispondono anzitutto alla possibilità per gli utenti di usufruire di vetture altamente confortevoli, che soprattutto possono ospitare sino a sei persone alla volta¹⁹.

GrabTaxi, invece, permette agli utenti di individuare esclusivamente i taxi nelle vicinanze. In questo caso, inoltre, la tariffazione avviene mediante tachimetro, e ad essa si aggiunge una fee di prenotazione²⁰.

Due ulteriori declinazioni di GrabCar corrispondono poi a GrabCarPlus e a GrabCarPremium.

GrabCarPlus permette di prenotare corse su veicoli di maggiore lusso, nei quali la qualità del servizio ricevuta è elevata. Inoltre, in questi casi i guidatori sono selezionati esclusivamente tra quelli che hanno ottenuto da parte degli utenti dei rating estremamente elevati, così da garantire a chi si avvale di GrabCarPlus un trattamento il più elevato possibile sul fronte qualitativo, pur preservando una tariffazione di fascia economica²¹.

GrabCarPremium mette a disposizione degli utenti degli ulteriori servizi aggiuntivi, quali: dei guidatori altamente specializzati, in grado quindi di rendere il trasporto ancora più rapido e confortevole; delle vetture con specifici comfort, tra cui le possibilità di caricare lo smartphone mentre si è a bordo, selezionare la temperatura dell'abitacolo e di scegliere la musica desiderata durante la corsa. Pertanto, in questo caso l'esperienza complessiva che viene offerta ai clienti è schiettamente di lusso e curata in ogni suo minimo dettaglio²² (Fig. 6).

¹⁹ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/car/>, accesso 20 ottobre 2020.

²⁰ Grab, online <https://www.grab.com/th/en/transport/taxi/>, accesso 20 ottobre 2020.

²¹ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/car/plus/>, accesso 22 ottobre 2020.

²² Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/car/premium/>, accesso 22 ottobre 2020.

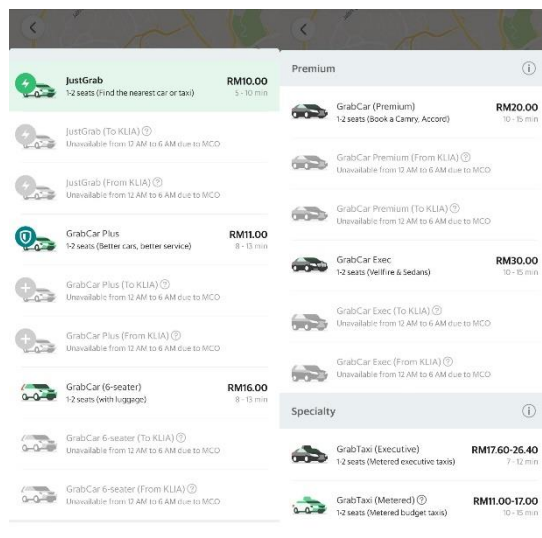


Figura 6 Scelta tipologia di trasporto e auto (immagine presa da piattaforma Grab personale)

GrabFamily, GrabPet e GrabCoach sono altre tre varianti specifiche dei servizi di trasporto sopra esposti.

Mediante GrabFamily, gli utenti possono accedere a vetture profilate per il trasporto di famiglie e in particolare di bambini sino ai 7 anni. In questo caso, infatti, i mezzi di trasporto sono equipaggiati con tutta la strumentazione (seggiolini, ecc.) necessaria per viaggiare in sicurezza con degli infanti. Ad ogni modo, questo servizio è accessibile solo per quelle famiglie che hanno bambini di età superiore all'anno di età. Infatti, nel caso di un neonato, le vetture non sono adeguatamente dotate dei devices idonei per il trasporto e spetta, quindi, alle famiglie stesse portare la strumentazione necessaria ai fini di permettere un trasporto sicuro²³.

GrabPet è invece un servizio altamente innovativo che permette agli utenti di organizzare il trasporto per i propri animali domestici (che possono spaziare da cani e gatti sino a tartarughe, volatili, pesci e topi). In questo caso, i guidatori sono in possesso di specifiche licenze che li abilitano alla gestione di tali animali, che prelevano presso il punto concordato di ritiro e consegnano al luogo segnalato. La sicurezza dell'intera operazione è garantita non solo dalle abilitazioni peculiari esibite da parte dei guidatori, ma anche dalla presenza di autovetture specificamente adattate

²³ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/family/>, accesso 22 ottobre 2020.

per il trasporto in sicurezza e comfort degli animali. Oltre a ciò, il servizio in oggetto prevede anche la stipula di assicurazioni ad hoc. Gli animali possono essere accompagnati nella corsa da un massimo di due persone, però, soggetti aggiuntivi possono essere ammessi in via discrezionale da parte dei singoli guidatori di Grab.

Va detto che, vista la specificità e la maggiore delicatezza del servizio in oggetto, quest'ultimo presenta un costo superiore rispetto a quello standard richiesto da Grab per il trasporto delle persone. In particolare, in questo caso sono presenti possibili pagamenti addizionali dovuti ai guidatori nel caso in cui gli animali, una volta a bordo, si rendano responsabili di danni peculiari alle vetture, in particolare a seguito dell'espletazione dei propri bisogni corporali. Ai fini di tutelare sia i clienti sia i guidatori, quindi, gli utenti sono correttamente informati in anticipo del fatto per cui, nel caso in cui vengano arrecati tali danneggiamenti, essi sono responsabili del pagamento di un prezzo aggiuntivo, che riguarda sostanzialmente il saldo dei costi di pulizia²⁴.

Con GrabCoach è poi possibile prenotare il trasporto per gruppi di persone da 9 sino a 40 componenti, mediante soluzioni ad hoc quali mini-van e autobus. Vista l'eccezionalità dei mezzi utilizzati per tale servizio, gli utenti possono prenotare la propria corsa sino a sette giorni di anticipo rispetto al momento previsto per la partenza. Anche in questo caso, ad ogni modo, i clienti sono puntualmente informati del costo del viaggio in anticipo²⁵.

Un ultimo servizio di trasporto privato offerto da Grab corrisponde infine a GrabAssist. Quest'ultimo si rivolge agli utenti che presentano specifiche difficoltà nell'espletazione delle operazioni in salita/discesa dalle vetture in riferimento, ad esempio, ai soggetti in sedia a rotelle, agli anziani, e così via. I guidatori che operano in tale segmento, quindi, presentano un training specifico che gli permette di offrire ai clienti un servizio completo di assistenza, che include il supporto professionale in tutte le fasi del trasporto (dal momento di presa in carico, ossia di salita sulla vettura, sino a quello della discesa dalla stessa)²⁶.

²⁴ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/pet/>, accesso 20 ottobre 2020.

²⁵ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/coach/>, accesso 22 ottobre 2020.

²⁶ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/assist/>, accesso 22 ottobre 2020.

In linea generale, va detto che la flotta dei partner di Grab si compone di diverse soluzioni che ricomprendono auto di maggiore o di minore lusso, e altresì vetture predisposte al trasporto di animali, bambini e disabili.

Va anche segnalato che, in riferimento ai servizi sopra menzionati, è possibile prenotare delle corse che permettono a più utenti di essere presi in carico contestualmente, ma poi accompagnati in località diverse mediante un'unica vettura. Infatti, in questo caso è sufficiente impostare, in sede di prenotazione, i vari punti di destinazione e il loro ordine temporale rispetto alla corsa. Questa funzionalità risulta essere particolarmente vantaggiosa nel caso in cui due o più amici abbiano necessità di un servizio di trasporto per raggiungere luoghi geograficamente prossimi tra loro.

È importante sottolineare che Grab garantisce che tutti i suoi partner che operano nel settore dei servizi di mobilità siano in possesso delle licenze necessarie, e aderiscano quindi nel loro lavoro agli standard di qualità, sicurezza e affidabilità richiesti dallo specifico paese di operatività²⁷.

3.3.1.2 Servizi di trasporto mediante soluzioni *sharing-based*

In questa categoria rientrano due interessanti declinazioni dei servizi di trasporto offerti da Grab, e corrispondenti, rispettivamente, a GrabHitch e a GrabShare.

Il primo si configura nei termini di un'opzione fondata su una soluzione di social carpooling, che permette di effettuare un match istantaneo tra l'utente che seleziona tale servizio e altri guidatori non professionisti. Mediante l'analisi del punto di arrivo selezionato da parte del soggetto, infatti, l'app individua la presenza di ulteriori soggetti che, essendo sempre iscritti al servizio, si stanno dirigendo verso la medesima destinazione. In questo modo, Grab mette in connessione tra loro passeggeri e guidatori non professionisti, favorendone l'incontro ai fini di permettergli di condividere il viaggio sulla medesima vettura e, quindi, sia di

²⁷ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/>, accesso 20 ottobre 2020.

diminuire i costi di trasporto individuali sia anche, in seconda battuta, di minimizzare l'impatto degli spostamenti sul territorio.

In particolare, va osservato che, dopo che Grab ha individuato il guidatore nelle vicinanze che l'utente può contattare per proporre di procedere a *carpooling*, i due soggetti in questione hanno la possibilità di chattare allo scopo di concordare la corsa comune. Inoltre, ai fini della massima tutela della privacy degli utenti, Grab assicura che, al termine dell'esperienza di trasporto, i contenuti della chat verranno eliminati. Un altro aspetto interessante di tale scambio comunicativo riguarda il fatto per cui tutti i dettagli personali degli interlocutori (relativi a nome, foto del profilo, numero di telefono, ecc.) rimangono riservati, infatti i soggetti possono interagire adeguatamente, in perfetta privacy, proprio mediante la chat messa a disposizione e gestita dall'app stessa.

Oltre a garantire la riservatezza delle persone, tale opzione permette anche di esercitare un importante controllo sulla sicurezza del trasporto stesso, in quanto, sia il guidatore sia il passeggero sono consapevoli del fatto per cui, sino a corsa ultimata, rimane traccia ufficiale del loro accordo. Va da sé che, essendo questo un servizio non commerciale, il passeggero (come anche il guidatore) deve ricordare sempre di essere in prima persona responsabile dei propri effetti personali, così come dell'eventuale cura di bambini o animali domestici da cui è accompagnato²⁸.

Per quanto riguarda GrabShare, di contro, quest'ultima si configura nei termini di un'opzione di car-sharing schiettamente differente dal *carpooling* menzionato poc'anzi, che si fonda sempre su un servizio erogato da guidatori professionisti. GrabShare permette al sistema di ricercare, in un lasso di tempo pari a un massimo di 3 minuti a seguito della prenotazione del veicolo effettuata dall'utente, la presenza nelle vicinanze di altre vetture già impegnate con passeggeri, le quali vanno nella medesima direzione rispetto a quella segnalata nella prenotazione stessa. In questo modo è possibile ottimizzare la capienza delle auto, caricando a bordo *on the go* ulteriori utenti. Ciò permette, quindi, di ridurre i costi che i singoli devono sostenere per il trasporto, incrementando inoltre l'efficienza dello stesso a livello di sostenibilità e massimizzazione delle risorse impiegate.

²⁸ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/hitch/>, accesso 23 ottobre 2020.

Va da sé che, per quanto meno dispendioso, il servizio in oggetto presenta dei tempi di trasporto maggiormente variabili rispetto a quelli previsti dalle corse professionali di tipo tradizionale. Infatti, la variabile principale a questo proposito è costituita dal numero di fermate che la vettura effettuerà durante il percorso per caricare/scaricare ulteriori passeggeri. Ad ogni modo, anche in questo caso l'app è in grado di fornire una stima di massima delle tempistiche agli utenti sin dall'inizio, così che questi ultimi possano decidere se questo servizio è idoneo alle loro esigenze del momento²⁹.

3.3.1.3 Servizi di noleggio private driver

L'ultima categoria della nutrita offerta di Grab in ambito trasporti riguarda infine la possibilità per gli utenti di noleggiare un guidatore personale mediante GrabHire.

Anche in questo caso, non è possibile prenotare in anticipo il guidatore ma, come di consueto (fatta eccezione per il caso di GrabCoach), la richiesta deve essere effettuata in real time mediante l'app. GrabHire permette agli utenti di avere un veicolo e un guidatore personali, e quindi di decidere il percorso *on the go* e di essere sicuri che, ad ogni fermata, il guidatore rimarrà ad attenderli sinché non torneranno alla vettura. Inoltre, anche in questo caso il servizio viene tariffato secondo dei parametri fissi, articolati in modo flessibile sulla scorta del calcolo del monte ore della prenotazione, per cui è possibile per i soggetti conoscere già in anticipo il costo complessivo del trasporto³⁰.

²⁹ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/share/>, accesso 23 ottobre 2020.

³⁰ Grab, online <https://www.grab.com/sg/transport/hire/>, accesso 23 ottobre 2020.

3.3.2 Lifestyle

In riferimento all'ambito del lifestyle, rientrano nei servizi di Grab una molteplicità di opzioni attraverso cui la gestione delle attività quotidiane da parte degli utenti viene facilitata e ottimizzata, ingenerando, al contempo, un effetto positivo a livello di sostenibilità in riferimento, in particolare, all'impatto che lo stile di vita adottato dai soggetti ha sul fronte ambientale.

Il primo servizio dell'area lifestyle è rappresentato da GrabFood, e riguarda la possibilità per gli utenti di ordinare a domicilio, mediante app, i cibi desiderati presso gli esercizi del settore della ristorazione che hanno aderito mediante partnership a Grab stesso. Il pagamento del servizio può avvenire, come di consueto, in diverse forme mediante carta di credito, PayPal, in contanti alla consegna, attraverso GrabPay Credits, e così via. Il costo si definisce sulla scorta del prezzo effettivo di quanto ordinato, al quale si aggiunge una commissione per la consegna (che dipende direttamente dalla distanza che deve essere coperta).

È interessante osservare che, in linea con la policy di Grab in materia di sostenibilità e di sostegno alle attività locali, è possibile effettuare ordinazioni esclusivamente presso quegli esercizi di ristorazione che risultano essere nelle immediate vicinanze rispetto all'indirizzo di consegna segnalato dall'utente. Infatti, in questo modo Grab assicura ai propri clienti: la qualità del cibo ricevuto, che alla consegna risulta essere ancora caldo e può essere gustato come se fosse stato cucinato sul momento; la rapidità del servizio di delivery (e la contestuale minimizzazione di possibili eventi avversi a livello di mobilità, quali i ritardi accumulati sulla copertura delle medie distanze a seguito di traffico imprevisto); la riduzione dell'impatto ambientale dei servizi di consegna; infine, lo stimolo e la valorizzazione delle attività di ristorazione presenti a livello locale³¹.

GrabMart è un'altra funzionalità recente di Grab in ambito lifestyle. Mediante tale opzione, gli utenti possono accedere a un ampio ventaglio di prodotti di uso quotidiano (anche deperibili) i quali sono acquistabili direttamente dall'app e sono messi a disposizione dei partner commerciali di Grab presenti sul territorio. Anche in

³¹ Grab, online <https://www.grab.com/sg/food/>, accesso 24 ottobre 2020.

questo caso la consegna delle merci avviene a domicilio e in un tempo estremamente ridotto (pari a un'ora al massimo). Al costo di base dei beni si applica sempre una commissione per il loro recapito, la quale dipende dalla distanza tra il negozio e l'abitazione da raggiungere. Va sottolineato che anche in questo servizio Grab opera attivamente a favore della promozione delle attività locali e ciò in quanto tutti i prodotti acquistabili afferiscono a quelli disponibili presso le attività della zona in cui si trova l'utente³².

Un altro servizio legato all'area del lifestyle, sempre pensato in un'ottica di semplificazione della pianificazione delle attività di svago, afferisce poi a GrabEntertainment. Quest'ultima funzionalità dell'app rende possibile agli utenti l'accesso all'acquisto con un click di servizi d'intrattenimento tra i quali si contraddistinguono i biglietti per cinema e teatri. Nel dettaglio, gli utenti possono recarsi sull'apposita sezione dell'app di Grab dedicata ai 'tickets', e qui selezionare il film di interesse. A seguito di ciò, essi visualizzano in tempo reale quali sono i cinema e i teatri che proiettano lo spettacolo individuato, unitamente agli orari di inizio dello stesso. I soggetti possono quindi selezionare film, cinema e orario, procedendo contestualmente anche alla scelta del proprio posto in platea. Infine, la prenotazione si finalizza mediante pagamento diretto tramite app, il quale però può essere effettuato esclusivamente tramite utilizzo della funzione Fintech di GrabPay³³.

GrabExpress è un'altra funzionalità relativa all'ambito lifestyle di Grab corrisponde poi alla possibilità per gli utenti di avvalersi di un servizio dedicato all'effettuazione di spedizioni in modo rapido, economico e sicuro. Ancora una volta, tale servizio può essere fruito da parte degli utenti mediante l'app e organizzato attraverso dei semplici click. Inoltre, anche i tempi di effettuazione di ritiro e consegna risultano essere estremamente contenuti, collocandosi quindi in linea con l'ottica *lean* dell'azienda (in particolare, essi possono variare da un minimo di 60 minuti sino a un massimo di 4 ore per delivery, a seconda delle specifiche della stessa). Tale rapidità è possibile proprio perché, ancora una volta, Grab si avvale dei propri guidatori convenzionati, che qui utilizza in veste di corrieri: come nel caso dei servizi di mobilità, è l'app stessa a individuare i guidatori più prossimi alla posizione geografica

³² Grab, online <https://www.grab.com/sg/mart/>, accesso 23 ottobre 2020.

³³ Grab, online <https://www.grab.com/sg/entertainment/>, accesso 23 ottobre 2020.

degli utenti e ad affidare automaticamente a loro l'effettuazione della spedizione (il ritiro della stessa è garantito entro 2 ore massimo dall'effettuazione della richiesta).

Sempre in modo simile rispetto ai servizi di mobilità, anche nel caso delle spedizioni Grab dà la possibilità agli utenti di effettuare un tracking in tempo reale dello stato di avanzamento delle stesse, le quali vengono gestite da uno staff professionale che garantisce sicurezza, puntualità e attenzione nell'espletazione del servizio. Inoltre, in via automatica i clienti usufruiscono di un'assicurazione relativa al valore della spedizione effettuata, che li copre a seguito di eventuali danneggiamenti o smarrimenti. Un aspetto di peculiare interesse del servizio in oggetto riguarda inoltre il fatto per cui gli utenti possono selezionare anche la modalità specifica di trasporto della propria spedizione la quale, a seconda anche del tipo di collo inviato, varia da “consegna mediante bicicletta” a “consegna mediante automobile”. Si rinnova quindi, anche nell'ambito delle spedizioni, l'impegno green di Grab il quale, laddove possibile e come vedremo più avanti, promuove mobilità a impatto basso o nullo sull'ambiente (e ciò anche attraverso le stesse strategie di pricing dei corrieri, che risultano essere nettamente più contenute nel caso delle consegne mediante bicicletta)³⁴.

Un'ultima categoria dell'ambito dell'offerta lifestyle di Grab afferisce infine ai servizi che si legano, in qualche modo, alla possibilità di ottenere vantaggi mediante membership e fidelizzazione, e altresì all'opportunità di regalare a terzi apposite gift cards.

Anzitutto, mediante GrabGifts, è possibile acquistare dei voucher, nella forma di gift cards, che possono essere donate a terzi. Con queste ultime, gli utenti possono regalare a chi vogliono determinati servizi attivati dalla piattaforma. Attualmente vi sono tre possibilità in merito relative all'acquisto, rispettivamente: di RideVoucher (relativo all'offerta di mobilità); di FoodVoucher (pertinente, invece, all'accesso ai servizi di ristorazione a domicilio); e, infine, di MartVoucher (relativo alla possibilità di accedere all'offerta di acquisti di merci in generale). Una caratteristica innovativa che aggiunge valore ai voucher di Grab riguarda inoltre la possibilità, per gli acquirenti, di scegliere il design della gift card stessa la quale, a seconda del modello

³⁴ Grab, online <https://www.grab.com/sg/express/>, accesso 24 ottobre 2020.

selezionato, riporta delle frasi differenti pensate su misura per soddisfare le varie esigenze augurali dei clienti-target.

Grab ha attualmente attivato anche la possibilità, per i propri clienti, di acquistare in modo massivo dei voucher a fini commercial-professionali. Pertanto, al riguardo Grab invita tutti gli utenti eventualmente interessati a comprare più di 1.000 unità di voucher a contattare direttamente la società mediante specifico form, così da poter concedere una particolare scontistica riservata³⁵.

In riferimento, di contro, ai programmi legati alla fidelizzazione dei clienti, si segnala l'opzione GrabRewards. Quest'ultima è una soluzione che permette ai clienti di ottenere una serie di punti a fronte dello sfruttamento del servizio Fintech di pagamento *cashless* denominato GrabPay Wallet. Il programma GrabRewards assegna agli utenti un punto a seguito di ogni dollaro speso mediante GrabPay Wallet. Grazie all'accumulo di tali punti, quando i clienti raggiungono determinate soglie, possono usufruire delle varie offerte illustrate sul catalogo apposito di GrabRewards che si articola nella possibilità di ottenere: Grab Vouchers; punti bonus; ricompense legate ai servizi offerti dai partner della piattaforma. Ovviamente, questi voucher si applicano all'acquisto di ulteriori servizi sempre offerti da Grab a livello di ristorazione d'asporto, di shopping, e così via. Il sistema dei rewards si articola sulla scorta della possibilità per i clienti di accedere a diversi status di fedeltà, che gerarchicamente corrispondono a: member (status di base); silver; gold; platinum (status più elevato possibile). Sulla scorta dei punteggi accumulati a seguito dell'utilizzo quotidiano della funzione di GrabPay, dunque, gli utenti possono maturare il diritto di accedere ai vari status. A seconda di quanto previsto da ognuno di tali status, i soggetti possono contestualmente non solo sbloccare una serie di rewards, ma anche accedere a svariati benefit aggiuntivi. Ad esempio, la condizione 'silver' permette agli utenti di accedere a lounges aeroportuali a prezzi scontati, mentre lo status 'gold' rende possibile ottenere in aggiunta le possibilità di: accumulare punti Grab in via accelerata; usufruire di ulteriori sconti rispetto a determinati duty free collocati negli aeroporti.

La strategia di GrabReward permette all'azienda di raggiungere un triplice obiettivo, ossia:

³⁵ Grab, online https://gifts.grab.com/sg/?utm_source=grabcom, accesso 24 ottobre 2020.

- da un lato, agisce a favore della fidelizzazione ex-ante e immediata del cliente che, ai fini di ottenere punti e premi, sarà portato a privilegiare gli acquisti su Grab anziché su un'altra piattaforma;
- dall'altro lato, favorisce la loyalty ex-post, ovvero mette a disposizione dell'utente voucher che ne favoriscono ulteriori acquisti sulla piattaforma per poter usufruire degli sconti concessi;
- infine, impiega la strategia dei rewards allo scopo di promuovere, in linea con la mission e la vision aziendali, pagamenti di tipo *cashless*, i quali vanno a vantaggio sia degli utenti sia anche dei commercianti/guidatori in relazione: alla sicurezza certificata del metodo di versamento; alla rapidità dell'operazione di saldo, da leggersi in un'ottica *lean* di minimizzazione di tempi e burocrazia (che contraddistingue tutti i servizi di Grab, dalla mobilità al Fintech); alla promozione dell'emersione dell'economia informale, spesso fondata su pagamenti non correttamente fatturati da parte dei commercianti; all'offerta di una garanzia superiore ai venditori rispetto all'effettiva realizzazione del versamento da parte dei clienti già in sede di ordine (eliminando quindi l'incertezza derivante da qualsivoglia forma di pagamento alla consegna).

Un ulteriore aspetto di GrabReward, che concorre a incrementare l'attrattività di tale soluzione, riguarda infine la possibilità per gli utenti di mantenere in essere i punti accumulati nel tempo – senza quindi che essi vengano persi a seguito di scadenza predeterminata. L'unica condizione per non perdere i punti accumulati corrisponde al fatto per cui gli utenti devono effettuare almeno una transazione *cashless* al mese mediante GrabPay: in tal modo, la validità di detti punti viene automaticamente estesa di sei mesi³⁶.

³⁶ Grab, online <https://www.grab.com/sg/rewards/>, accesso 23 ottobre 2020.

3.3.3 Fintech

Il terzo settore core di operatività di Grab riguarda infine l'ambito del Fintech, vale a dire l'attivazione di servizi finanziari altamente innovativi, fondati sull'utilizzo estensivo del web e delle nuove tecnologie.

La prima offerta in ambito Fintech di Grab corrisponde a GrabPay. Quest'ultimo, come detto, è un servizio di pagamento *cashless* che gli utenti possono utilizzare ai fini di effettuare i propri acquisti: a livello in-store, ossia nei vari punti retail mediante scan del codice QR dei prodotti attraverso smartphone; dei servizi di mobilità/lifestyle di Grab. Oltre a ciò, GrabPay, in linea con le tendenze più attuali del settore Fintech, permette anche ai soggetti di effettuare trasferimento fondi.

Va segnalato che, ai fini di utilizzare la funzionalità di GrabPay, gli utenti possono da un lato, collegare la propria carta di debito o credito alla funzionalità di GrabPay Wallet; in alternativa, avvalersi del servizio in oggetto in via diretta mediante la funzione PayNow. Quest'ultima rende infatti possibile agli utenti trasferire denaro sul proprio GrabPay Wallet, effettuando giroconti immediati e semplificati dal proprio conto corrente.

Un secondo servizio Fintech di punta di Grab riguarda poi quello relativo al settore assicurativo. Al momento, Grab offre infatti diverse soluzioni di assicurazione in riferimento ai viaggi e ai servizi di mobilità.

I vantaggi di tali opzioni risiedono anzitutto nell'immediatezza e nella facilità per gli utenti di stipulare l'assicurazione richiesta, che può essere selezionata e attivata semplicemente mediante un click sull'apposita sezione dell'app di Grab. Le tariffe per detti servizi sono particolarmente competitive, in quanto anche l'erogazione degli stessi si fonda sul concetto di ottimizzazione operativa (a livello di gestione *lean* e automatizzata, e altresì di minimizzazione della burocrazia). Va anche segnalato che un punto interessante delle tariffe assicurative di Grab afferisce al fatto per cui il pricing è calcolato in tempo reale sia su base giornaliera sia in riferimento ai vari servizi di copertura desiderati. In questo modo, gli utenti possono stimare in maniera semplice, immediata e altamente trasparente il corrispettivo complessivo dovuto per le varie opzioni desiderate in riferimento alla propria polizza.

Oltre a ciò, va menzionata anche la peculiare flessibilità dei prodotti assicurativi così erogati i quali possono essere modificati in modo immediato e altamente tailor-made da parte degli utenti, permettendo dunque a questi ultimi di soddisfare in modo preciso le proprie esigenze (anzitutto rispetto alle aree da coprire mediante assicurazione e alla durata nel tempo della polizza). Sono inoltre disponibili sia dei piani assicurativi premium precostituiti, che rendono possibile accedere a coperture articolate e complete a prezzi altamente competitivi. Vi sono anche delle soluzioni maggiormente personalizzate, sulla scorta delle quali gli utenti possono creare passo-passo la polizza assicurativa che risponde in modo adeguato alle specifiche esigenze di lifestyle personali.

Pertanto, i capisaldi dell'offerta assicurativa di Grab corrispondono a: ottica *lean* in termini di rapidità, minimizzazione dei tempi e sostanziale annullamento degli step burocratici classici; ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo del servizio; flessibilità dell'offerta e attenzione verso la personalizzazione della stessa; eliminazione degli sprechi, in riferimento alla possibilità per gli utenti di stipulare solo assicurazioni che effettivamente rispondono ai loro bisogni; sicurezza del servizio, in relazione alle garanzie offerte in materia di privacy, affidabilità nella ricezione puntuale dei rimborsi; infine, sicurezza del processo stesso di pagamento e di ricezione della documentazione relativa alla polizza, in particolare, riferito alla possibilità per gli utenti di pagare mediante rete sicura e, nello specifico, anche attraverso le funzionalità integrate di GrabPay). Va in ultimo segnalato che i servizi assicurativi di Grab rendono possibile ai clienti ottenere una serie di ricompense (a livello di sconti, offerte e punti cumulabili) legate a fidelizzazione degli utenti³⁷.

Un'altra opzione Fintech di Grab, direttamente legata a GrabPay e GrabPay Wallet, corrisponde poi alla possibilità di usufruire di specifici Subscription Plans. Questi ultimi corrispondono a dei piani mensili che permettono agli utenti di accedere quotidianamente, mediante voucher dedicato, ai servizi di mobilità e/o di ristorazione a domicilio di Grab. L'acquisto di tali piani permette l'accesso a opzioni di consumo meno costose di quelle altrimenti disponibili su Grab stesso, e rende quindi possibile per gli utenti un risparmio di denaro su base giornaliera.

³⁷ Grab, online <https://www.grab.com/sg/insurance/>, accesso 23 ottobre 2020.

Su un fronte pratico, ai fini di poter aderire al servizio Grab Subscription Plan, i soggetti possono anzitutto visionare l'offerta di tali piani di risparmio, selezionando quello a loro più confacente. Il piano si rinnova automaticamente su base mensile, anche se, nel caso l'utente lo desiderasse, si può procedere alla disdetta del servizio in ogni momento e ha validità immediata.

Oltre a ciò, una funzionalità di peculiare interesse di Grab Subscription Plans riguarda la possibilità per gli utenti di usufruire del servizio Auto Debt. Quest'ultimo permette di colmare eventuali *gap* dei fondi disponibili su GrabPay nel momento in cui il piano di iscrizione viene rinnovato automaticamente. In questo caso, quindi, si garantisce la continuità del servizio, concedendo credito all'utente in via anticipata. Credito che, chiaramente, verrà scalato non appena questi effettuerà un ulteriore versamento sul proprio GrabPay³⁸.

Un altro servizio Fintech di Grab riguarda poi GrabInvest. Quest'ultimo permette agli utenti di usufruire di piani di investimento che si qualificano per essere facilmente accessibili e altamente trasparenti. Tali opzioni sono sempre attivabili mediante l'utilizzo dell'app di Grab. Le modalità di accesso al servizio in oggetto sono ancora una volta estremamente intuitive e *lean*. Nello specifico, i soggetti possono aprire un proprio account mediante GrabInvest e, una volta fatto, scegliere l'opzione di investimento che risulta essere loro più confacente. Ad ogni modo, per finalizzare l'operazione, in linea con le richieste degli enti regolatori nazionali Grab richiede ai soggetti di fornire sempre in un modo tale da minimizzare burocrazia e tempistiche, la documentazione necessaria per legge per l'effettuazione di investimenti. Ad ogni modo, anche in questo caso il percorso di richiesta e fornitura di dati viene guidato in modo semplice e immediato mediante i vari step previsti dall'app, e risulta quindi essere particolarmente agevole e rapido, specie se confrontato con le procedure di norma caratterizzanti gli enti di investimento tradizionali.

Le varie soluzioni attivate da GrabInvest si fondano sullo sfruttamento intensivo delle nuove tecnologie (a livello di analisi dati, machine learning, utilizzo di AI e algoritmi predittivi, ecc.) e permettono così agli utenti di costruire un portafoglio di investimento atto a: massimizzare i ricavi; e minimizzare i rischi. Oltre

³⁸ Grab, online <https://www.grab.com/sg/subscriptions/>, accesso 23 ottobre 2020.

a questo, mediante GrabInvest i soggetti possono monitorare continuamente lo stato del proprio piano di investimento.

È interessante segnalare che la funzionalità di GrabInvest permette anche agli utenti interessati di attivare la funzione AutoInvest – della quale si è già accennato in precedenza nel corso della descrizione delle opzioni di GrabPay Wallet. AutoInvest permette ai soggetti di decidere di accantonare una determinata cifra ogni volta che essi effettuano una transazione mediante GrabPay. In questo modo, quindi, gli utenti possono progressivamente mettere da parte una somma sempre più consistente, la quale diviene oggetto di investimento automatico da parte di Grab.

Un'altra caratteristica di rilievo di GrabInvest corrisponde poi al fatto per cui tale opzione di investimento, come già si può evincere sulla scorta della funzione AutoInvest, è pensata per essere utilizzabile da parte virtualmente di tutti gli utenti. In linea quindi con la policy della piattaforma, anche i servizi di investimento permettono alle persone non addette ai lavori, né in possesso di somme rilevanti, di accedere a interessanti soluzioni per poter far fruttare ulteriormente i propri risparmi. Oltre a questo, va anche sottolineato che un'altra caratteristica che distingue il servizio in oggetto, e che di nuovo si colloca in linea con la vision di Grab, riguarda l'accessibilità del servizio che si connota per la sua semplicità, intuitività e immediatezza delle informazioni fornite, e altresì per l'assenza di costi occulti e per le solide garanzie di trasparenza e sicurezza³⁹.

3.4 La Big Data Analytics in Grab

Come già anticipato nel paragrafo 3.1, quanto segue andrà a soffermarsi nell'ambito del Data Science, una componente estremamente importante per il funzionamento e crescita di Grab, e non solo.

Spiegare i Big Data, oggetto centrale della materia in questione, può risultare complicato. Trattandosi di un concetto per lo più astratto e, oltretutto, relativamente recente, non vi sono ancora definizioni ritenute del tutto esaustive. Per farlo, dunque,

³⁹ Grab, online <https://www.grab.com/sg/invest/>, accesso 23 ottobre 2020.

ci serviremo delle cosiddette 5V e se ne descriverà l'utilità entrando nel merito dei processi che si innescano in Grab per poterli analizzare e impiegare a dovere.

La teoria delle 5V, nonostante sia in continua evoluzione, nasce da Doug Laney analista dell'azienda Gartner, leader nella consulenza strategica e ricerca nel mondo dell'IT. Inizialmente, tale modello faceva riferimento solo alle caratteristiche di: *volume*; *velocity*; *variety*, successivamente vennero aggiunte *veracity* e *value*.⁴⁰

- *Volume*, fa riferimento alla quantità di informazioni. Ciò che è importante sottolineare, è che si sta facendo riferimento a dati che vengono prodotti da ogni singolo dispositivo dotato di connessione in ogni momento del suo utilizzo. Dunque, tenendo a mente ciò e considerando il tempo che l'utente medio spende online (e offline) è facile capire come si stia parlando di un database estremamente ampio. (Fig. 7);

- *Velocity*, sta a indicare la velocità con la quale i dati vengono trasferiti, ricevuti e analizzati. Carattere di un certo peso in quanto, ad esempio, tanto più il trasferimento e l'interpretazione dei dati sarà veloce, quanto più crescerà il potenziale competitivo di un'azienda;

- *Variety*, si riferisce alla diversa tipologia di dati raccolti. Infatti, quest'ultimi variano a seconda della loro provenienza (social network; smartphone e così via) e natura (immagini; video; testi; pagamenti online). Per poterli classificare, essi vengono principalmente suddivisi in dati strutturati, semi-strutturati e non strutturati;

- *Veracity*, corrisponde al carattere della veridicità delle informazioni. Ciò si riferisce alla necessità di verificare sia l'effettiva utilità di determinati dati rispetto ad altri, che la loro affidabilità;

- *Value*, il carattere definibile come il fine ultimo, poiché si riferisce al come, ad esempio, le aziende possono trasformare tali dati in un valore aggiunto per la propria realtà;

⁴⁰ I. A. Targio Hashem, I. Yaqoob, N. B. Anuar, S. Mokhtar, A. Gani, S. U. Khan, *The rise of big data on cloud computing: Review and open research issues*, "Information Systems", Volume 47, 2015, pp. 98-115

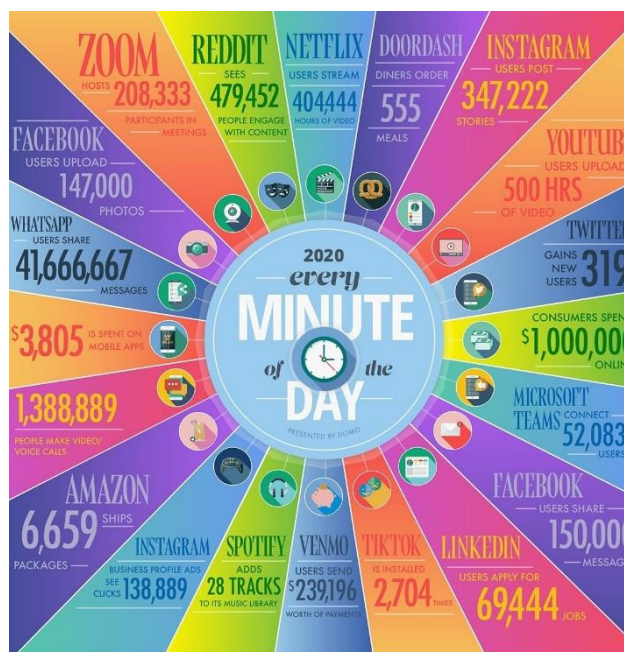


Figura 7 How much Data is generated every minute? (immagine presa da fonte online <https://www.visualcapitalist.com/every-minute-internet-2020/>)

Come anticipato poc' anzi, l'innovazione che accompagna il tema dei Big Data sta nel fatto che essi sono utilizzabili attraverso adeguati sistemi di IT da aziende (e non solo) per poter comprendere al meglio i comportamenti degli utenti e, in base a ciò, pianificare azioni strategiche e/o modifiche a piani già esistenti ad hoc. Il tutto, anche per poter acquisire un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

Ovviamente, l'analisi dei big data non presenta basi standardizzate e uguali per tutti. Estremamente importante è il passaggio per il quale si identificano il tipo di dati che si vuole raccogliere e il tipo di processo di studio al quale li si vuole sottoporre a seconda degli obiettivi che si intendono perseguire.

Grab, in questo panorama, si inserisce come compagnia data – driven. Ovvero, un'azienda che ha fatto della Big Data Analytics un pilastro della sua strategia di business. Tutto ciò è stato possibile solo grazie ai numerosi e consistenti investimenti che la stessa ha continuato (e continua) a fare nel campo di ricerca e innovazione. In un articolo del Grab Tech Blog, creato appositamente per comunicare agli stakeholders un *modus operandi* ritenuto spesso comprensibile solo agli esperti del

tema, si legge che: « *To excel in a heavily diversified market like Southeast Asia, we leverage on the depth of our data to understand what sorts of information users want to see and when they should see them (...)* »⁴¹. Non a caso, infatti, Grab detiene uno dei più grandi set dati nell'intera regione, producendo attraverso la sua piattaforma circa 20 terabyte al giorno. Questi vengono usati nello specifico per, ad esempio, il servizio di consegna del cibo. Attraverso la AI (*Artificial Intelligence*), difatti, è possibile comprendere quelle che sono le preferenze dei singoli clienti in modo tale da utilizzare il feed come vetrina per consigliargli sempre ristoranti; cibi; prodotti in linea con le loro preferenze del momento. Oppure, nello stesso ambito, vengono utilizzati i dati per permettere una maggiore ottimizzazione all'abbinamento ordine/rider. Così facendo, ai partner di consegna vengono ridotti al minimo i tempi di viaggio per favorire un numero maggiori di consegne e guadagni e, al contempo, si assicura al cliente un pasto in tempi celeri e caldo. Oppure, aspetto probabilmente meno considerato dall'esterno ma altrettanto valido, tale tecnologia viene impiegata per un miglioramento dell'area finanziaria in termini di *decision – making*. Per l'appunto, lo studio dei dati riguardanti il guadagno e i comportamenti dei driver, attraverso un algoritmo in costante miglioramento, vanno a stabilire un valore indicato come “affidabilità creditizia” dello stesso. In breve, lo scopo di questo algoritmo è quello di favorire Grab nella scelta di concedere o meno un prestito ai conducenti i quali, normalmente, difficilmente ne hanno accesso presso le strutture di credito convenzionali. Un'analisi che nel complesso si va a inserire in quella branca di *outcome* che affronteremo nel capitolo successivo.

Tuttavia, per poter realmente comprendere e apprezzare l'organizzazione che si cela dietro l'impiego dei Big Data sottoforma di informazioni, è opportuno dare uno sguardo a com'è strutturato il Data Team di Grab. Quest'ultimo è diviso in due branche principali, ovvero: il Data Engineering Team e il Data Science Team. Il primo, si occupa di sovrintendere i cd “magazzini” di dati e li organizza in modo tale da agevolare i data scientist nella fase di ricezione ricezione. Il secondo, invece, si compone di 5 aree che lavorano simultaneamente per poter migliorare e/o creare

⁴¹ J. Bolilia, R. Basseville, K. Kue, *Making Grab's Everyday Super App*, Grab Tech Blog, 3 luglio 2019, online <https://engineering.grab.com/grab-everyday-super-app>

algoritmi e modelli tali da tradurre questi dati in modifiche da apportare o novità da sperimentare, sempre in prospettiva di un miglioramento dell'esperienza degli utenti.⁴² Le suddette aree si dividono in:

- *Machine Learning*. Il team di riferimento si occupa di lavorare in una visione predittiva utilizzando questa branca dell'intelligenza artificiale per interpretare un determinato set di dati con lo scopo di studiare i vari comportamenti, fino ad arrivare a prevederli in futuro. Ad esempio, attraverso un'analisi approfondita si può arrivare a capire quali passaggi i conducenti saranno più inclini ad accettare a seconda della zona, la distanza dalla loro abitazione, l'orario e così via;
- *Mercati*. Si tratta della squadra che si occupa di analizzare, per l'appunto, domanda e offerta per ogni mercato locale (Fig. 8);
- *Ottimizzazione*. Ovvero quell'area nella quali si sviluppano e gestiscono nuovi servizi basati sulla condivisione come, ad esempio, GrabHitch, GrabShare, GrabShuttle;
- *Simulazione*. Per l'appunto, concerne quella branca che si interessa a simulare come le parti che interagiscono in Grab si interfacciano con i nuovi servizi e/o alle nuove modifiche apportate in quelli già esistenti. Essi ricoprono un ruolo fondamentale per il miglioramento della piattaforma in tutte le sue sfaccettature;
- *Architecture*, è il team focalizzato nella sperimentazione e adozione di nuove tecnologie che permettano a Grab e al tutto il sistema di innovarsi e conformarsi alle varie esigenze sempre più velocemente;

⁴² N. Phansooksai, J. Lee, P. More, R. Basseville, Catwalk: serving Machine Learning models at scale, Grab Tech Blog, 2 luglio 2019, URL <https://engineering.grab.com/catwalk-serving-machine-learning-models-at-scale>

Inoltre, si ritiene interessante riportare un esempio concreto riguardante la fase pilota del servizio di GrabShare risalente al 2018.⁴³ La prima versione del suo algoritmo, da quanto si evince dal Grab Tech Blog, venne sviluppata già nel 2015 in occasione del lancio di GrabHitch, di base con un'offerta molto simile alla prima. I dati che si analizzarono e i comportamenti di conducenti e passeggeri che emersero, furono utilizzati dal Data Science Team come fonte di informazioni atte a modificare il logaritmo e raffinare le sue caratteristiche. Di fatto, dunque, uno è servito all'altro come simulazione, permettendone un perfezionamento prima ancora del suo lancio.

Ciò che è comunque importante tenere a mente è che questi logaritmi sono in costante cambiamento, poiché ogni passaggio viene registrato, analizzato e regolato in base alle esigenze locali. Dunque, di base, ciò che si vuole fare attraverso i dati è creare soluzioni.

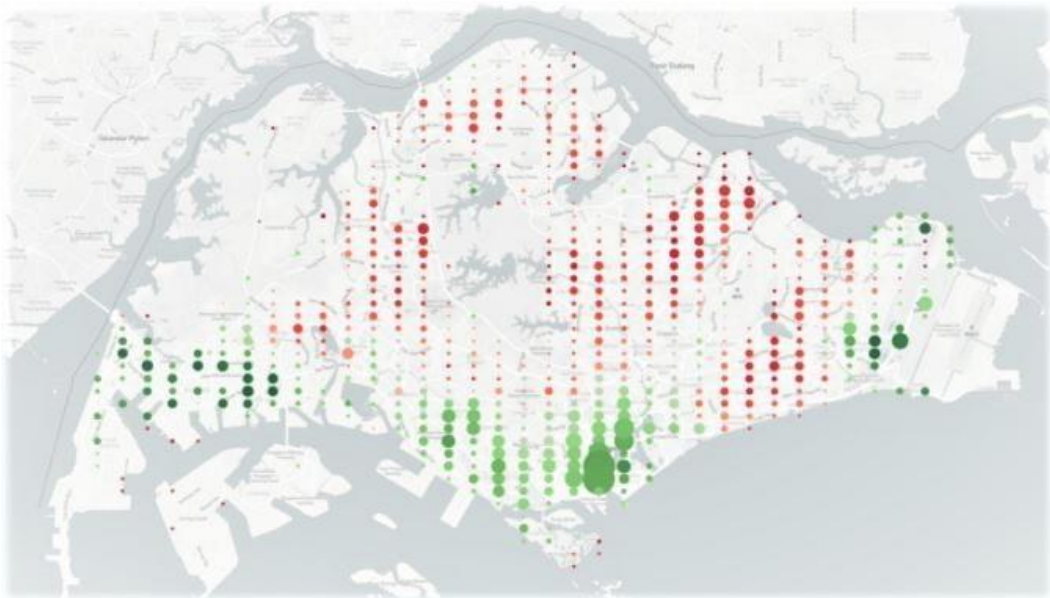


Figura 8 Distribuzione domanda/offerta a Singapore in un dato orario di un dato giorno settimanale (Immagine presa da fonte online: <https://engineering.grab.com/understanding-supply-demand-ride-hailing-data>)

⁴³ T. Muchen, *The Data and Science Behind GrabShare Part I: Verifying Potential and Developing the Algorithm*, Grab Tech Blog, 20 ottobre 2017, URL <https://engineering.grab.com/the-data-and-science-behind-grabshare-part-i>

IV. Risultati ottenuti: gli impatti

Come già detto all'inizio, l'intento di Grab è sempre stato quello di creare una base solida e duratura producendo, in primo luogo, impatti positivi sulla società al di là di quelli meramente economici. Ovviamente, sarebbe pleonastico affermare che quest'ultimi non siano importanti, tuttavia, come dichiarato da Tan Hooi Ling, è importante per loro perseguire una doppia linea strategica che «(..) *tries to measure conventional earnings as well as the social contributions a company makes*»¹. Dunque, l'essere partiti da settori mal sfruttati e averli reinventati ottimizzandone le risorse, generò effetti che fecero comprendere sempre più l'indirizzo da intraprendere. Tutto ciò, nel 2019, prese ufficialmente la forma di GrabForGood. Infatti, dopo una prima prova attuata nell'anno antecedente, venne lanciato il nuovo programma, ritenuto sia un punto di arrivo che di partenza. Con obiettivi sviluppati su base quinquennale, mira a generare cambiamenti positivi in una regione destinata a diventare, entro il 2030, la quarta potenza economica mondiale.

In questo capitolo si andranno a trattare gli *outcome* ottenuti a seguito delle principali iniziative intraprese, suddividendole nelle categorie di: *people; cities; planet*.

4.1 People

Grab, così come altre piattaforme di questo tipo, si costruisce ed esiste proprio grazie alle persone. Di base, nessuno dei servizi sarebbe utile e performante se non ci fossero loro a comporre sia l'offerta che la domanda. Di conseguenza, si può dire senza ombra di dubbio che siano il cuore pulsante di tutto il sistema e che, quindi, aumentarne il valore significa di riflesso aumentare quello della stessa azienda e società nel suo complesso.

¹ S. Tani, For *Grab co-founder, social impact is as important as profit*, "Nikkei Asia", 29 ottobre 2019, online <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Global-Management-Forum-2019/For-Grab-co-founder-social-impact-is-as-important-as-profits>.

Nel primo report di Grab, celebrativo dei primi cinque anni di attività, vennero messi in evidenza una serie di piani welfare aziendali istituiti ad hoc e che nel tempo vennero man mano implementati. Tra questi:

- Finanziamenti per drivers, piccoli imprenditori e consumatori. Il già menzionato Fintech aprì definitivamente la strada verso un effettivo sostegno economico per queste realtà, portando così l'inclusione promossa da Grab a un livello superiore. Da segnalare è che, come riportato nel resoconto del Global Findex Database del 2017, solo il 27% degli abitanti della regione del SEA risulta titolare di un conto in banca.² Un dato non da poco, soprattutto se si considera che questo porta, oltre ad una mal gestione del denaro, anche a un'esclusione dai servizi finanziari offerti dalle banche stesse. Quindi, di conseguenza, un piccolo – medio imprenditore non può, ad esempio, investire su una nuova attività o sul potenziamento di una già esistente. Un ragionamento che portò Grab a istituire servizi come GrabFinance e il già menzionato GrabInvest. Con il primo, tramite una procedura di application meno burocratica del normale ma comunque efficace, si è aperta la possibilità per partner e non di ottenere un finanziamento di portata differente a seconda delle esigenze. Ad esempio, emblematico fu il caso di Flesh Imp, brand di abbigliamento singaporiano.³ I giovani proprietari ottennero un finanziamento che gli permise di raggiungere, con il proprio brand, il mercato cinese. Oppure, altra vicenda esemplificativa, fu quella di Rudianto, lavoratore precario che cercò di inserirsi nella realtà di Grab.⁴ Tuttavia, non avendo uno smartphone sarebbe stato per lui impossibile lavorare come driver – partner e, per tali ragioni, l'azienda gli concesse un micro – finanziamento per potersi dotare di tale strumento e diventare così operativo. Per quanto concerne GrabInvest, nel capitolo precedente è già stato indagato a dovere. Tuttavia, è bene ricordare che questo servizio avvicina ai consumatori una realtà che, spesso, sembra molto lontana. Questo perché si pensa

² B. Carandang, *How Fintech is setting Southeast Asia's SMEs free*, "World Economic Forum", 13 giugno 2019, online <https://www.weforum.org/agenda/2019/06/fintech-is-driving-financial-inclusion-in-southeast-asia/>.

³ Grab, online <https://www.grab.com/sg/merchant/finance/hub/insights/success-story/flesh-imp/>, accesso 20 dicembre 2020.

⁴ Grab, *Grab Social Impact Report 2018-19*, maggio 2019, p. 22, online <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/sites/4/2019/09/24205405/Grab-Social-Impact-Report-.pdf>.

che la dinamica degli investimenti sia accessibile sono a chi ha grandi capitali da impiegare e, in generale, è così. Però, proprio in questo Grab fa la differenza, poiché permette a tutti di investire quanto è nelle loro possibilità a partire da \$ 1 e con un ritorno stimato dell'1,8%.⁵ Va sottolineato, ancora una volta, che tutto questo non sarebbe possibile senza le partnership con le maggiori banche locali come Maybank, CimbBank e con aziende di gestione finanziaria come Fullerton e UOB Asset Management. Collaborazioni che hanno portato, nei primi cinque anni di attività, all'introduzione di circa 640,000 partner nel sistema bancario e, dal 2012 al 2019, si è stimato che 1,7 milioni di piccoli imprenditori abbiano aperto un conto proprio attraverso Grab⁶;

- Sistema assicurativo con GrabInsure, del quale si è trattato nel capitolo precedente (vedi 3.3.3);
- Organizzazione di incontri tra i partner e staff direzionale di Grab, per alimentare il senso di appartenenza;
- Istituzione della GrabAcademy.⁷ Un servizio rivolto a tutti i partner, in particolare driver e rider. Si tratta di un sistema volto a curare le competenze dei singoli operatori, volto ad aumentare sia il *know-how* dei partner che la qualità dei servizi offerti. Attraverso quest'ultimo, infatti, sono stati promossi corsi di primo soccorso, corsi di lingua e di sicurezza stradale. Inoltre, Grab ha messo a disposizione di ognuno tre corsi gratuiti in materia di: gestione delle finanze personali; manutenzione auto fai-da-te; gestione di passeggeri con disabilità;

⁵ Grab, online <https://www.grab.com/sg/invest/autoinvest/>, accesso 19 novembre 2020.

⁶ Grab, *Moving sea together*, "Grab", maggio 2017, p. 25, online <https://www.grab.com/sg/invest/autoinvest/>.

⁷ Grab, *GrabAcademy. Learn. Grow. Prosper*, 16 novembre 2018, online <https://www.grab.com/my/blog/driver/welcome-to-grabacademy/>.

- *Scholarship* dedicate per i figli dei driver – partner. Un’iniziativa che volge un notevole sguardo al futuro e che sta permettendo loro, dal 2018 ad oggi, di erogare 10 borse di studio l’anno per l’iscrizione a università locali.⁸

Tuttavia, con il programma GrabForGood menzionato all’inizio di questo capitolo, dal 2019 l’intraprendenza della compagnia in materia di inclusione e collaborazione assunse forme ben più definite. In generale, Grab si vuole rendere promotore di un progresso della regione del SEA che, nonostante le prospettive economiche alle quali è destinata, come sostenne Anthony Tan in un’intervista, presenta ancora una certa disparità, in quanto: «(..) *not everyone has equal access to opportunity*»⁹. In questa visione, sono due gli indirizzi presi per sopperire a questo dislivello. Un primo basato, per l’appunto, sull’*economic access*. Con la prospettiva di aumentare sempre di più le opportunità di crescita mettendo al centro ogni singolo imprenditore (dal driver al merchant e così via) e impresa che compone Grab. Questo non solo a favore di un sostentamento, ma anche con uno scopo di crescita molto più ampio.

La seconda direzione intrapresa, sempre orientata all’inclusione, viene identificata con il nome di *Digital Access and Equity*. Ciò perché, nonostante questa sia l’era del digitale, non tutti ad oggi hanno le stesse possibilità di poterla utilizzare, sia per mancanza di mezzi economici tali da potersi permettere un dispositivo e/o connessioni Internet, che per mancate capacità di utilizzo degli stessi. Inoltre, in questo senso vi è anche una differenza tra coloro che risiedono nelle zone urbane e chi, invece, in quelle rurali. Una prova di quanto appena detto, la si può ritrovare nella seguente tabella (Tab. 1), che mostra la percentuale di penetrazione degli smartphone dal 2014 al 2019 nelle principali città del SEA. Con queste premesse, dunque, uno degli obiettivi principali tra quelli designati è quello di aumentare la cosiddetta alfabetizzazione e inclusione digitale. A questo proposito, l’iniziativa più importante, fu quella che venne annunciata a ottobre 2019 in collaborazione con Microsoft. Una

⁸ Grab Consumer & Drivers, *Grab adds new ‘Better 365’ features to provide greater support for driver-partners*, “Grab”, 17 aprile 2018, online <https://www.grab.com/sg/press/consumers-drivers/grab-adds-new-better-365-features-to-provide-greater-support-for-driver-partners/>.

⁹ Grab, *Grab sets 2025 goals to use tech for good in Southeast Asia*, “Grab – Social Impact & Safety”, 24 settembre 2019, online <https://www.grab.com/my/press/social-impact-safety/grab-tech-for-good-in-southeast-asia/>.

partnership tra due aziende che condividono la stessa volontà di colmare il divario presente tra quanti nell’effettivo possiedono il *know-how* necessario per poter operare con il digitale e chi no.¹⁰ Il progetto, destinato a perdurare, cominciò ad agire, come sempre, “dal basso”. Infatti, va a toccare in primo luogo sia i partner di Grab che i loro stessi familiari. I primi, attraverso la già menzionata GrabAcademy, possono accedere a determinati corsi in materia di tecnologie con il successivo rilascio di una certificazione di Microsoft. L’ultimo social impact report ha evidenziato che tale progetto, avviato in via sperimentale in Vietnam e Indonesia, ha raccolto la partecipazione di più di 500,000 persone tra driver e delivery – partner.¹¹ I familiari, di contro, attraverso la piattaforma “Future Ready ASEAN”¹² nata dalla collaborazione con ASEAN Foundation ed Empire Code, ha messo a disposizione quattro percorsi di approfondimento dedicati anche a giovani con poche possibilità d’istruzione. I dati riportati testimoniano che in 12 mesi dal suo lancio, attraverso la suddetta piattaforma, circa 46,000 giovani e 520 insegnanti hanno potuto accedere ai corsi proposti.¹³

Tabella 1 Percentuali di users utilizzatori di smartphone (dati presi da fonte online <https://www.emarketer.com/Article/Asia-Pacific-Boasts-More-Than-1-Billion-Smartphone-Users/1012984>)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Singapore	83.1 %	85.2 %	86.3 %	87.2 %	88.0 %	88.9 %
Malaysia	42.6 %	46.6 %	49.2 %	51.3 %	54.3 %	57.3 %
Thailand	34.9 %	39.2 %	42.8 %	45.8 %	48.1 %	50.0 %
Indonesia	32.6 %	37.1 %	40.4 %	43.2 %	45.4 %	47.6 %
Philippines	32.0 %	36.6 %	40.0 %	43.1 %	46.1 %	48.4 %
Vietnam	30.4 %	36.2 %	41.5 %	46.8 %	50.9 %	54.6 %

¹⁰ R. Kapur, *Microsoft + Grab = digital skills for driver-partners and families in APAC*, Microsoft, 11 ottobre 2019, online <https://news.microsoft.com/apac/2019/10/11/microsoft-grab-digital-skills-for-driver-partners-and-families-in-apac/>.

¹¹ Grab, *Building resilience in the face of crisis*, “Grab”, maggio 2020, p. 29, <https://www.grab.com/sg/press/social-impact-safety/grab-unveils-safer-everyday-tech-roadmap-to-raise-transport-safety-standards/>.

¹² FutureReadyASEAN, online <https://futurereadyasean.org/about-us-fra/>.

¹³ Ibidem.

Inoltre, volendo ulteriormente investire sul futuro in maniera permanente, la collaborazione è stata poi estesa anche alle Università presenti nella regione. Questo per implementare le conoscenze tecnologiche di alto livello degli studenti interessati, offrendo loro diversi programmi in ambito di cloud computing e intelligenza artificiale. Da notare è che, per il momento, quest'ultimo è da intendersi come progetto pilota in collaborazione con il Bondung Institute of Technology, università statale dell'Indonesia.

Sempre in nome dell'inclusione e delle pari opportunità, GraForGood ha posto la sua attenzione anche su un'altra tematica importante per l'azienda, ovvero la disabilità. In questo frangente la Malesia è stato uno dei Paesi dell'ASEAN che più ha fatto in materia di leggi e processi atti a permettere a persone portatrici di disabilità di ottenere, ad esempio, una patente professionale. Difatti, dopo aver constatato che Grab fosse un'opportunità di impiego e guadagno anche per coloro che generalmente incontrano più difficoltà nel mondo del lavoro, la compagnia ha deciso di, attraverso la partnership con la Malaysian Federation of the Deaf, di dar vita al progetto chiamato: Break the Silence.¹⁴ Iniziato nel 2018, dopo aver riscosso approvazione e successo, è stato esteso anche negli altri Stati. In termini generali si può affermare che tale iniziativa abbia, di fatto, tradotto i bisogni di una specifica comunità per poter operare in completa sicurezza e responsabilità. In primo luogo, tutte le vetture di driver non udenti vennero dotate di una sorta di kit per poter permettere uno scambio di informazioni tra autisti e passeggeri durante la corsa. Tra questi, ad esempio, un carnet di carte mobili nelle quali sono riportate le richieste principali che un passeggero generalmente fa o potrebbe fare (Fig. 9). Inoltre, l'app è stata modificata in modo tale che all'utente venga segnalato al momento della prenotazione che il driver presenta un handicap all'udito e, così facendo, all'arrivo di quest'ultimo egli sarà già consapevole di dover adottare altri metodi di comunicazione. Un'ulteriore misura, presa in salvaguardia della sicurezza degli stessi autisti, è stata quella di installare in ogni auto una dashcam. In aggiunta, sono stati introdotti dei corsi erogati

¹⁴ Grab Social Impact & Safety, *Grab continues to create greater inclusivity for 500 persons with disabilities (PWD) in Malaysia, "Grab"*, 2 ottobre 2019, online <https://www.grab.com/my/press/social-impact-safety/grab-break-the-silence-pwd/>.

anche in lingua dei segni per poterli istruire sui comportamenti da adottare in determinate situazioni.¹⁵

Nella volontà di ampliare ulteriormente il valore inclusivo dell'offerta di Grab, nel 2019 sono state istituite delle altre iniziative degne di nota. Tra queste, ad esempio, un maggior supporto alle imprese partner che hanno lavoratori portatori di handicap. Inoltre, proprio con l'obiettivo di voler rispondere alle esigenze dei più anche in questo campo, è stato istituito un comitato composto da 19 membri, tra drivers e riders, diversamente abili.¹⁶ Lo scopo principale è quello di dare voce alla categoria per riportare feedback e/o suggerimenti all'azienda su miglioramenti ed eventuali necessità.



Figura 9 Break the Silence Cards (immagine presa da fonte online <https://www.grab.com/my/blog/driver/breakthesilence-in-support-of-our-deaf-driver-partners/>)

¹⁵ GrabForGood, *BreakTheSilence: in support of our deaf driver-partners*, "Grab", 25 settembre 2018, online <https://www.grab.com/my/blog/driver/breakthesilence-in-support-of-our-deaf-driver-partners/>.

¹⁶ Ibidem.

4.2 Cities

In questo ambito l'obiettivo primario è quello andare a creare città sempre più sicure e smart attraverso l'everyday super app di Grab e le sue tecnologie.

Per quanto concerne la sicurezza stradale, da sempre uno dei pilastri fondanti per l'azienda, nel 2018 è stata introdotta una Safer Everyday Tech Roadmap.¹⁷ Quest'ultima altro non è che l'ennesimo potenziamento che mira ad eliminare, per quanto possibile, quelle asimmetrie informative che di fatto generano un potenziale rischio. Tra queste:

- L'introduzione di un sistema di screening a cui tutti i driver e rider partner devono sottoporsi periodicamente per poter operare. Inoltre, per i suddetti e gli stessi utenti, è stato introdotto il riconoscimento facciale tramite l'app. Sostanzialmente, viene chiesto loro di scattare un selfie di verifica. Tutto ciò a favore di una maggiore sicurezza e tutela di entrambe le parti.
- Nuove funzioni di SOS con l'aggiunta di condivisione della posizione tramite GPS a contatti privati dalle parti stesse selezionate.
- Sistemi di rilevamento della guida. Oltre al monitoraggio della stanchezza con relativa notifica superato un certo monte ore, i guidatori ricevono tramite l'applicazione un rapporto periodico con i dati della propria guida. In particolare, questi riguardano il numero di accelerazioni, frenate brusche e la velocità media. Nel social impact report di Grab, dall'introduzione di questo nuovo servizio di sicurezza, sono stati rilevati circa il 50% in meno di incidenti per eccesso di velocità e il 20% in meno di quelli provocate da frenate e accelerazioni improvvise, tra le cause maggiori di incidenti.¹⁸

¹⁷ Grab Social Impact & Safety, *Grab unveils 'Safer Everyday Tech Roadmap' to raise transport safety standards*, "Grab", 16 ottobre 2018, online <https://www.grab.com/sg/press/social-impact-safety/grab-unveils-safer-everyday-tech-roadmap-to-raise-transport-safety-standards/>.

¹⁸ Grab, *Grab Social Impact Report 2018-19*, maggio 2019, pp. 8-11, online <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/sites/4/2019/09/24205405/Grab-Social-Impact-Report-.pdf>.

Uno scopo parallelamente perseguito da Grab è quello di riduzione della congestione stradale. L'area del Sudest Asiatico è notoriamente una delle più trafficate a livello mondiale e la tabella 2 riportata ne fornisce un esempio, mostrando le ore che un lavoratore spende dell'imbottigliamento stradale delle principali città della regione all'anno.¹⁹

Tabella 2 Rielaborazione dati riportati nel report OECD del 2019 (dati presi da fonte online https://read.oecd-ilibrary.org/development/economic-outlook-for-southeast-asia-china-and-india-2019_saeo-2019-en#page3)

CITTA'	MONTE ORE ANNUALE
Jakarta, Indonesia	124.8
Kuala Lumpur, Malaysia	99.2
Manila, Philippines	233.6
Singapore, Singapore	89.6
Bangkok, Thailand	208.0
Ho Chi Min, Vietnam	100.00

Un obiettivo che, di fatto, viene in parte raggiunto da Grab fin dall'inizio attraverso la sua offerta base di *ride-hailing* poiché offre una valida e comoda alternativa all'uso giornaliero del mezzo di trasporto privato. Inoltre, lo stesso, fa da collegamento con gli stessi mezzi di trasporto pubblico. Questo perché, soprattutto nelle grandi città, i punti di accesso a quest'ultimi non sono sempre facilmente raggiungibili ai più e, in egual modo, anche le fermate di discesa. Dunque, come sostenuto dall'azienda stessa, molto spesso Grab offre una copertura del trasporto cosiddetto first-mile e/o last-mile.²⁰

Inoltre, da ricordare è il fatto che, come già menzionato nel capitolo precedente, servizi come GrabShare e GrabHitch permettono l'uso di corse condivise

¹⁹ OECD Publishing, *Economic outlook for Southeast Asia, China and India 2019 – Towards Smart Urban Transportation*, Development Centre, p. 112, online https://read.oecd-ilibrary.org/development/economic-outlook-for-southeast-asia-china-and-india-2019_saeo-2019-en#page3.

²⁰ Grab, Grab Social Impact Report 2018-19, maggio 2019, pp. 16-17, online <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/sites/4/2019/09/24205405/Grab-Social-Impact-Report-.pdf>.

da più passeggeri anche con destinazioni differenti. Questo a favore di un costo minore a carico dei singoli e un minore impatto su traffico e ambiente (collegato quindi al paragrafo 3.3).

Il terzo aspetto e punto di interesse per GrabForGood in relazione alle città e alle sue problematiche, si è andato ad incentrare sullo sfruttamento dei data, in particolare quelli raccolti dalle singole corse effettuate attraverso la piattaforma (vedi 3.4). Infatti, quest'ultimi, se utilizzati e studiati a dovere, possono fornire numerose informazioni atte, ad esempio, a fare delle previsioni di traffico a seconda dell'area e della fascia oraria. Così facendo, si permette una pianificazione migliore per facilitare e ottimizzare i trasporti. Inoltre, sempre attraverso il già citato OpenTraffic e la collaborazione con i Governi locali, i Big Data sono diventate anche una fonte fondamentale in materia di ricerca e programmazione della viabilità; studio della domanda in relazione alla sua localizzazione con annesso adattamento dell'offerta; creazione di modelli alimentari attraverso l'uso delle informazioni in merito ai ristoranti più gettonati e così via. Proprio sotto questo punto di vista, di recente è stata stipulata una joint venture del valore di \$6 milioni con la University of Singapore per istituire il suo primo laboratorio di ricerca nel campo della AI (Artificial Intelligence).²¹

4.3 Planet

Come si è ampiamente affermato in precedenza, l'attenzione nei confronti di una riduzione dell'impatto ambientale è sempre stata presente anche tra i benefici "secondari" di servizi e delle attività già menzionate come, ad esempio, GrabExpress.

Tuttavia, con il progetto GrabForGood, l'azienda si sta impegnando anche nella promozione di iniziative il cui scopo primario è rivolto, in primo luogo, agli impatti ambientali.

²¹ Grab, *Understanding big data to unlock the future of smarter transportation*, 27 settembre 2018, online <https://www.grab.com/sg/press/social-impact-safety/grab-unveils-safer-everyday-tech-roadmap-to-raise-transport-safety-standards/>.

Ad esempio, attraverso il servizio di GrabFood, nell'app è stata resa automatica l'opzione "opt-out".²² Con quest'ultima iniziativa, al momento della prenotazione, l'utente troverà già selezionata la scelta di farsi recapitare il cibo con un packaging e delle posate ecosostenibili. Oltretutto, si prevede l'applicazione di un sovrapprezzo, nel caso in cui si voglia preferire l'alternativa non più inquinante. Il tutto a favore anche di una riduzione dell'uso della plastica soprattutto monouso. Da segnalare è che, così facendo, Grab nel suo report di maggio 2020 ha potuto vantare una riduzione di circa 95 milioni di set di posate in plastica in soli sei mesi.²³

Nell'ambito della mobilità, nel 2018 è stato inaugurato GrabWheels e, per il momento, il servizio resta circoscritto a Singapore. Sostanzialmente, così come per Uber, per poterlo utilizzare è sufficiente accedere all'applicazione, selezionare il servizio, attiva il GPS e controllare qual è l'eScooter più vicino. Lo si può utilizzare fino a un massimo di 4 ore per poi essere portato alla stazione di parcheggio più vicina (rilevabile anch'essa attraverso la mappa dell'app). Il pagamento avviene a fine corsa e il prezzo finale viene determinato in base al tempo di noleggio, infatti verranno calcolati \$ 0,50 ogni 5 minuti.²⁴

Inoltre, nel 2019 è stata avviata in Indonesia la prima fase pilota dell'iniziativa chiamata Roadmap Impacts of Electric Vehicle. In collaborazione con il relativo Governo e le case di produzione Hyundai, Astra Honda Motor e Gesit si sono andate a innestare prove di utilizzo di moto e auto EV nell'area di Jakarta. Questo perché, com'è importante sottolineare, l'obiettivo comune prefissato è quello di arrivare ad avere circa 2 milioni di veicoli elettrici nella zona entro il 2025.²⁵

²² Grab, online <https://www.grab.com/my/goinggreen/>, accesso 20 novembre 2020.

²³ GrabForGood, *Building resilience in the face of crisis*, "Grab", maggio 2020, p. 33, online <https://www.grab.com/sg/press/social-impact-safety/grab-unveils-safer-everyday-tech-roadmap-to-raise-transport-safety-standards/>.

²⁴ Grab, online <https://www.grab.com/id/en/transport/wheels/>, accesso 20 novembre 2020.

²⁵ Grab Tech & Product, *Grab and the Indonesian government together to create the roadmap for the electric vehicle ecosystem*, "Grab", 13 dicembre 2019, online <https://www.grab.com/id/en/press/tech-product/grab-dan-pemerintah-indonesia-melaju-bersama-untuk-wujudkan-roadmap-ekosistem-kendaraan-listrik/>.

V. Grab vs Uber

Seppur vero che Grab è una realtà molto più recente rispetto a Uber, come abbiamo potuto vedere dalla sua storia, è entrato nella quotidianità dei più molto velocemente. Ciò, assieme ai risultati ottenuti, gli ha permesso di raggiungere una fama tale da arrivare ad essere chiamato “l’Uber asiatico” o, addirittura, “L’Uber dal volto umano”¹. Tuttavia, prima di entrare nel vivo di questo capitolo di confronto, è bene introdurre Uber e gli elementi adatti a una comparazione esaustiva.

5.2 Uber

La paternità di questa ormai famosa applicazione appartiene a Travis Kalanick e Garrett Gamp i quali, durante la lunga attesa di un taxi a Parigi nel 2008, pensarono a quanto sarebbe stato utile avere un passaggio comodo, sicuro e veloce alla portata un click. Il loro spirito imprenditoriale e le loro competenze li portarono ad approfondire meglio l’idea, arrivando a trasformarla in un’applicazione che venne lanciata a San Francisco nel maggio 2010.² La piattaforma venne concepita come ponte tra persone in cerca di un passaggio e autisti disponibili. Quest’ultimi, altro non sono che semplici proprietari di auto, che decidono di registrarsi mettendo a disposizione il loro mezzo e il loro tempo. Le motivazioni possono essere le più svariate e vanno dal bisogno di un impiego, a chi necessita di arrotondare le entrate, fino a chi, semplicemente, vuole sfruttare l’occasione per socializzare con persone sconosciute. Dall’altro lato, invece, vi sono coloro che saltuariamente o no, necessitano di un trasporto veloce alternativo ai mezzi pubblici. Una volta registrati, domanda e offerta si incontrano e, a quel punto, basterà che il richiedente renda accessibile la sua posizione con GPS e inserisca il luogo di destinazione. Sarà poi l’autista più vicino che riceverà la notifica ad accettare o meno la corsa.

¹ F. Guerrini, *Questa start – up ha creato l’Uber dal volto umano, e non teme affatto il gigante californiano*, “StratupItalia”, 23 marzo 2016, online <https://startupitalia.eu/53251-20160323-grab-taxi-uber>.

² Uber, online <https://www.uber.com/it/newsroom/storia/>, accesso 15 ottobre 2020.

Uber è stato indubbiamente un pioniere di questo settore e andò a rivoluzionare in toto la dinamica degli spostamenti. A causa della crisi finanziaria che, come visto precedentemente, cambiò prospettive e approcci dei consumatori, già nella sua fase embrionale trovò un terreno fertile per il successo. Anzi, offrì un'opportunità in un periodo di grande incertezza. Ciò lo portò, già nei primi mesi del 2011, a spopolare nelle maggiori città della *West* e della *East Coast* come, ad esempio, New York, Boston e Washington. Inoltre, forti del successo riscontrato, i fondatori decisero di far approdare Uber anche in Europa, precisamente dove tutto ebbe inizio, Parigi. Nel 2014, in parallelo alle espansioni territoriali che fecero arrivare la piattaforma a quota 8 milioni di utenti in 250 città, venne fondata UberEats. Un nuovo servizio di *delivery* che, pur appartenendo alla stessa azienda, venne separato dall'applicazione dedicata ai trasporti.

Tuttavia, questa sua condizione pionieristica, mise Uber in una posizione di netta concorrenza con l'unico sistema che, all'epoca, copriva quel genere di domanda: i taxi. Di fatto, l'offerta competitiva della nuova realtà, ne fece crollare la domanda. Questo, prevalentemente per la facilità d'interazione tra le parti dalla fase di prenotazione al pagamento *cashless* e il prezzo del servizio.³ Infatti, l'assenza di una regolamentazione, non aveva posto limiti all'azienda che, quindi, poteva stabilire da sé il tariffario e modificarlo laddove necessario. Quest'ultimo, trattenuto per l'80% dagli autisti, viene calcolato in base alla distanza e al tempo di percorrenza.⁴ Tutto ciò fece sorgere un profondo malcontento nella categoria dei tassisti, i quali non concepivano il fatto che, a livello legislativo, veniva concessa questa sostanziale anarchia all'azienda californiana. Poiché loro invece dovevano sottostare a forti regolamentazioni, Uber venne accusata di concorrenza sleale. Il tutto, dette il via a una serie di azioni legali e proteste nei vari Paesi che si protraggono tutt'oggi.

Ciò nonostante, la sua crescita non ne ha risentito e, anzi, gli ultimi dati del 2019 riportano la presenza in Uber in più di 69 paesi in tutto il globo e con circa 5

³ S. Wallsten, *The Competitive Effects of the Sharing Economy: How is Uber Changing Taxis?*, "Technology Policy Institute", 2015.

⁴ E. Huet, *Uber Tests Taking Even More From Its Drivers With 30% Commission*, "Forbes", 15 maggio 2015, online <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/05/18/uber-new-uberx-tiered-commission-30-percent/?sh=32084f5a43f6>.

milioni di conducenti operativi.⁵ Un successo che, secondo molti, ha legittimato l'azienda ad affrontare il tema delle proteste con scarso interesse e poca propensione a trovare un punto d'incontro con la controparte.

5.2 Cos'ha fatto la differenza nel SEA?

La risposta a questa domanda sta nel confronto “sul campo” tra Uber e Grab che avvenne a partire da inizio 2013. L'azienda americana, in linea con la sua politica globale, come si può vedere dalla timeline (Fig. 10) entrò nel mercato dei trasporti *on demand* degli otto Stati maggiori del SEA. All'epoca, a livello di numeri ed esperienza, Grab era ancora in una fase iniziale nella quale la sua crescita poteva essere facilmente compromessa. Dunque, sulla carta, questa si sarebbe potuta dichiarare una partita già vinta. Però, per quanto i modelli di business dei due possano essere simili, di fatto vi sono sempre state delle differenze che hanno poi spostato, nel tempo, l'ago della bilancia a favore di Grab.



Figura 10 Timeline presenza di Grab e Uber ASEAN (immagine presa da fonte online <https://www.aseantoday.com/2018/03/grab-thrives-while-uber-falters-in-southeast-asia/uber-and-grabs-presence-in-asean/>)

⁵ UberBlog, *Mobilità urbana: scenari futuri e ruolo di Uber*, 16 giugno 2020, online <https://www.uber.com/it/blog/futuro-mobilita-uber/>, accesso 15 ottobre 2020.

Una prima difficoltà che Uber dovette fin da subito gestire e che segnò già una differenza con la compagnia malese riguardò le proteste. Problematica che, come già anticipato prima, incontrò in quasi tutti i Paesi. Le ragioni principali restavano le stesse, cioè il fatto che vi erano lavoratori obbligati dalla legge a sottostare a rigidi regolamenti pur offrendo, di base, lo stesso servizio di Uber.⁶ L'unica differenza stava nel fatto che, quest'ultimo, si professò sempre come una piattaforma di servizi digitali e non, meramente, di trasporti. Le autorità di Indonesia, Malesia e Filippine, furono quelle che arrivarono a intimare l'arresto dei conducenti Uber se non si fossero conformati alle leggi locali munendosi, quantomeno, di licenza. Tuttavia, non sortirono gli effetti sperati e, forte del suo successo e dell'entusiasmo riscontrato nei consumatori, l'azienda americana continuò ad operare più o meno indisturbata. Ed è qui che, facendo riferimento a quanto detto nel secondo capitolo, si può notare una certa differenza comportamentale. Difatti, si parte dal presupposto che l'app malese nacque con lo scopo di andare a miglioramento di un servizio taxi problematico e che solo successivamente ampliò la sua offerta con il *carpooling*.⁷ Come sappiamo, anche Grab si trovò ad affrontare tali proteste, ma tentò di superarle andando a collaborare con i governi per poter trovare un punto d'incontro.

Per quanto concerne gli aspetti più tecnici inerenti all'offerta, si ritiene che Uber non abbia effettuato una vera e propria ricerca di mercato per comprendere al meglio la domanda che intendeva soddisfare. Un esempio in merito fu rappresentato dalle modalità di pagamento proposte. Come riportato nel report del Global Findex Database del 2017, solo il 27% degli abitanti della regione del SEA è titolare di un conto in banca e, quindi, possessore di una carta conto.⁸ Infatti, per quanto attualmente la situazione sia in rapida evoluzione, in questi Paesi vi è ancora un uso massiccio di liquidità nel quotidiano. Ma, nonostante ciò, Uber mantenne come unica opzione di pagamento quella *cashless*. Invece, in merito, Grab operò in maniera differente. Fin dall'inizio impostò la duplice opzione contante/carta ma, nel tempo, si è mosso con

⁶ M. Palatino, *Uber faces more regulation in Southeast Asia*, "The Diplomat", 27 novembre 2014, online <https://thediplomat.com/2014/11/uber-faces-more-regulation-in-southeast-asia/>.

⁷ Grab, *Grab extends GrabShare regionally with Malaysia's first on – demand carpooling service*, 16 febbraio 2017, online <https://www.grab.com/my/press/business/grabsharemalaysia/>.

⁸ B. Carandang, *How Fintech is setting Southeast Asia's SMEs free*, "World Economic Forum", 13 giugno 2019, online <https://www.weforum.org/agenda/2019/06/fintech-is-driving-financial-inclusion-in-southeast-asia/>.

lo scopo di stimolare un maggior uso della seconda. Infatti, dal 2016, venne aggiunto il già menzionato servizio GrabPay (vedi Capitolo III). Il portafoglio virtuale presenta delle funzioni e degli annessi vantaggi principali che corrispondono alla possibilità di:

- effettuare il saldo per i servizi/beni acquistati (tramite app di Grab o partner commerciali) con un semplice click, abolendo quindi le lungaggini afferenti a step burocratici di sorta e/o alla necessità di portare con sé denaro contante;
- attivare la funzione relativa a Grab AutoInvest, che rende possibile per i soggetti inaugurare un piano di investimento;
- monitorare e tracciare ciascuna transazione in tempo reale mantenendo un chiaro storico delle operazioni effettuate, così da evitare di sprecare tempo nella verifica delle notifiche relative a pagamenti istantanei e/o nel reperimento ex-post di informazioni relative ai versamenti effettuati in precedenza;
- accedere a *deal* (offerte, anteprime, ecc.) privilegiati in riferimento ai vari servizi di Grab e/o dei partner commerciali della piattaforma in oggetto;
- acquisire punti GrabRewards, i quali, come già osservato, rendono possibile agli utenti l'incremento del livello del proprio status mettendo quindi a disposizione dei soggetti ulteriori vantaggi rispetto ad acquisti e servizi premium;
- avvalersi di una strategia di pagamento altamente sicura, che rende possibile sia la garanzia della privacy sia anche la protezione dei dati sensibili e la tutela da possibili frodi (quali, anzitutto, quelle derivanti da operazioni di hacking online e simili);
- infine, accedere in via semi-automatica e altamente responsiva a tutte le informazioni rilevanti riguardanti le disponibilità di liquidità sul Wallet⁹.

⁹ Grab, online <https://www.grab.com/sg/pay/>, accesso 26 ottobre 2020.

Le tariffe furono poi una delle differenze più incisive, dal punto di vista dei consumatori. Grab ha delle tariffe fisse, calcolate sulla distanza da percorrere. Mentre, come già accennato poc'anzi, Uber presenta tariffe che variano anche a seconda dei tempi di percorrenza. Dunque, se la prima mostra già al momento della prenotazione quale sarà l'importo totale, la seconda esporrà in quello stesso frangente solo un range di prezzo. Osservando l'immagine proposta, in generale i due tariffari sembrano equipararsi. Tuttavia, il fatto di aver posto una tariffa al minuto in una delle aree più trafficate al mondo, aumentò le preferenze dei più sulla compagnia di Tan e Hooi Ling.

	BASE FARE	PER KM	PER MIN	
 UBER	RM 0.95	RM 0.60	RM 0.25	Cancellation Fee RM 5.00 Surge Pricing
 GRABCAR <small>Rides Made Awesome</small>	RM 1.00	RM 1.30	RM 0.00	NO Cancellation Fee NO Surge Pricing

Figura 11 Tariffe Uber - Grab a confronto, (immagine tratta da fonte online: <https://www.agmostudio.com/uber-vs-grabcar/>)

In aggiunta, a non aiutare l'immagine della società, furono le numerose controversie che la coinvolsero negli anni successivi e, in particolare, una serie di scandali riguardanti Kalanick. Ciò che fu più compromettente per Uber stesso, si verificò nel 2017 e portò alle dimissioni del co-fondatore. Difatti, oltre al non aderirvi, l'intera compagnia venne accusata di voler lucrare durante uno sciopero indotto dai tassisti di New York in segno di protesta verso l'ordine esecutivo di Trump in materia di immigrazioni. La collera dell'opinione pubblica fu tale da lanciare una campagna su Twitter dal titolo #DeleteUber.¹⁰

¹⁰ M. Isaac, *What you need to know about #DeleteUber*, "The New York Times, 31 gennaio 2017, online <https://www.nytimes.com/2017/01/31/business/delete-uber.html> .

Sulla base di quanto detto, è ora più facile comprendere come, nel marzo 2018, alla fine Uber abbia ceduto il passo a Grab nel SEA. L'accordo tra le due parti non prevedeva alcuna compravendita ma, come accadde negli anni precedenti in Cina e Russia, l'azienda americana acquisì una partecipazione in Grab pari al 27,5%. In cambio, oltre a un *competitor* in meno nel mercato, quest'ultima ottenne UberEats che andò ad arricchire il suo già presente servizio di delivery.¹¹ E, inoltre, tutti gli utenti asiatici registrati in Uber, vennero automaticamente trasferiti nella piattaforma malese.

Ovviamente, queste sono solo alcune delle ragioni che hanno portato a tale epilogo che poi, di fatto, divenne una sorta di partnership. Tuttavia, in ultima analisi, si può dire che questa partita si sia giocata sulla base di un confronto/scontro tra un tipo di politica globalizzata e una strategia iper - localizzata. Dunque, da un lato una tendenza alla standardizzazione mentre, dall'altro, lo studio attento a favore di servizi differenziati e calibrati a seconda delle esigenze. A tal proposito, è interessante riportare che, negli ultimi anni, Grab abbia ampliato i suoi R&D Center.¹² Questi rappresentano il cuore dell'innovazione tecnologica a disposizione della compagnia e, inoltre, affiancano il team Analytics per studiare i data science. Il tutto per permettere di mappare, come approfondito nel paragrafo 3.4, i comportamenti di domanda e offerta, per poi studiare le soluzioni migliori per farle incontrare.

¹¹ S. Pham, *Uber is giving up on the fight for ride-hailing customers in Southeast Asia*, "CNN Business", 26 marzo 2018, online <https://money.cnn.com/2018/03/25/technology/uber-grab-deal-southeast-asia/index.html>.

¹² Grab, *Grab opens seventh R&D centre located in Malaysia*, 11 dicembre 2018, online <https://www.grab.com/my/press/tech-product/grab-opens-seventh-rd-centre-located-in-malaysia/>.

VI. Grab e Covid-19

L'intento di questa tesi di presentare Grab nella sua interezza non può non tenere conto anche della pandemia che ha caratterizzato l'anno 2020. In generale, i Paesi del SEA ne sono stati colpiti in maniera più o meno marcata anche se, nonostante tutto, ad oggi presentano dati di contagio e mortalità inferiori rispetto ad altre aree del mondo. Com'è facilmente intuibile, ogni Stato della regione ha affrontato in maniera diversa la situazione, pertanto sarebbe eccessivo soffermarsi su ognuno di essi. Tuttavia, è interessante vedere come Grab, in quanto azienda concentrata sugli impatti di tipo sociale, sia stata in grado di adattarsi all'emergenza. Dunque, per contestualizzare il tutto, di seguito si prenderà come esempio la Malesia nel periodo tra marzo e luglio 2020.

6.1 La situazione in Malesia

Composta dalla zona peninsulare che ne ospita la capitale e dagli stati federali di Sabah e Sarawak nel Borneo, la Malesia è stata uno dei Paesi del SEA che ha attuato fin da subito le restrizioni maggiori. Come riportato nell'articolo dell'*International Journal of Infectious Diseases*, il primo caso di Covid si registrò il 25 gennaio e, nei giorni seguenti, la quota si fermò a ventidue.¹ Di conseguenza, questa prima ondata non ebbe conseguenze a livello locale, poiché si trattò di contagi avvenuti fuori dal Paese. Dunque, le misure preventive, inizialmente riguardarono il solo obbligo di quarantena per tutti coloro che rientravano dalla Cina.

La situazione peggiorò notevolmente a inizio marzo. Venne scoperto un caso di positività in un soggetto che, tra il 27 febbraio e il 1° marzo, partecipò alla conferenza del movimento Jamaat Tabligh tenutosi presso la Sri Petaling Mosque, a Kuala Lumpur. All'evento aderirono circa 16,000 persone e questo, come mostra la figura 12, segnò l'inizio della seconda ondata. Il Governo implementò

¹ International Society for Infectious Diseases, *COVID-19 outbreak in Malaysia: Actions taken by the Malaysian government*, "International Journal of Infectious Diseases", n. 97, Maggio 2020, pp. 108 – 116.

tempestivamente le misure di controllo attraverso screening serrati, che andarono a interessare tutti i punti di accesso al Paese. Tuttavia, i dati mostrarono già un dilagamento notevole dei contagi: in una giornata si passò dall'aver 41 nuovi casi di positività rilevati, a quasi 200. Inoltre, il 17 marzo si registrarono le prime due morti. A quel punto, anche per prevenire un eventuale collasso delle strutture sanitarie, le autorità annunciarono l'inizio di quello che prese il nome di *Movement Control Order* (MCO).² Venne predisposta la chiusura di tutte le attività pubbliche non indispensabili e le buone pratiche comportamentali di prevenzione vennero rese obbligatorie. Lo spostamento per attività essenziali era permesso entro i 10km dalla propria abitazione e solo a 1 persona per nucleo familiare. Gli ingressi dall'estero vennero vietati, fatta eccezione per i connazionali o per i detentori di pass speciali. Le strade di Kuala Lumpur, così come quelle di altre città, vennero chiuse nei loro punti nevralgici per permettere l'istituzione di posti di blocco atti a controlli rigorosi. Difatti, in caso d'infrazione, le sanzioni potevano andare da un massimo di MYR 1,000 fino a sei mesi di detenzione.

Inoltre, venne introdotto anche l'*Enhanced Movement Control* (EMC), una misura straordinaria che si andava ad applicare in presenza di cluster di positivi in un'unica zona. Prevedeva il completo isolamento dell'area, i cui confini venivano delimitati e presidiati dall'esercito per evitare entrate e/o uscite. Il divieto fu assoluto, difatti era compito delle autorità distribuire pasti e rifornimenti.

Dopo numerose proroghe, visto il calo dei contagi e dei pazienti ricoverati (Fig. 13), venne annunciato l'inizio di una seconda fase chiamata *Conditional Movement Control Order* (CMCO), in vigore dal 4 maggio. Vennero riaperte buona parte delle attività che, però, dovettero sottostare all'obbligo di misurazione della temperatura all'ingresso, al rispetto delle distanze e dell'uso della mascherina. Oltretutto, per poter entrare in qualsiasi ambiente chiuso, era necessaria la registrazione tramite QR Code nell'app governativa, per tracciare eventuali contagi.

² Ibidem

A partire dal 10 giugno, entrò poi in vigore la fase di recovery, nella quale si rese possibile un ritorno ai viaggi interstatali. Tuttavia, fino al 31 marzo 2021, salvo ulteriori proroghe, i confini restano chiusi ad eccezione di casi particolari.³

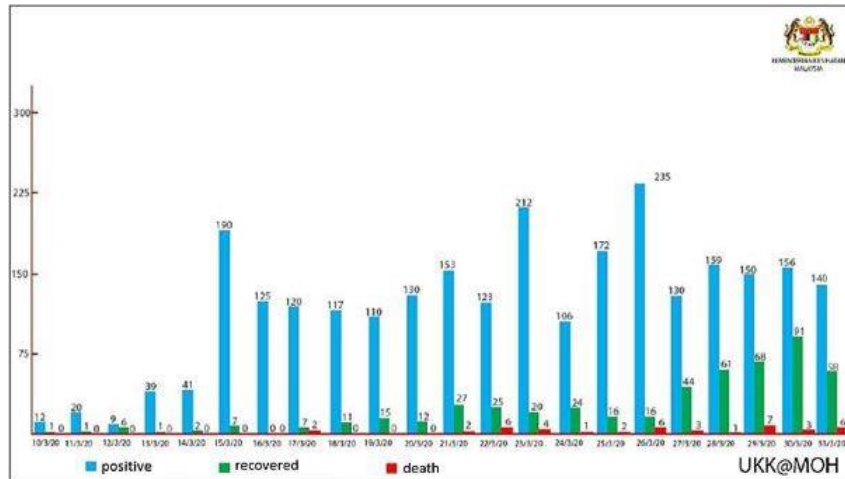


Figura 12 Prospetto casi Covid-19 in Malesia dal 10-31/03/2020, (immagine reperita da articolo: COVID-19 outbreak in Malaysia: Actions taken by the Malaysian government, “International Journal of Infectious Diseases”, n. 97, Maggio 2020)

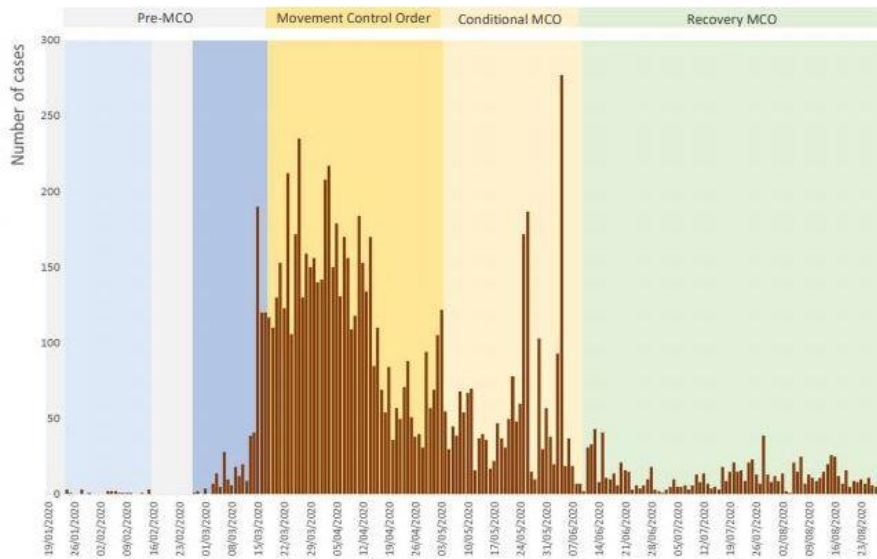


Figura 13 Casi Covid-19 rilevati in Malesia dal 19/01 al 30/08 con riferimento alle misure di contenimento, (immagine reperita dal report World Health Organisation, Situation Report Weekly report for the week ending 30 August 2020)

³ R. Loheswar, *RMCO nationwide extended until March 31 as Covid – 19 cases peaked yesterday*, “MalayMail, 1 gennaio 2021, online <https://www.malaymail.com/news/malaysia/2021/01/01/rmco-nationwide-extended-until-march-31-as-covid-19-new-cases-peaked-yester/1936524> .

6.2 La reazione di Grab

Dal momento in cui iniziò il *lockdown*, anche tutte le prestazioni di *ride-hailing* subirono, per ovvie ragioni, una battuta d'arresto considerevole. Tuttavia, la pluralità di servizi offerti dalla piattaforma di Grab e la volontà di continuare ad agire in linea con i propri valori, permisero alla compagnia di distinguersi mettendosi ulteriormente a servizio della comunità su più fronti. Infatti, se da un lato si vide il crollo della domanda per i trasporti, dall'altra si osservò un aumento notevole della richiesta di altri servizi, in particolare GrabFood. Dunque, l'azienda cercò di capire fin da subito come potenziare tale segmento di offerta e, al contempo, come convertire il suo potenziale ora inattivo. Consapevole di poter fare molto attraverso tecnologia e connessioni, l'azienda si mise al lavoro sempre in nome della sicurezza e dell'inclusione.

Il segmento operante all'interno di Grab più colpito, sia durante la prima fase di restrizioni che con i successivi rilassamenti, fu quello dei driver. Però, la versatilità di Grab permise a circa 149,000 autisti di cambiare la propria attività originaria, andando a impiegarla nell'ambito delivery.⁴ Così facendo, i servizi di consegna vennero resi più efficaci e, non da meno, a loro fu possibile avere un reddito.

Inoltre, parallelamente, Grab ha istituito due fondi dedicati ai driver in difficoltà. Uno, chiamato *partner protection fund*, prevede un sostegno economico pari a MYR 1,000 per tutti coloro risultati positivi al Covid e, quindi, non in grado di lavorare. Mentre, il *partner relief fund* permette a quelli di loro costretti alla quarantena per presunto contagio di avere un sostegno di circa MYR 300.⁵

La dinamica delle consegne a domicilio non fu un'opportunità di guadagno solo per i riders, bensì permise a molte imprese di portare avanti le loro attività e, in alcuni casi, anche di estenderle. L'esempio principale furono quelle appartenenti al

⁴ Grab Social Impact Report 2019/2020, *Building resilience in the face of crisis*, "Grab", maggio 2020, p. 9, online <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/Grab-Social-Impact-Report-2020.pdf>, accesso 15 settembre 2020.

⁵ S. Goh, *COVID – 19 update 8: Grab Service Fully Operational, continues to Support the Community*, "Grab", 1 maggio 2020, online <https://www.grab.com/my/press/others/grab-service-fully-operational-to-support-community/>.

settore della ristorazione. Difatti, venne concesso loro di continuare a operare solo tramite delivery, poiché la somministrazione in loco fu vietata. Ciò, fortunatamente, permise a tutti i merchant – partner già iscritti e autorizzati nella piattaforma di avere un’alternativa fin da subito. Tuttavia, in supporto di tutte quelle medie – piccole imprese ancora offline, Grab a inizio MCO optò per uno snellimento delle procedure richieste ai commercianti per poter stipulare la partnership. Un trial, principalmente online, attraverso il quale poter presentare la documentazione richiesta e poter diventare operativi in pochi giorni.⁶ Così facendo, ci fu una sorta di accelerazione all’inclusione tecnologica e più di 78,000 venditori entrarono a far parte del sistema. E, sempre nella in prospettiva di un maggiore aiuto alle piccole imprese, venne avviata la campagna “Local Heroes”.⁷ Grazie a quest’ultima, tutte le realtà minori, che generalmente avevano una visibilità inferiore rispetto ai grandi esercizi, furono messe in evidenza all’interno dell’app.

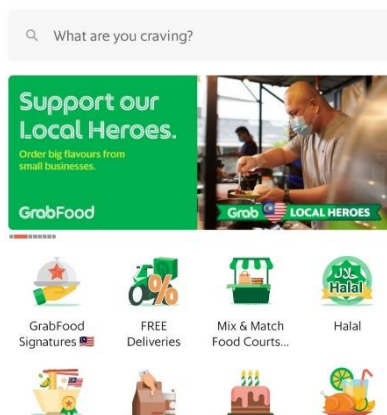


Figura 14 Local Heroes Campaign mette in evidenza le attività minori (immagine presa da piattaforma Grab personale)

⁶ Grab, online <https://www.grab.com/sg/merchant/food/>, accesso ottobre 2020.

⁷ Grab Social Impact Report 2019/2020, *Building resilience in the face of crisis*, “Grab”, maggio 2020, pp, 12 - 15, online <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/Grab-Social-Impact-Report-2020.pdf>, accesso 15 settembre 2020.

Ciò nonostante, è importante sottolineare come non tutto ruotò attorno alla ristorazione. Infatti, a supporto anche di altri imprenditori e degli stessi consumatori, come vedremo a breve, Grab introdusse anche i servizi di GrabMart e GrabExpress.

Inoltre, come per i guidatori, venne aperto anche un fondo chiamato *Small – Biz relief*. Quest’ultimo, riservato alle piccole imprese, concede loro di ricevere fino a un massimo di MYR 3,000.

Uno dei valori fondanti per Grab, come già detto precedentemente, risiede nella sicurezza e in tutti i modi in cui essa può essere intrapresa. In virtù di ciò, a inizio *lockdown*, la compagnia si mobilitò per poter assicurare il rispetto delle norme igienico – sanitarie. Questo, sia per salvaguardare la salute di tutti i protagonisti coinvolti nelle interazioni promosse dalla stessa, che per fungere da impulso per una maggiore e costante responsabilizzazione della comunità. A questo proposito, infatti, sono stati attivati dei protocolli che vanno, ad esempio, dall’obbligo di misurazione della temperatura giornaliero da parte dei riders, all’istruzione di merchant – partner in materia di sanificazione dei materiali, gestione del distanziamento sociale con gli operatori delle consegne e così via. Inoltre, di contro, le loro azioni si concretizzarono ulteriormente attraverso la distribuzione di materiali di protezione. Si è stimato, infatti, che l’azienda nella fase iniziale abbia distribuito circa 2 milioni di mascherine, gel igienizzanti e guanti ai partner più esposti al rischio.⁸

Sempre in nome della sicurezza, hanno promosso maggiormente l’uso di GrabPay e del *cashless* in generale, per evitare l’uso dei contanti, potenziale veicolo di trasmissione del virus. Il tutto attraverso maggiori incentivi sia per i commercianti, con una riduzione delle commissioni, sia per gli utenti con ulteriori promozioni attraverso GrabRewards.

Rilevante fu il fatto che, con i primi rilassamenti, vennero ripristinati i servizi di mobilità JustGrab. In questo frangente la compagnia stilò un sistema a sei fasi chiamato GrabProtect coadiuvato, come già detto, da una fornitura di dispositivi protettivi.⁹ Il regolamento, tutt’ora in atto, prevede: compilazione giornaliera di un

⁸ Ivi, p. 7.

⁹ Grab, *Grab introduces new hygiene measures for ride – hailing with GrabProtect*, “Grab”, 2 giugno 2020, online <https://www.grab.com/sg/press/social-impact-safety/grab-introduces-new-hygiene-measures-for-ride-hailing-with-grabprotect/>.

form per dichiarare il proprio stato di salute; obbligo di mascherina; obbligo di sanificazione con gel ad ogni corsa; sedile anteriore dal lato passeggero non utilizzabile per favorire la distanza.¹⁰

Sul fronte consumatori, il fatto di avere a disposizione una piattaforma in grado di fornire tali servizi essenziali alla portata di un click, si rivelò fondamentale. Ragion per cui il sistema di delivery venne implementato, non solo in ambito di cibo già pronto ma, anche nei riguardi di prodotti generici.

GrabMart, che fino a quel momento era solo un progetto pilota, fu un'importante estensione che coinvolse tutte le tipologie di esercizi.¹¹ Particolarmente apprezzate, furono le partnership con supermercati e farmacie.¹² Difatti, per quanto fossero già presenti piattaforme online sulle quali era possibile fare la spesa e riceverla direttamente a casa, quando entrò in vigore l'MCO, le richieste furono talmente tante che i tempi di consegna si allungarono di circa due settimane. Questo perché, il personale a disposizione delle stesse, non era sufficiente per supportare il carico della domanda. Dunque, l'unione con Grab ampliò il numero di riders – partner a disposizioni, rendendo così le consegne molto più celeri.

Del tutto innovativo fu, invece, GrabExpress. Con quest'ultimo si permette all'utente di effettuare spedizioni di pacchi; documenti; cibo (con le dovute restrizioni) a favori di altri, purché il tutto si svolga all'interno dello stesso Stato Federale.¹³ Com'è possibile vedere dal tariffario sottostante preso in esempio, i prezzi ancora una volta sono calcolati sulla base di tariffe fisse e del chilometraggio (Fig. 15). Pertanto, una volta che l'utente avrà selezionato il punto di *pick – up* e quello di *drop – off*, egli saprà subito il costo totale della prestazione.

¹⁰ Misure da intendersi per entrambe le parti.

¹¹ Grab, online <https://www.grab.com/sg/mart/>, accesso ottobre 2020.

¹² S. Goh, Covid – 19 Update 2: safeguarding Malaysia's livelihoods, "Grab", 23 marzo 2020, <https://www.grab.com/my/press/others/grab-safeguarding-malaysias-livelihoods/>.

¹³ Grab, online <https://www.grab.com/sg/express/>, accesso ottobre 2020.

Vehicle	Car	Bike	4-Hour Delivery
Base Fare	RM3.70	-	-
Min Fare	RM6.00	RM5.00	-
Rates	1 - 30KM RM1.00/KM >30 KM RM1.50/KM	1 - 30KM RM1/KM >30KM RM1.50/KM	Flat Rate <10KM = RM5 <15KM = RM7 <20KM = RM10 <25KM = RM14 <30KM = RM18 <35KM = RM22

Figura 15 Tariffario GrabExpress per la Klang Valley (immagine presa da fonte online <https://www.grab.com/my/express/>)

In aggiunta a quanto già detto, merita di essere menzionato anche il contributo che Grab offrì a livello sociale e a favore della comunità tutta. In particolare, due furono le iniziative che più ebbero un impatto positivo in questi termini.

La prima, è legata alla celebrazione più importante e sentita nella religione musulmana: il Ramadan. Nel 2020, il mese interessato fu quello dal 24 aprile al 24 maggio, giorno del Hari Raya. In una situazione di normalità durante questo periodo, oltre ad osservare il digiuno e la preghiera, la sera si trasforma in un momento di grande aggregazione. Infatti, una volta calato il sole, mercati e ristoranti aprono e diventano luogo di convivialità. Inoltre, il giorno che segna la fine del digiuno, le famiglie si riuniscono la gran completo per celebrare con cibo, doni, balli, musica e così via.

La pandemia, però, non permise nulla di tutto ciò. Dunque, il fatto che Grab fosse operativo fino a tarda ora per le consegne, permise ai commercianti (anche i più piccoli) di non azzerare le proprie entrate in un periodo generalmente proficuo per loro. E, cosa non meno importante, permise a tutti gli osservanti di poter tenere vivo, anche se con diverse modalità, lo spirito della festa consumandone i cibi tipici. Come emerge dai dati raccolti nel report di maggio 2020, infatti, i tradizionali chioschi locali ricevettero circa 284,000 ordini durante il Ramadan.¹⁴

¹⁴ Grab Social Impact Report 2019/2020, *Building resilience in the face of crisis*, "Grab", maggio 2020, pp, 12 - 13, online <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/Grab-Social-Impact-Report-2020.pdf> , accesso 15 settembre 2020.

La seconda iniziativa tutt'oggi attiva che ebbe un forte impatto sulla comunità, prese il nome di GrabCare.¹⁵ Un servizio creato in poco tempo e a seguito di un episodio discriminatorio avvenuto in un mezzo pubblico di Singapore, ai danni di un'infermiera in prima linea nella lotta al Covid – 19.¹⁶ A supporto della categoria degli operatori sanitari, Grab ha creato in ambito di *mobility* un segmento a s'è stante, atto a dare loro un passaggio da e per la struttura interessata. Più di 15,000 driver – partner hanno aderito fin da subito dando la loro disponibilità al progetto. Pertanto, al momento della prenotazione, all'utente interessato basta selezionare tra le opzioni di trasposto quella di GrabCare e all'autista più vicino, tra quelli favorevoli, viene inviata la richiesta.

Queste le principali azioni intraprese da Grab nel periodo di pandemia più complicato nel SEA. Iniziative che vanno ben oltre il mero lato economico, bensì che impattano in maniera profonda le singole persone e le società in una più ampia prospettiva. Proprio con lo scopo di far sentire il singolo parte attiva della comunità, a maggio ogni utente che entrava nella piattaforma poteva visualizzare un report (Fig. 16). Quest'ultimo non parlava dei risultati complessivi raggiunti dall'azienda, ma mostrava il resoconto (e il successivo impatto) di tutte le azioni da lui intraprese durante quel periodo.

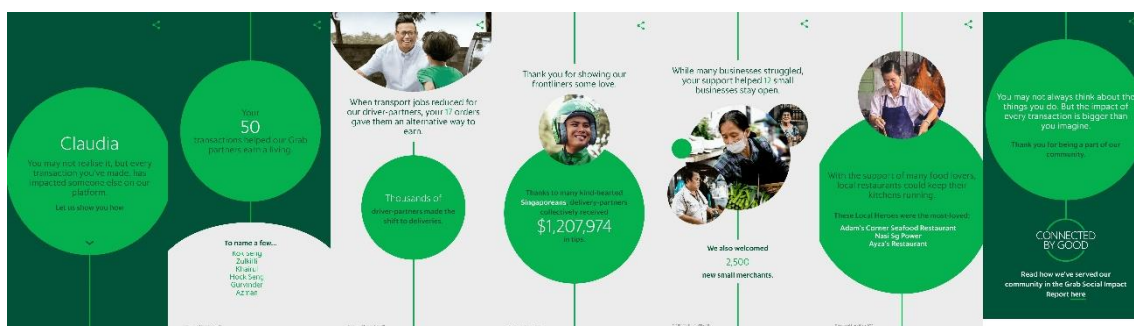


Figura 16 Report utente Grab, maggio 2020 (immagine presa da profilo Grab personale)

¹⁵ Grab, online <https://www.grab.com/sg/safety/covid-19/grabcare/>, accesso ottobre 2020.

¹⁶ H. Baharudin, *Coronavirus: new Grab service dedicated to taking healthcare workers home*, "The Straits Times", 12 febbraio 2020, online <https://www.straitstimes.com/singapore/coronavirus-new-grab-service-dedicated-to-taking-healthcare-workers-home>, accesso ottobre 2020.

Conclusioni

A conclusione di questo elaborato è opportuno dare una panoramica di quelle che sono state le considerazioni maturate a seguito dell'analisi di Grab, obiettivo primario di suddetta tesi.

In primo luogo, è importante sottolineare come sia stato preso come caso studio una realtà poco nota al mondo occidentale e come, quindi, si sia ritenuto importante offrirne un prospetto dettagliato in tutte le sue parti principali. Dunque, come si è visto, l'analisi non si è focalizzata solo sull'aspetto più tecnico della piattaforma, bensì anche sull'*outcome* effettivo delle strategie impiegate.

Le considerazioni in merito agli aspetti tecnici di Grab hanno portato a farne emergere principalmente la value chain, l'offerta e i processi che vi convogliano al suo interno. Mentre, per quanto concerne il secondo focus, si è potuto dare prova di come l'azienda abbia molta cura nel declinare le sue azioni in maniera tale da generare impatti positivi. Quest'ultimi, suddivisi in *people*; *cities*; *planet*, fungono da macrocategorie e rientrano nella cd strategia a "doppia linea di fondo" che pone sullo stesso piano la valutazione e, laddove possibile, l'implementazione dei guadagni convenzionali con quella dei contributi da poter dare a livello di impatti sociali. Come si è ampiamente dimostrato, ognuna di queste tre categorie racchiude all'interno azioni sia a livello micro che macro. Difatti, da un lato si pone l'attenzione sul pianeta in termini di generale impatto ambientale attraverso effettivi interventi e una rieducazione comportamentale a questo approccio e, dall'altro, si agisce direttamente per rendere le città più smart. Il che vuol dire conferire, non solo azioni concrete a risoluzione della congestione stradale e dell'inquinamento bensì, anche la possibilità di ampliarne gli orizzonti in termini di innovazione legata a numerosi servizi (pubblici e non) fruibili grazie a Grab e le sue partnership online. Oltretutto, i piani impattanti sia sul tessuto sociale in generale che sugli utenti partner / clientela in particolare, hanno sicuramente lasciato il segno in questi 8 anni, a partire ad esempio da GrabInvest fino ad arrivare al programma GrabForGood.

Tutti elementi interconnessi tra loro grazie a un piano strategico che ha saputo distinguersi su più fronti anche, come approfondito nel capitolo V, su base

competitiva, puntando su: iper – localizzazione, partnership e investimenti in ricerca e Big Data Analytics.

Come si è dimostrato, l’approccio “*local*” è stato alla base del progetto. Per l’appunto Grab venne ideato e fondato partendo da un problema noto ai fondatori, in quanto strettamente legati al territorio e toccati dallo stesso. Dunque, la piattaforma è stata da sempre posta come un semplice mezzo per raggiungere un determinato fine che andasse oltre quello economico. L’obiettivo di risolvere i problemi del Sud – Est Asiatico, come si è potuto dimostrare, altro non è stato che il frutto di una costante presa di coscienza nei riguardi, ad esempio, del bisogno di inclusività sociale, uguaglianza in relazione a diritti della persona all’accesso a servizi base e così via. Senza dimenticare che, per quanto si possa giustamente parlare di regione in termini di territorio, nel corso dell’elaborato si è potuto dimostrare come Grab non si inserisca in ogni Stato secondo pratiche o servizi standardizzati. Bensì, a ognuno di essi si riserva una certa dose di concentrazione e studio sui relativi mercati e società che, per quanto possano somigliarsi, non saranno mai uguali né potranno essere trattati come tali.

In tema di partnership si è entrati nel più generale campo della collaborazione, fondamentale per le realtà di sharing economy e altro pilastro parte della *vision* di Grab. Sinergie, sia per creare soluzioni innovative che per muoversi molto più velocemente verso le stesse. Di conseguenza, uno degli altri aspetti emersi nello svolgimento di questa tesi, è stata la volontà, l’apertura e la capacità collaborativa di Grab nei confronti di altre realtà sottoforma di governi locali, enti pubblici, aziende private.

Il terzo elemento menzionato riguarda, per l’appunto, la sfera degli investimenti in ricerca e Data Analytics. Si è dimostrato come sia una componente nodale per Grab a partire dallo studio di domanda e offerta, fino ad arrivare a quello dei comportamenti degli utenti in termini, ad esempio, di lifestyle. Inoltre, fornisce un modello concreto di come l’approccio all’analisi dei Big Data, possa rappresentare una reale opportunità per le piccole, medie, grandi imprese. Questo in quanto, diventando partner di questo tipo di realtà entrerebbero subito a far parte di un ecosistema già formato e funzionante, andando a ridurre i costi che può portare anche solo la creazione di un proprio sito web. Inoltre, le Super App sono indubbiamente

una vetrina non di poco conto, soprattutto se consideriamo la mole di utenti che la compongono. Clienti a tutti gli effetti fidelizzati grazie, in particolar modo, ai numerosi servizi concentrati in un'unica piattaforma.

Realtà che grazie a delle solide basi, un solido network e una crescente ricerca dell'innovazione è riuscita a sopravvivere alla pandemia e a trovare un input per riconvertirsi nuovamente. Per l'appunto, è corretto ribadire che una battuta d'arresto in questo senso l'ha ricevuta anche la compagnia malese. Nel momento in cui le città si fermarono, il loro *core business* vide un brusco azzeramento della domanda. Tuttavia, attraverso una riduzione di costi e un parallelo investimento nel servizio delivery, venne trovata una via per fronteggiare l'emergenza. Inoltre, in relazione a ciò e alla situazione, la società di Grab è stata definita da alcuni governi come "essenziale" per la sopravvivenza di molte attività. Difatti, è stata data una possibilità di resilienza che ha portato più di 600,000 commercianti in tutto il SEA a diventare partner spostandosi nel mondo dell'online.

Un fenomeno, quello delle Super App in generale, che sta ridimensionando il mondo dell'online. Di fatto, fa riflettere come inizialmente gli utenti di internet per poter essere tali dovessero entrare in uno spazio virtuale enorme come il Web. Ed è ancora più interessante notare come quest'ultimo sia stato poi nel tempo man mano esportato e contenuto all'interno di applicazioni specifiche, in nome di una maggiore comodità e simil rapporto *one to one*. Il tutto fino ad arrivare, oggi giorno, ad avere idealmente un'unica app all'interno della quale l'utente può avere quanti più servizi essenziali possibili a portata di mano e in uno stesso spazio.

Andando nel dettaglio, Grab è emerso come tutto questo e molto di più. Ovviamente, con ciò non si vogliono ignorare gli aspetti negativi o quelli che potrebbero essere percepiti come tali, come la gestione della privacy. Tuttavia, una considerazione chiave che si può porre a conclusione di questo elaborato sta nel fatto che la realtà di Grab racchiude quanto di più moderno ci sia in termini di sharing economy, social networking, sostenibilità e Big Data Analytics.

Bibliografia

Antonilli R., *Breve storia dei social network*, Latina, Ali Ribelli Edizioni, 2019.

Botsman R., Rogers R., *Il consumo collaborativo. Ovvero quello che è mio è anche tuo*, Milano, Franco Angeli, 2017.

Botsman R., *Who can you trust? How technology brought us together – and why it could drive us apart*, Londra, Penguin Books, 2017.

Freeman L. C., *The Development of Social Network Analysis*, Vancouver, Empirical Press, 2004.

Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, (2018), *Risoluzione del Parlamento europeo 31 maggio 2018 sull'attuazione della direttiva sulla progettazione ecocompatibile*, EUR-Lex, online pdf <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018IP0241&qid=1609717262669&from=IT>.

Gemelli A., *La psicologia della percezione*, “Rivista di filosofia Neo-Scolastica”, a. 1936, Vol. 28, n. 1, gennaio – febbraio.

Grab, (2017), *Moving SEA together Grab's 5th Anniversary Report*, online [https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_5th_year_report\(2017\).pdf](https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/grab_5th_year_report(2017).pdf).

Grab, (2019), *Grab Social Impact Report 2018-19*, online <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/sites/4/2019/09/24205405/Grab-Social-Impact-Report-.pdf>.

Grab, (2020), *Grab Social Impact Report 2019/2020, Building resilience in the face of crisis*, online <https://assets.grab.com/wp-content/uploads/media/Grab-Social-Impact-Report-2020.pdf>.

Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, “American Journal of Sociology”, vol. 78, no. 6, 1973.

Hardin G., *The Tragedy of the Commons*, “Science”, 13 dicembre 1968, Vol. 162.

International Society for Infectious Diseases, *COVID-19 outbreak in Malaysia: Actions taken by the Malaysian government*, “International Journal of Infectious Diseases”, n. 97, Maggio 2020.

Krapferer B., *Situations, Crisis, and the Anthropology of the Concrete: The Contribution of Max Gluckman*, “Social Analysis: The International Journal of Social and Cultural Practice”, vol. 49, no. 3, 2005.

Lin M., Dula C., *Grab Taxi: navigating new frontiers*, “Asian Management Insights – Singapore Management University”, 8 dicembre 2016, online pdf <https://cmp.smu.edu.sg/sites/cmp.smu.edu.sg/files/pdf/8.Grab%20Taxi.pdf>.

Maci L., *Il futuro è sharing economy. Il capitalismo delle folle*, “EconomyUp”, Anno XI, n.13, ottobre 2016, online https://d110erj175o600.cloudfront.net/archivio-giornale/2016/13/CorCom_27.pdf.

Manzoni A., *Del romanzo storico*, Opere varie, Milano, Fratelli Rechiedei, 1870.

OECD Publishing, *Economic outlook for Southeast Asia, China and India 2019 – Towards Smart Urban Transportation*, Development Centre, online pdf https://read.oecd-ilibrary.org/development/economic-outlook-for-southeast-asia-china-and-india-2019_saeo-2019-en#page3.

Prati G., *WEB 2.0 – Internet è cambiato*, Trento, UNI Service, 2007.

Ritzer G., *Il mondo alla McDonald's*, Bologna, Il Mulino, 1997.

Schwartz B., *The Paradox of Choice: Why more is less*, New York, Harper Perennial, 2004.

Tan A., (2017), *Letter to friends of Grab*, online <https://www.grab.com/sg/wp-content/uploads/media/images/press/LettertofriendsofGrab.pdf>, accesso 15 ottobre 2020.

Targio Hashem I. A., Yaqoob I., Anuar N. B., Mokhtar S., Gani A., Khan S. U., *The rise of big data on cloud computing: Review and open research issues*, “Information Systems”, Volume 47, 2015.

Vergati S., *Micro – Meso – Macro: la Social Network Analysis come insieme di tradizioni e programmi di ricerca*, Studi Di Sociologia, vol. 50, n. 3, 2012.

Wallsten S., *The Competitive Effects of the Sharing Economy: How is Uber Changing Taxis?*, “Technology Policy Institute”, 2015.

Sitografia

Armadio Verde, online <https://armadioverde.it/chi-siamo>, ultimo accesso ottobre 2020.

Baharudin H., *Coronavirus: new Grab service dedicated to taking healthcare workers home*, “The Straits Times”, 12 febbraio 2020, online <https://www.straitstimes.com/singapore/coronavirus-new-grab-service-dedicated-to-taking-healthcare-workers-home> , ultimo accesso ottobre 2020.

Bloomberg Wall Street Week, GranTaxi Founder: I live in a Hyper Paranoid World, online <https://www.bloomberg.com/news/videos/2015-08-10/grabtaxi-founder-i-live-in-hyper-paranoid-world>, pubblicato 10 agosto 2015, ultimo accesso ottobre 2020.

Carandang B., *How Fintech is setting Southeast Asia’s SMEs free*, “World Economic Forum”, 13 giugno 2019, online <https://www.weforum.org/agenda/2019/06/fintech-is-driving-financial-inclusion-in-southeast-asia/>, ultimo accesso ottobre 2020.

Carandang B., *How Fintech is setting Southeast Asia’s SMEs free*, “World Economic Forum”, 13 giugno 2019, online <https://www.weforum.org/agenda/2019/06/fintech-is-driving-financial-inclusion-in-southeast-asia/>, ultimo accesso ottobre 2020.

Choi C. Q., *Invisible Gorilla tests shows how little we notice*, “LiveScience”, 11 luglio 2010, online <https://www.livescience.com/6727-invisible-gorilla-test-shows-notice.html>, ultimo accesso ottobre 2020.

FutureReadyASEAN, online <https://futurereadyasean.org/about-us-fra/>, ultimo accesso ottobre 2020.

Grab Tech Blog, online <https://engineering.grab.com/> , ultimo accesso gennaio 2021.

Grab, online <https://www.grab.com>, ultimo accesso ottobre 2020.

Guerrini F., *Questa start – up ha creato l’Uber dal volto umano, e non teme affatto il gigante californiano*, “StratupItalia”, 23 marzo 2016, online <https://startupitalia.eu/53251-20160323-grab-taxi-uber>, ultimo accesso ottobre 2020.

Huet E., *Uber Tests Taking Even More From Its Drivers With 30% Commission*, “Forbes”, 15 maggio 2015, online

<https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/05/18/uber-new-uberx-tiered-commission-30-percent/?sh=32084f5a43f6>, ultimo accesso ottobre 2020.

Isaac M., *What you need to know about #DeleteUber*, “The New York Times, 31 gennaio 2017, online <https://www.nytimes.com/2017/01/31/business/delete-uber.html>, ultimo accesso ottobre 2020.

Istituto dell'Enciclopedia italiana Treccani, s.v. “beni comuni”, online https://www.treccani.it/enciclopedia/beni-comuni_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/, ultimo accesso ottobre 2020.

ITU, *Grab’s proactive approach to regulatory affairs*, 18 maggio 2016, online <https://news.itu.int/grabs-proactive-approach-regulatory-affairs/>, ultimo accesso ottobre 2020.

Kapur R., *Microsoft + Grab = digital skills for driver-partners and families in APAC*, Microsoft, 11 ottobre 2019, online <https://news.microsoft.com/apac/2019/10/11/microsoft-grab-digital-skills-for-driver-partners-and-families-in-apac/>, ultimo accesso ottobre 2020.

Loheswar R., *RMCO nationwide extended until March 31 as Covid – 19 cases peaked yesterday*, “MalayMail, 1 gennaio 2021, online <https://www.malaymail.com/news/malaysia/2021/01/01/rmco-nationwide-extended-until-march-31-as-covid-19-new-cases-peaked-yester/1936524>, ultimo accesso gennaio 2021.

Morris C., *2011 Harvard Business Plan Contest: Winners Awarded After 9 Phenomenal Finalist Pitches*, “BOSTINNO”, 26 aprile 2011, online <https://www.bizjournals.com/boston/inno/stories>, ultimo accesso ottobre 2020.

Oxford Dictionary, s.v. “sharing economy”, online <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/sharing-economy>, ultimo accesso settembre 2020.

Palatino M., *Uber faces more regulation in Southeast Asia*, “The Diplomat”, 27 novembre 2014, online <https://thediplomat.com/2014/11/uber-faces-more-regulation-in-southeast-asia/>, ultimo accesso ottobre 2020.

Pham S., *Uber is giving up on the fight for ride-hailing customers in Southeast Asia*, “CNN Business”, 26 marzo 2018, online

<https://money.cnn.com/2018/03/25/technology/uber-grab-deal-southeast-asia/index.html>, ultimo accesso ottobre 2020.

Simons D., *The Monkey Business Illusion*, online https://youtu.be/IGQmdoK_ZfY , pubblicato 28 aprile 2010, ultimo accesso ottobre 2020.

Tani S., *For Grab co-founder, social impact is as important as profit*, “Nikkei Asia”, 29 ottobre 2019, online <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Global-Management-Forum-2019/For-Grab-co-founder-social-impact-is-as-important-as-profits>, ultimo accesso ottobre 2020.

Uber, online <https://www.uber.com>, ultimo accesso ottobre 2020.

Wehbe Watson R., *Asia’s Power Businesswoman 2019: Meet 25 Outstanding Leaders On The Rise In Asia*, “Forbes”, 23 settembre 2019, online <https://www.forbes.com/sites/ranawehbe/2019/09/23/asias-power-businesswomen-2019-meet-25-outstanding-leaders-on-the-rise-in-asia/?sh=47e5bc4b7905>, ultimo accesso ottobre 2020.