



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

Platform economy: digitalizzazione del retail

Relatore

Ch.mo Prof. Francesco Rullani

Laureanda

Giovanna Tomasi
Matricola 861420

Anno Accademico

2021 / 2022

*Ai miei genitori,
che mi hanno dato la possibilità di studiare.*

Platform economy: digitalizzazione del retail

Introduzione	1
Capitolo 1. La digitalizzazione del retail	5
1.1. Digital era: dalla strategia d'impresa alla strategia digitale d'impresa.....	5
1.2. Le conseguenze della digitalizzazione su retailer e consumatori.....	10
1.3. L'e-commerce oggi e l'impatto del Covid-19.....	14
1.4. Digitalizzazione dei canali: un confronto tra multi-channel management e omni-channel management.....	18
1.5. Ecosistemi digitali dell'e-commerce.....	22
1.6. Attori degli ecosistemi digitali dell'e-commerce: network platform provider e complementor.....	25
1.7. Modelli di e-commerce.....	29
1.8. Strategie degli ecosistemi digitali dell'e-commerce.....	33
Capitolo 2. Le piattaforme digitali e gli ecosistemi digitali	37
2.1. Concetti di base delle piattaforme digitali.....	39
2.1.1. Esternalità delle piattaforme e mercati winner-takes-most or-all.....	39
2.1.2. Infrastruttura digitale e boundary resources.....	45
2.1.3. Ecosistema delle piattaforme digitali e generativity.....	49
2.2. Tipologie di piattaforme digitali: value proposition e business model.....	54
2.3. Asimmetrie di potere tra piattaforma digitale e complementor.....	59
Capitolo 3. Le piattaforme digitali oggi	73
3.1. Le principali piattaforme digitali nel retail.....	81
3.2. Amazon.....	82
3.2.1. Amazon Marketplace.....	87
Capitolo 4. Un'analisi del potere delle piattaforme digitali sul retail: il caso Amazon	95
4.1. Research question.....	95
4.2. Metodo di ricerca: Gioia methodology.....	97
4.3. Raccolta dei dati.....	102

4.4. Conduzione della ricerca.....	103
4.5. Discussione dei risultati.....	115
Conclusioni.....	127
Bibliografia.....	131
Sitografia.....	137

Introduzione

Negli anni più recenti, il ruolo giocato dalle piattaforme nel far nascere nuove opportunità di mercato per le imprese o ottimizzare i processi operativi già esistenti è diventato sempre più rilevante (Enel, 2020), tanto da aver fatto nascere un nuovo termine per descriverne il fenomeno: *“platformania”* (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019).

Basti pensare che al 31 gennaio 2022, le prime quattro imprese al mondo per capitalizzazione ruotavano tutte attorno ad un business model incentrato su una o più piattaforme. Parliamo di Apple, Microsoft, Alphabet e Amazon, che insieme formavano una capitalizzazione di 8.449,76 miliardi di dollari (Statista, 2022).

Nel presente periodo storico, in cui l’utilizzo delle piattaforme appare come una formula per il successo, gli incumbent si stanno trasformando per adattarsi alla platform economy e le startup più di successo sembrano essere proprio quelle che innovano tramite le piattaforme, è facile credere che le piattaforme garantiscano automaticamente il successo di un’impresa. Non è così: Cusumano avverte che le piattaforme devono essere viste come uno strumento per stare al passo con la concorrenza piuttosto che come fonti automatiche di vantaggio competitivo (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019). Dall’altro lato, però, le imprese che ignorano questo trend devono sopportare il rischio di non adeguarsi all’innovazione disruptive che è in atto e di rimanere indietro.

L’emergere delle piattaforme digitali costituisce sempre più un valido strumento per digitalizzare le imprese. Esse abbassano le barriere all’ingresso per i nuovi entranti o espandono il mercato a cui un incumbent si può rivolgere (Nambisan, Kenney, Siegel, 2018).

Le imprese, o gli imprenditori, quando associano una piattaforma alla loro attività, svolgono per Nambisan e Baron (2019) due ruoli: imprenditori veri e propri che utilizzano una piattaforma per creare e appropriarsi del valore della loro attività d’impresa, utilizzando quindi la piattaforma come mero intermediario; e complementor della piattaforma, o fornitori di beni e servizi complementari, che aumentano il valore della piattaforma stessa. La coesistenza di entrambi i ruoli significa che nel momento in cui un’impresa si avvale dell’utilizzo di una piattaforma digitale per supportare la propria attività, essa deve allo stesso tempo creare valore per la piattaforma stessa in quanto complementor. Quest’ultimo punto costituisce una conseguenza ma anche un requisito per la partecipazione di un’impresa all’ecosistema di una piattaforma digitale. Ogni

piattaforma digitale, infatti, accoglie un attore aggiuntivo nel momento in cui la presenza di quest'ultimo apporta valore all'interno della piattaforma. È così che la co-presenza di diversi attori, ognuno con la propria funzione, all'interno dell'ecosistema di una piattaforma digitale costituisce la caratteristica distintiva nel definire il vero valore di una piattaforma digitale. È da sé che l'attività d'impresa si deve integrare nell'ecosistema della piattaforma digitale che utilizza, talvolta dovendo adattare la propria struttura organizzativa e business model per sostenere questa relazione (Teece, 2007). È proprio a seguito di queste premesse affrontate nel primo capitolo della tesi, che si sviluppa la seconda parte del presente elaborato, ovvero si vuole comprendere la natura della relazione tra impresa e piattaforma. Un punto di partenza è offerto da Jacobides (Jacobides, Cennamo, Gawer 2018) il quale sottolinea come la relazione tra piattaforma e impresa differisce dalla tradizionale relazione tra due imprese per il fatto che essa non può essere inclusa in nessuna dei modelli tradizionali di relazione tra attori economici, quali quello di fornitore-cliente o catena del valore di Porter. Resta certo che tra piattaforma e impresa sussiste necessariamente un rapporto che, però, ha la caratteristica di mantenere i due attori separati. Infatti, non esiste alcun tipo di ownership tra piattaforma e impresa, o viceversa; eppure, le piattaforme riescono, di fatto, ad esercitare un'influenza sul secondo, "imponendo regole e vincoli, creando incentivi e influenzandone i comportamenti" (Boudreau, Hagiu, 2009).

Per un'impresa è importante, quindi, essere consapevole del potenziale delle piattaforme ma anche dei relativi rischi, soprattutto per quelle imprese che integrano piattaforme di terze parti nel loro business.

Nel primo capitolo verrà dapprima esposto il fenomeno della digitalizzazione delle strategie d'impresa tramite l'utilizzo di piattaforme digitali, con un particolare focus sul settore del retail. Nel secondo capitolo verrà trattato il concetto di piattaforma digitale e analizzato più nel dettaglio il rapporto tra impresa e piattaforma, con il relativo ecosistema digitale, ponendo particolare attenzione al tema del potere di una piattaforma digitale nei confronti delle imprese retail che ne prendono parte. Quando in una relazione uno dei due soggetti detiene potere, ne consegue che è in grado di influenzare le azioni del secondo (Emerson, 1962), e nella presente tesi questa relazione viene studiata nell'ambito delle piattaforme digitali e dei complementor dell'ecosistema. Un particolare focus sulle asimmetrie di potere è dedicato allo studio degli ecosistemi digitali delle piattaforme di e-commerce, in cui queste ultime detengono particolare potere nei

confronti dei retailer associati. Tale teoria verrà infine studiata relativamente al caso reale di una piattaforma di e-commerce, ovvero Amazon Marketplace. La research question a cui si vuole rispondere tramite l'analisi del caso è: "Quali sono le caratteristiche delle piattaforme digitali di e-commerce che permettono loro di esercitare il proprio potere sui retailer dell'ecosistema?". La ricerca vuole essere di tipo induttivo, tale per cui, partendo dal caso particolare, si possano trarre conclusioni valide per il caso generale delle piattaforme di e-commerce e dei relativi retailer. Per concludere, partendo dai risultati individuati durante la ricerca, verranno proposte alcune balancing operation che i retailer possono adottare per mitigare il rischio derivante dalle asimmetrie di potere e trarre maggiore vantaggio dalla relazione con la piattaforma di terze parti.

CAPITOLO 1. La digitalizzazione del retail

1.1. Digital era: dalla strategia d'impresa alla strategia digitale d'impresa

Il mondo in cui viviamo oggi è il risultato di una continua trasformazione che coinvolge diversi ambiti di sviluppo. Tra questi, la digitalizzazione è quella che, in tempi recenti, ha avuto il maggiore impatto sulla vita delle persone e che più di tutte ha cambiato il modo di svolgere l'attività d'impresa. Per questo motivo, la rivoluzione digitale viene da alcuni nominata come terza rivoluzione industriale (Unione europea, 2014) visto il suo impatto sull'intera economia globale. Questa trasformazione radicale promette infatti di cambiare il modo in cui le imprese operano e i consumatori effettuano i loro acquisti (Economiesuisse, 2017) ponendo attenzione alle nuove opportunità che stanno emergendo ma anche alle nuove sfide che molte imprese si trovano ad affrontare.

L'elemento che sta alla base dell'attuale era digitale (2000-presente) e che la differenzia dalla precedente era industriale (1800-2000) è l'informazione. Con la digitalizzazione, l'informazione viene rappresentata in bit, con l'importante conseguenza che il costo della stessa si abbassa notevolmente rispetto al periodo precedente (Sachs, 2020). Con costo dell'informazione si fa riferimento alle cinque componenti principali dello stesso: costi di ricerca, replicazione, trasporto, tracciamento e verifica dell'informazione (Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021). L'abbassamento di tutte e cinque le componenti di costo dell'informazione grazie alla digitalizzazione della stessa, sono il concetto che sta alla base della cosiddetta rivoluzione dell'informazione, o Information Technology Revolution (ITR) che ebbe inizio nel 1971 con l'introduzione sul mercato del primo microprocessore della storia.

Nel 1971, infatti, con l'introduzione di questa innovazione radicale, Intel diede il via ad una rivoluzione digitale che continua tuttora, facendo emergere un nuovo concetto: le economie digitali. Con tale termine, si fa riferimento alle economie che studiano se, e in che modo, le tecnologie digitali impattano sull'attività economica (Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021).

L'introduzione del microprocessore come innovazione radicale costituì negli anni '70 un punto di svolta per il mercato, per cui si creò l'esigenza per le imprese di introdurre a loro volta ulteriori innovazioni tecnologiche per mantenere un vantaggio competitivo (Hobijn, Jovanovic, 2001). È proprio tra gli anni '70 e '80 che il mercato assistette ad una riconfigurazione delle imprese: con l'introduzione del microprocessore come

innovazione disruptive, le imprese si trovarono a dover far fronte ad un nuovo quadro competitivo. In quanto innovazione radicale, però, le imprese incumbenti apparivano scettiche ad apportare modifiche all'interno della loro realtà consolidata, dal momento che da decenni operavano con processi e tecnologie ben definiti. Dall'altro lato, i nuovi entranti, se avessero voluto ricavarli il loro spazio all'interno dell'arena competitiva, il modo migliore sarebbe stato proprio quello di sfruttare le più recenti innovazioni tecnologiche che il microprocessore aveva portato, laddove le imprese più consolidate erano restie a sfruttarle. Si possono quindi identificare tre motivi principali per cui, in questi anni, i nuovi entranti sono stati coloro che più hanno saputo trarre valore dalle nuove tecnologie digitali (Greenwood, Jovanovic, 1999).

Il primo elemento è costituito dalle competenze e dalla consapevolezza che i nuovi entranti maturano circa l'importanza dell'adozione di un'innovazione. Questi ultimi, infatti, riescono a vedere il potenziale dell'innovazione senza essere influenzati dal fatto che questa rende obsolete le tecnologie che la precedono. Gli incumbent, all'incontrario, tendono a dare meno importanza all'innovazione nel momento in cui questa si sostituisce alle tecnologie su cui l'impresa stessa ha fatto affidamento fino a quel momento.

Il secondo elemento è riconducibile al concetto di vintage capital: i nuovi entranti non possiedono il loro spazio sul mercato, ma se lo devono creare. Per tale motivo, fin dal primo momento decidono di investire sulla nuova tecnologia per trarre da essa vantaggio competitivo e differenziarsi. Gli incumbent, all'incontrario, essendo già in possesso di una quota di mercato acquisita tramite tecnologie alternative, e avendo già investito ingenti somme di capitale per tecnologie precedenti e lo sviluppo di competenze relative a tali tecnologie, sono scettici nell'abbandonare ciò su cui hanno già investito per tecnologie che almeno parzialmente distruggono il valore di quelle precedenti.

Il terzo elemento è costituito dai vested interests, il quale fa riferimento alla tendenza delle imprese più vecchie ad ignorare le nuove tecnologie nel momento in cui queste svalutano le competenze già acquisite dalle risorse umane presenti nell'impresa. Gli interessi di queste ultime, infatti, sono quelli di continuare a trarre valore dalle loro competenze e si vedono minacciate nel momento in cui l'innovazione, per essere sfruttata, richiede competenze nuove non possedute.

In quanto *evoluzione*, quella che iniziò nel 1971 con l'invenzione del microprocessore, diede vita man mano a nuovi prodotti che sono stati in qualche modo sequenziali e migliorativi rispetto al microprocessore (Audretsch, 1995). Tra queste innovazioni

incrementali riconosciamo alcune innovazioni in particolare a cui vengono accreditati i maggiori impatti sull'economia. Tra queste: il personal computer negli anni '80, Internet negli anni '90, lo smartphone negli anni 00' e il cloud computing negli ultimi dieci anni (Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021).

Dall'ultimo decennio del secolo scorso, in particolare, le imprese sono riuscite a sfruttare l'elevata efficienza dei processi generata dalle tecnologie digitali fino a quel momento introdotte, abbinandola alla connessione globale offerta da Internet per riconfigurare l'infrastruttura aziendale e adattarla ai requisiti della nuova era digitale (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, Venkatraman, 2013). È in questo contesto che emerge l'esigenza di inquadrare diversamente la IT strategy che, fino a questo momento, era stata concepita come subordinata e funzionale rispetto alla più ampia strategia d'impresa.

A partire dagli anni '90, la letteratura inizia a considerare l'Information Technology come un elemento di fondamentale importanza per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile in un ambiente caratterizzato da continue innovazioni tecnologiche. Henderson e Venkatraman propongono, con il loro Strategic Alignment Model, una teoria per cui le imprese non dovrebbero limitarsi a perseguire una IT strategy intesa come funzione aziendale, ma, piuttosto, essa dovrebbe essere incorporata nella corporate strategy e creare valore grazie alla sua integrazione nel business (Henderson, Venkatraman, 1999).

Alla base del concetto di Strategic Alignment, sussiste il principio per cui deve esistere un fit o allineamento tra quelli che gli autori definiscono *internal domain* ed *external domain*, che potremmo tradurre rispettivamente come azione interna e azione esterna. Con la prima si fa riferimento all'insieme delle competenze, al design dei processi e alla struttura organizzativa; con azione esterna, invece, si rimanda al mercato in cui una particolare impresa opera. Nell'ambito specifico dell'era digitale, tale modello viene contestualizzato all'interno di un ambiente caratterizzato da continue innovazioni tecnologiche che potenzialmente costituiscono una fonte di vantaggio competitivo per le imprese che riescono ad integrarle nella loro strategia aziendale. È in questo contesto che il modello presentato dai due autori viene riadattato per rispondere all'esigenza di inclusione dell'IT strategy come parte costituente della strategia stessa.

Nella figura 1 possiamo vedere una rappresentazione grafica dello Strategic Alignment Model di Henderson e Venkatraman applicato al contesto della digital era. Lo schema può

idealmente essere suddiviso in due sezioni orizzontali e due sezioni verticali, rispettivamente azione interna ed esterna; e strategia dell'impresa e strategia IT.

Nella parte inferiore dello schema, gli elementi corrispondono all'azione interna dell'impresa che, da un lato includono gli elementi dell'impresa stessa, ovvero la struttura organizzativa, i processi e le competenze, e dall'altro gli elementi di IT che andranno ad influenzare la strategia dell'impresa. Relativamente a questi ultimi, gli elementi di IT sono l'infrastruttura IT, ovvero i sistemi informativi, e i processi.

Nella sezione superiore dello schema, sono inclusi la business strategy, ovvero l'arena competitiva in cui un'impresa è inserita, e l'IT strategy che fa riferimento alle tecnologie disponibili.

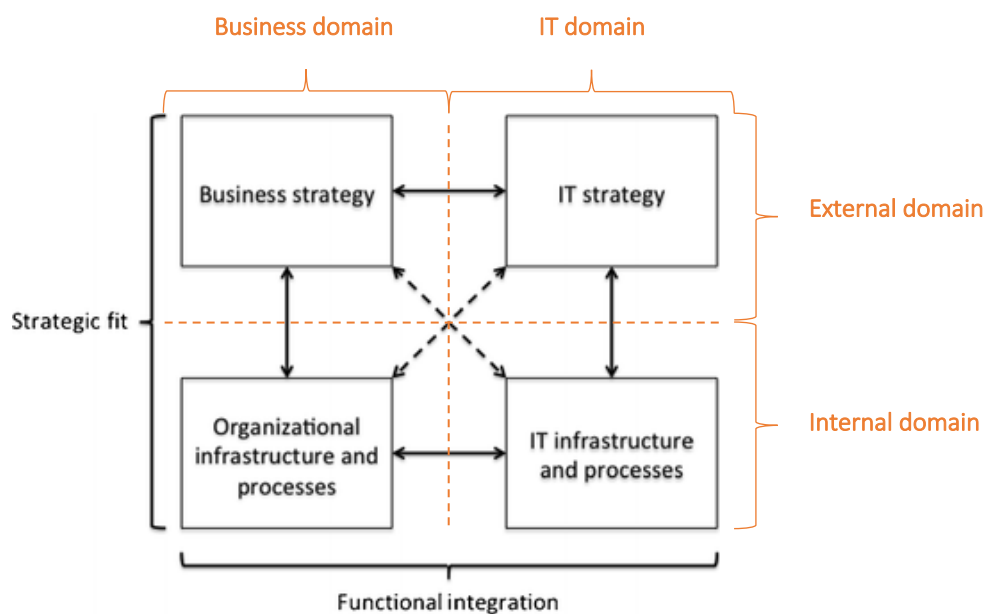


Figura 1: Strategic alignment model

Fonte: Versendaal, Van Den Akker, Xing, De Bevere, 2011.

Con riadattamento personale in arancio

Sia con riguardo al business domain, che all'IT domain, l'obiettivo della strategia di un'impresa è quello di allineare l'azione interna con quella esterna, creando quello che viene definito *strategic fit*, perchè solo così è possibile massimizzare la performance economica complessiva (Henderson, Venkatraman, 1999). La principale difficoltà per il management nel contesto della Digital Era è quella di considerare l'elemento IT come parte della strategia e non come semplice risorsa funzionale all'implementazione della stessa. Per ottenere una corretta esecuzione della strategia, l'impresa deve quindi tenere

conto sia dell'internal che dell'external domain, e in entrambi i casi, la componente IT deve essere integrata come elemento strategico e non come semplice funzione aziendale. Infatti, il modello evidenzia l'importanza ricoperta da un corretto allineamento tra IT domain e business domain, sia con riguardo all'azione interna che all'azione esterna. I due allineamenti necessari affinché la strategia IT diventi parte integrante della strategia dell'impresa sono rappresentati dai seguenti fit strategici:

- *Strategic integration*

Con strategic integration si fa riferimento all'allineamento tra IT domain esterno e business domain esterno (sezione alta dello schema) allo scopo di utilizzare l'IT in supporto alla business strategy come fonte di vantaggio competitivo.

- *Operational integration*

L'operational integration pone un focus all'azione interna (sezione bassa dello schema), indicando come la struttura organizzativa, le competenze e i processi aziendali debbano essere strutturati in maniera coerente rispetto all'infrastruttura IT (ovvero i sistemi informativi aziendali) in modo da riuscire effettivamente a sfruttare e risorse IT.

Una corretta integrazione strategica dell'IT domain all'interno del business domain permette di ottenere come risultato una strategia trans-funzionale che può essere denominata come digital business strategy (Bharadwaj, Sawy, Pavlou, Venkatraman, 2013). La digital business strategy, quindi, non è una semplice applicazione della tecnologia alla strategia aziendale, ma è l'utilizzo della tecnologia per creare vantaggio competitivo, il che risulta di fondamentale importanza per le imprese per avere successo nel periodo della digital era. Infatti, con la digitalizzazione di un numero sempre maggiore di imprese e settori e la crescente connessione tra attori economici di tutto il mondo, la digital business strategy è destinata a diventare business strategy a tutti gli effetti, normalizzando il fatto che la strategia faccia affidamento su tecnologie digitali (Henderson, Venkatraman, 1999).

Il modello di Henderson e Venkatraman esprime chiaramente il concetto di digital business strategy, evidenziando l'importanza che una tecnologia digitale assume nel definire e influenzare l'attività dell'impresa che la utilizza.

Tra i vari strumenti IT (IT domain) a cui il modello fa riferimento per digitalizzare la strategia di un'impresa, riconosciamo le piattaforme digitali. Esse hanno la caratteristica, come anticipato nel primo paragrafo, di far inserire l'impresa che le adotta all'interno di

un ecosistema svincolato dalle tradizionali relazioni di mercato, eppure, in qualche modo, la piattaforma è in grado di influenzare l'attività (business strategy) e la struttura organizzativa (organizational infrastructure and processes) delle imprese che ne appartengono. Per questo motivo, la relazione tra i due attori è meritevole di un approfondimento in grado di analizzare in che modo le piattaforme riescono ad esercitare influenza sulle imprese partendo dal concetto di ecosistema e approfondendo il ruolo di ciascun attore.

Ai fini del presente elaborato, tale modello viene contestualizzato nel presente periodo storico e, in particolare, si vuole dimostrare come le piattaforme digitali intese come IT domain siano in grado di definire la strategia digitale delle imprese, creando quello che i due autori definiscono come fit strategico. Nell'analizzare il rapporto tra piattaforme digitali e imprese, verrà posta particolare attenzione al caso delle imprese retail in quanto, se non sufficientemente circoscritta, l'analisi del rapporto tra i due attori rischierebbe di perdere significatività.

1.2. Le conseguenze della digitalizzazione su retailer e consumatori

L'invenzione del microprocessore nel 1971 costituì solo l'inizio di una serie di successive innovazioni incrementali come Internet, lo smartphone e il cloud computing (Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021). In particolare, con l'avvento del World Wide Web come infrastruttura digitale e del personal computer o smartphone come parte hardware, è stato reso possibile lo sviluppo di una particolare economia digitale, ovvero la Digital Platform Economy (DPE) che Kenney e Zysman definiscono come quel fenomeno per cui un crescente numero di attività economiche, politiche e sociali è supportato da tecnologie digitali (Kenney, Zysman, 2016).

Negli ultimi decenni, infatti, abbiamo assistito ad un crescente numero di imprese il quale core business è legato allo sfruttamento di tecnologie digitali, in particolare, la maggior parte di queste sono imprese basate su piattaforme digitali (un approfondimento a tale riguardo verrà trattato nel capitolo due). Il termine piattaforma digitale fa riferimento all'insieme di tecnologie digitali sviluppate allo scopo di coinvolgere categorie diverse di attori nella co-creazione di valore (Calabrese, La Sala, Fuller, Laudando, 2021). Dal momento che le piattaforme costituiscono l'infrastruttura attorno alla quale gli attori che ne prendono parte co-creano valore, la nascita delle piattaforme digitali ha portato a due principali benefici per le imprese coinvolte nell'ecosistema:

Funzione di match-maker più efficace

In primo luogo, grazie alla digitalizzazione dell'informazione, le piattaforme possono essere utilizzate per sfruttare i minori costi di ricerca dell'informazione e permettere al lato della domanda di trovare la migliore offerta in base alle proprie esigenze, in questo caso parliamo della funzione di match-maker svolta dalle piattaforme. Esempi di piattaforme match-maker sono quelle di commercio elettronico come Amazon, Ebay e Zalando.

Efficienza degli scambi

Il secondo grande beneficio delle piattaforme digitali è la maggiore efficienza degli scambi, resa possibile grazie ai ridotti costi di ricerca, di replicazione e verifica dell'informazione che le piattaforme sono in grado di ottenere (Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021) e alla rapidità con cui è possibile mettere in contatto attori economici geograficamente distanti.

La crescente accessibilità alle nuove tecnologie digitali e la conseguente capillarità delle stesse che ha coinvolto innumerevoli settori e imprese, sta portando via via ad un'integrazione dell'online all'offline, con il primo che funge da supporto e integrazione all'ambiente offline. In particolare, a trarre grande vantaggio dai due principali benefici che la diffusione delle piattaforme ha portato sia dal lato delle imprese, che dal lato del consumatore, è il commercio elettronico.

Con commercio elettronico, o e-commerce, si fa riferimento allo "scambio di beni e servizi effettuato mediante l'impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica (Internet, Intranet, personal computer, televisione digitale ecc.)" (Treccani). Lo scambio di beni e servizi può avvenire tra diversi attori, in questi casi parliamo di mercati B2B, B2C o C2C. Nel presente elaborato verrà approfondito il commercio elettronico di tipo B2C, ovvero verrà analizzato più nel dettaglio come il settore retail utilizza i canali online per interfacciarsi con il consumatore.

Da un lato, infatti, le piattaforme per il commercio elettronico sono in grado di svolgere la funzione di match-maker in maniera efficace e rispondere alle esigenze sempre più specifiche dei consumatori con offerte ampie, cosa che i tradizionali negozi fisici non sono in grado di offrire. Dall'altro lato, tramite l'e-commerce, il consumatore ha a disposizione uno strumento per confrontare un numero molto alto prezzi e informazioni circa diversi

prodotti e ridurre notevolmente le barriere geografiche nella scelta del venditore da cui acquistare, con la conseguenza che gli acquisti vengono effettuati in maniera più informata.

La funzione di match-maker delle piattaforme, insieme alla maggiore efficienza degli scambi, hanno favorito negli ultimi 25 anni la nascita e lo sviluppo del commercio elettronico che, nell'ultimo decennio, è cresciuto del 19,6% (Oberlo, 2022), andando ad occupare a fine 2021 una quota di mercato relativamente all'intero retail pari al 23,9%. Per quanto riguarda i ricavi generati dall'e-commerce, nel 2021 sono stati \$4.938 miliardi, ed è stimato un incremento degli stessi del 50% entro il 2025 (Chevalier, 2022). Ad incidere su tale crescita è anche il modello di acquisto da parte dei consumatori, che negli ultimi anni ha subito un forte cambiamento, accelerato ulteriormente dalla pandemia, favorendo gli acquisti online.

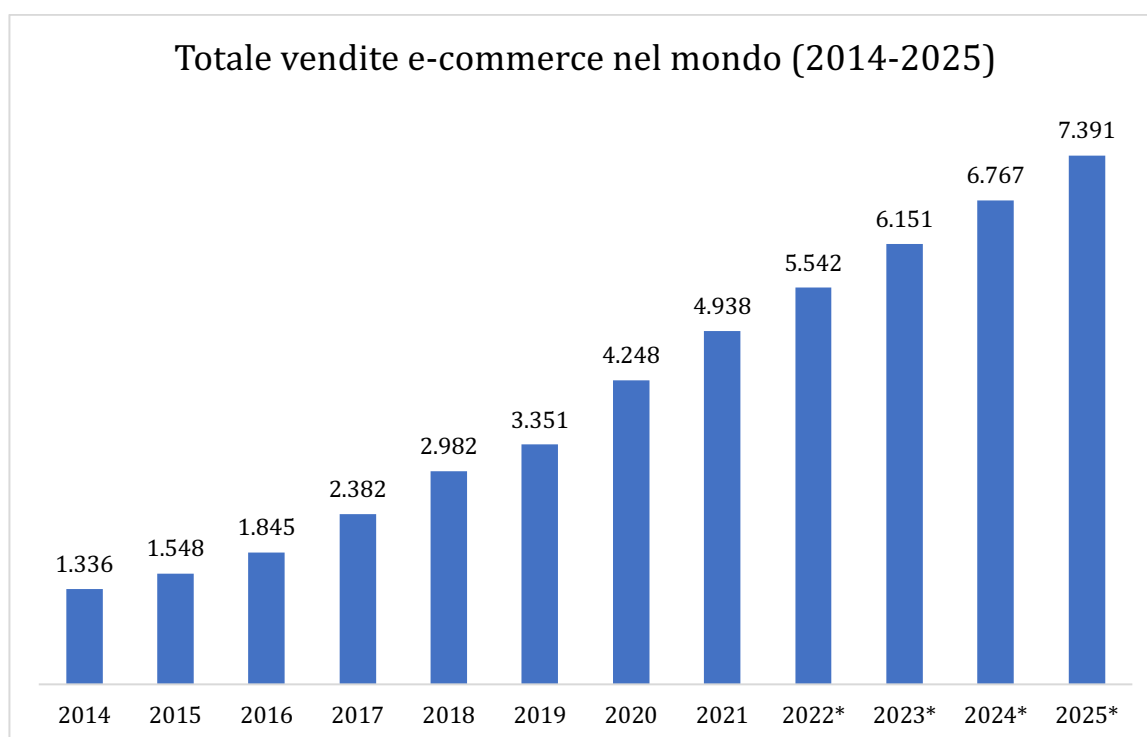


Figura 2: Totale vendite e-commerce 2014-2025 (anno nell'asse delle X)

Fonte: elaborazione personale

Fonte dati: Statista, 2022

Tale crescita effettiva e prospettica, è il risultato di due elementi principali caratteristici della digital era: la disponibilità delle tecnologie digitali e le caratteristiche della domanda.

Tecnologie digitali

Con riguardo alle tecnologie digitali, le continue innovazioni incrementali nell'ambito delle stesse hanno difatti reso possibile la creazione di una complessa infrastruttura, sia hardware che software, in grado di supportare il commercio elettronico. Il World Wide Web ha permesso di mettere in contatto imprese e consumatori provenienti da tutto il mondo, riducendo le barriere spaziali e ampliando il mercato a cui un'impresa può rivolgersi. Allo stesso tempo, le piattaforme digitali hanno dato vita a luoghi online di tipo user-friendly che rendessero facile e accessibile a tutti il contatto tra venditori e clienti. Dall'altro lato, l'invenzione di componenti hardware come il PC, il tablet o lo smartphone, ha creato la possibilità di accedere a nuovi canali di vendita per le imprese del retail.

Caratteristiche della domanda

Con riguardo alle caratteristiche della domanda, il commercio elettronico ha subito una tale crescita grazie ad una caratteristica che lo differenzia rispetto al commercio tradizionale, e a cui i consumatori attribuiscono valore: la comodità (Oberlo, 2021). A tale conclusione si arriva osservando i risultati di una ricerca condotta da Statista e rielaborata da Oberlo che identifica i motivi per cui i consumatori decidono di acquistare online:

Principali motivi per cui i consumatori acquistano online (2021)

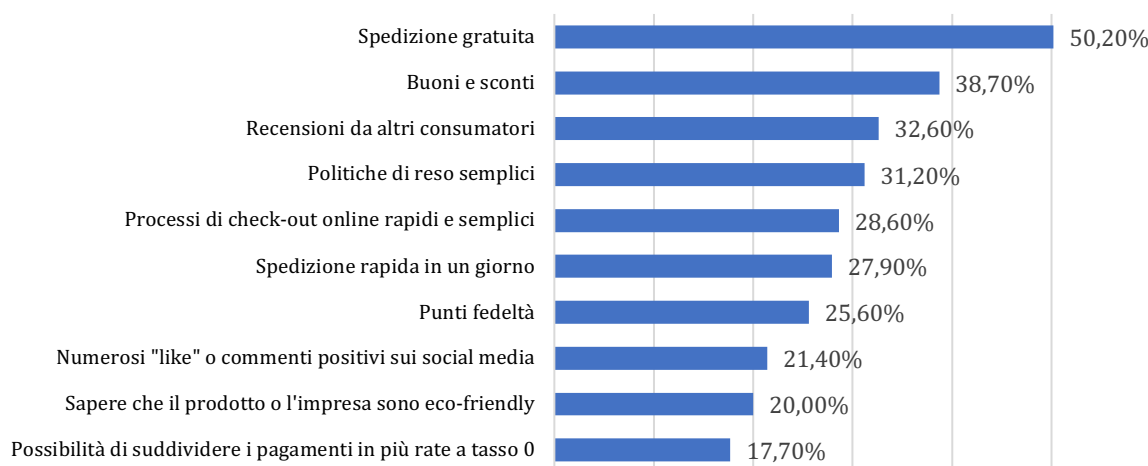


Figura 3: Principali motivi per cui i consumatori acquistano online (2021).

Fonte: elaborazione personale

Fonte dei dati: Oberlo, 2022.

Dai dati si nota immediatamente come la maggior parte degli intervistati (50,2%) individua la spedizione gratuita come il principale driver che motiva i loro acquisti online. A questo, va aggiunta la possibilità di ricevere gli acquisti il giorno dopo tramite l'opzione di spedizione rapida (27,9%). Anche la possibilità di ottenere sconti online ricopre un ruolo importante nel determinare la scelta degli acquisti su negozi online piuttosto che fisici, con una percentuale di intervistati a favore del 38,7%. Segue l'utilità della lettura delle recensioni online che precede l'acquisto (32,6%), facili resi (31,2%) e un semplice processo di check-out (28,6%). È facile dedurre che la comodità degli acquisti online in confronto a quelli effettuati presso negozi fisici rappresenta il principale motivo per il quale i consumatori sono portati ad effettuare acquisti elettronici.

Un ulteriore elemento che ha favorito la diffusione dell'e-commerce è rappresentato dal contesto vissuto durante la pandemia, il quale ha contribuito dal lato delle imprese a favorire l'apertura di un canale online, e dal lato della domanda ad affrontare quel cambiamento di preferenze necessario per accogliere un modello di acquisto più aperto alla digitalizzazione.

1.3. L'e-commerce oggi e l'impatto del Covid-19

Il comportamento di acquisto dei consumatori subisce un cambiamento radicale ogni 20 anni circa dettato dal cambio generazionale della fascia di consumatori che spende di più (Yih, 2020). Ad oggi, la generazione che spende maggiormente è quella dei Millennial, ovvero coloro che sono nati tra il 1981 e il 1996. È questa la categoria di consumatori che guiderà la domanda nei prossimi 20 anni, e le loro preferenze ricadono sulla praticità e comodità degli acquisti, come è stato osservato dall'analisi pubblicata da Oberlo (Oberlo, 2021) trattata nel paragrafo 1.2. del presente elaborato.

Il continuo cambiamento delle preferenze dei consumatori si riflette necessariamente sui modelli di retail di maggiore successo, i quali evolvono di conseguenza. Fino agli anni '80, il modello di negozio preferito dai consumatori era costituito dai grandi magazzini, in cui gli spazi ampi che permettevano di tenere un assortimento di merce quasi completo davano la possibilità ai clienti di trascorrere il loro tempo tra le mura dei grandi magazzini e godere di una vera e propria esperienza di acquisto (Pensabene, 2018).

Ai grandi magazzini seguirono i centri commerciali, che nacquero a metà degli anni '90 ma ebbero il loro successo a metà degli anni 00'. Anche nel caso dei centri commerciali, l'elemento di differenziazione rispetto ai piccoli singoli negozi fisici era la possibilità per

il cliente di vivere un'esperienza di acquisto grazie alla vasta gamma di servizi che la struttura offriva che, oltre ai negozi veri e propri, poteva includere servizi di ristorazione, aree relax e aree per intrattenere i bambini.

Con l'avvento di Internet, ai centri commerciali ha iniziato a sostituirsi il commercio elettronico. Il passaggio tra il centro commerciale che costituisce un luogo fisico dove acquistare, e il sito di e-commerce, è forse il cambiamento più radicale che il settore del retail abbia mai affrontato.

Negli ultimi 15 anni, i negozi del retail hanno subito una spinta verso la digitalizzazione del loro business model e all'apertura di un canale online che sempre più diventa un requisito e non una scelta per rimanere sul mercato. La necessità per il retailer di vendere la propria merce online è talmente forte che Accenture afferma che aprire un canale di vendita online affianco ad uno fisico non è sufficiente per superare con successo la transizione verso il retail digitale, ma questo deve diventare il vero fulcro del loro business model (Accenture, 2020). È in questo contesto che le strategie di channel management diventano fondamentali per mantenere un vantaggio competitivo. L'omni-channel management, in questo caso, diventa il modello di gestione del channel mix in grado di ottimizzare l'integrazione dell'online con l'offline.

La necessità di digitalizzazione del retail, e quindi di una gestione omni-channel del channel mix, ha subito una forte accelerazione durante il Covid-19. Difatti, se prima della pandemia la penetrazione dell'e-commerce nel retail, ovvero il numero di negozi che vendevano tramite un canale online in aggiunta ad un fisico, era del 25%, con l'arrivo del Covid questa percentuale ha raggiunto il 40% nel 2020, in soli due anni, quando le stime prevedevano che una penetrazione del 40% si sarebbe raggiunta naturalmente solo nel 2025 (Yih, 2020).

Al giorno d'oggi, i ricavi provenienti dal canale online ricoprono mediamente dal 25% al 40% del totale dei ricavi di un negozio retail che vende tramite più canali (Yih, 2020).

Il fatto che il Covid-19 abbia funto da acceleratore della diffusione del commercio elettronico, è riconducibile a due principali ragioni: la prima legata alle impostazioni di legge e quindi, più generalmente, a fattori istituzionali, e l'altra legata all'evoluzione delle preferenze del consumatore.

Con riguardo al primo punto, in molti paesi il lockdown ha costretto i consumatori ad effettuare acquisti online, o il distanziamento sociale imposto dai governi ha impattato sulle abitudini dei consumatori. In questo contesto, alcune imprese sono riuscite a

sfruttare questo periodo transitorio come ambiente di prova per testare nuovi business model più digitalizzati. È qui che il contesto creato dal Covid si è intrecciato con le preferenze dei consumatori e ha modificato i comportamenti di acquisto. Molti consumatori che fino a prima del Covid non avevano mai effettuato shopping online, si trovarono improvvisamente costretti a utilizzare i canali digitali per i loro acquisti. Altri consumatori, invece, decidono di effettuare acquisti più innovativi che in condizioni normali non avrebbero fatto, come l'acquisto di prodotti freschi, biologici e sani acquistati nei negozi di vicinato o sui siti web dei produttori agricoli, che sono preferiti ai prodotti già pronti della grande distribuzione (Nomisma, 2020). Anche in questo caso, alcune imprese e negozi sono riusciti a sfruttare questo *paradigm shift* forzato dall'avvento del Covid per testare nuove strategie digitali che potrebbero diventare il nuovo paradigma tecnologico del futuro.

Nel caso del settore alimentare, il Covid ha indotto le imprese a riconsiderare gli investimenti che avevano programmato di effettuare prima del Covid. Secondo un sondaggio condotto da Nomisma, tra le tipologie di investimenti che sono state riviste a seguito del Coronavirus, quelle in ICT e nuove tecnologie risultano essere quelle in cui la differenza tra chi decide di procedere con gli investimenti in programma e chi li abbandona è maggiore (Nomisma, 2020). Tale risultato indica che le imprese agroalimentari sono più restie ad abbandonare gli investimenti in ICT e nuove tecnologie in confronto ad altre tipologie di investimenti.

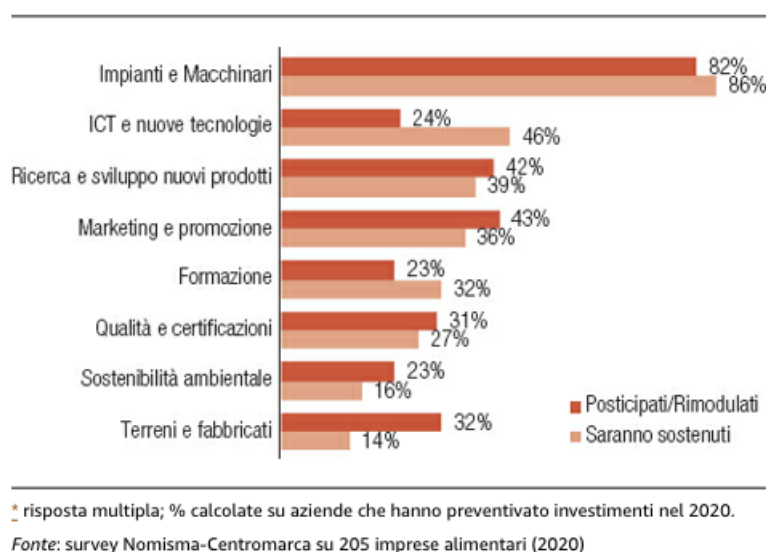


Figura 4: Impatto del Covid-19 sugli investimenti delle aziende agroalimentari

Fonte: Nomisma, fig. 53, 2020.

Gli investimenti in ICT che il sondaggio ha rilevato coinvolgono l'apertura di un sito web per i negozi, ristoranti e aziende agricole, o di rendere più facilmente fruibile dal consumatore il sito eventualmente già esistente. Un'altra tipologia di investimento incluso nella categoria ICT e nuove tecnologie include la presenza sui social media, in quanto è stata compresa l'importanza di mantenere e alimentare uno stretto contatto con il cliente allo scopo di evitare che quest'ultimo si rivolga alla concorrenza in un periodo di forte cambiamento come quello causato dal Covid-19 (Accenture, 2020). Secondo l'esperta del settore retail Adrienne Yih, i fattori su cui le imprese devono investire per superare con successo il periodo di cambiamento e affrontare la transizione verso la digitalizzazione dei canali di vendita sono tre: brand awareness, brand recall e brand call to action (Yih, 2020). L'obiettivo è quello di mantenere alta la fiducia del consumatore nei confronti del brand, consolidando la relazione con essi e portandoli ad instaurare un rapporto con il retailer anche sul canale online. L'immediata conseguenza di ciò, per le imprese, è un aumento di spesa in pubblicità dei canali online e sui canali online, come, appunto, sui social network.

Riguardo alla presenza sui social media, questa rappresenta un canale di advertising che si è rivelato essere fondamentale per accompagnare la transizione dall'offline all'online nel periodo del Covid-19, ma su cui le imprese dovranno continuare ad investire anche successivamente alla pandemia. Infatti, nonostante il Covid abbia impattato direttamente sulle imprese nei soli due anni di restrizioni, esso deve essere inteso come un evento acceleratore della transizione verso il canale online del retail. Il paradigm shift dettato dall'avvento del Covid-19, richiede quindi di definire una vera e propria strategia per la presenza online dei retailer.

Consolidare la presenza online del retailer, però, non è stata sufficiente per superare con successo il periodo del Covid-19, infatti, la pandemia ha causato un improvviso e notevole aumento della domanda online. Questo incremento dell'attività sulle piattaforme ha messo a dura prova la capacità delle stesse di gestire l'inaspettato aumento di traffico.

Un rapporto pubblicato da Accenture nel 2020 descrive perfettamente in che modo il nuovo contesto del Covid-19 abbia creato nuove esigenze per le imprese del retail per quanto riguarda l'utilizzo delle piattaforme digitali. Sul report in questione è scritto *"While this represents an opportunity to grow revenue, attract new customers and drive channel shift, it depends on digital channels and capabilities having appropriate scale and*

stability to handle the crush. Businesses must flex quickly to capture the opportunity, and systems must be prepared to withstand the increased loads” (Accenture, 2020, p. 13).

Con tale affermazione, si vuole sottolineare l'importanza per le imprese di reagire all'aumento di domanda online e creare una strategia digitale in grado di integrare realmente le tecnologie digitali nel business model. Infatti, l'aumento forzato della domanda online dettato dal contesto che improvvisamente non ha più permesso di effettuare acquisti nei negozi fisici, deve essere sfruttato e gestito in modo da generare quel channel shift in grado di implementare la strategia digitale in questione. Per realizzare questo cambiamento, però, le infrastrutture digitali che sostengono le vendite online, devono presentare la caratteristica della scalabilità ed essere in grado di supportare tale aumento di attività.

È qui che una strategia digitale che si basa sull'utilizzo delle piattaforme come nel caso del retail, deve tenere in considerazione i molti elementi che ne possono definire il successo o meno. La scelta della piattaforma è più cruciale che mai in un momento di transizione come questo, in cui una scelta sbagliata può intrappolare l'impresa in un loop o situazione di dipendenza nei confronti della piattaforma stessa. Nel momento in cui un retailer introduce un canale online, esso si trova di fronte alla scelta tra l'utilizzo di una piattaforma di commercio elettronico di proprietà, o first-party platform (1P), oppure una third party platform (3P). In quest'ultimo caso, il retailer sta esternalizzando parte della gestione del canale di vendita, e si sta inserendo in un ecosistema digitale popolato da diversi attori che supportano il commercio elettronico. La scelta della piattaforma digitale di e-commerce diventa quindi per il retailer una vera e propria scelta strategica che ridefinisce il business model dell'impresa. Proprio per la rilevanza di una corretta scelta della piattaforma di e-commerce da utilizzare e dell'influenza che l'ecosistema esercita nei confronti del business, tali due temi verranno approfonditi nella parte restante del presente capitolo.

1.4. Digitalizzazione dei canali: un confronto tra multi-channel management e omni-channel management

Una strategia di digitalizzazione nel retail non può prescindere dall'utilizzo dei canali online per la vendita al consumatore finale. Di conseguenza, la scelta dei canali da adottare risulta fondamentale per una corretta implementazione della digital business strategy. Come anticipato nel paragrafo precedente, l'utilizzo delle piattaforme digitali

avvicina sempre più le imprese ad una gestione dei canali di vendita di tipo omni-channel (Accenture, 2020), in grado di sfruttare la complementarità tra i canali e trarne vantaggio competitivo. E' proprio dall'utilizzo delle piattaforme digitali applicate al retail che nasce il concetto di e-commerce. Richiamando il concetto di strategia digitale presentata nel paragrafo 1.1., la quale è stata definita come l'integrazione delle tecnologie IT nella strategia dell'impresa per la creazione di un vantaggio competitivo, l'e-commerce costituisce proprio quella strategia che alcune imprese negli ultimi anni sono state in grado di implementare.

Prima di entrare nel dettaglio di come l'e-commerce possa essere utilizzato per generare vantaggio competitivo, è bene offrire una panoramica generale del contesto entro il quale questa strategia si può inserire. Più precisamente, dal momento in cui ci riferiamo al settore retail, è importante chiarire che le imprese si mettono in contatto con i consumatori tramite quelle interfacce che definiamo canali. La gestione di questi ultimi quindi, intesi come touchpoint tra impresa e consumatore, è di fondamentale importanza per un corretto svolgimento dell'attività di retail, in cui il contatto con il consumatore permette di creare valore all'interno del modello della catena del valore di Porter. Con contatto con il cliente ci si riferisce a tutte quelle attività svolte allo scopo di informare il cliente e facilitare la sua esperienza di acquisto (Kotni, 2012).

Con channel management, o gestione dei canali, si fa riferimento all'insieme di attività di amministrazione dei canali esistenti di un'impresa per garantire la cooperazione dei membri dei canali nel raggiungere gli obiettivi di distribuzione (Rosenbloom, 1987) (vedi Tabella 1 per l'elenco dei canali comunemente individuati nel retail).

Le attività di channel management assumono ancora più rilevanza nel momento in cui una determinata impresa si trova a gestire più di un canale, considerando ognuno di essi come singolo touchpoint con il consumatore. In questo contesto, la copresenza di numerosi canali si definisce *channel mix*, e la relativa gestione diventa di fondamentale importanza per una corretta esecuzione del business model (Verhoef, Kannan, Inman, 2015).

Le prime strategie di channel management in presenza di più di un canale di vendita da parte delle aziende, si focalizzavano sul massimizzare la performance di ciascun canale, preso singolarmente e ognuno inteso come touchpoint isolato con il cliente (Verhoef, Kannan, Inman, 2015). Questa gestione dei canali prende il nome di multi-channel management, definito da Neslin come il "design, la distribuzione, il coordinamento e la

valorizzazione dei canali per aumentare il valore del consumatore tramite un'efficace acquisizione, mantenimento e sviluppo del consumatore stesso". Gli autori (Verhoef, Kannan, Inman, 2015) individuano un retail mix tradizionale che include i tre seguenti canali: canali offline (i tradizionali negozi fisici), canali online (come il sito web) e i canali tradizionali di marketing diretto (come i cataloghi). Con l'avvento della Digital Era e la diffusione di tecnologie digitali facilmente accessibili, il ruolo dei canali online diventa sempre più importante, e una corretta gestione degli stessi è fondamentale per un corretto retail mix.

Con una semplice gestione multi-channel dei canali, non viene però implementata la *digital business strategy* menzionata nel paragrafo 1.1. dal momento che ogni canale è isolato e inteso come singolo touchpoint tra impresa e cliente. Con il modello di channel management appena menzionato, quindi, la IT strategy si limita ad essere funzionale alla strategia complessiva dell'impresa, e non viene integrata e sfruttata per creare valore. A tale scopo, è emerso un nuovo modello di gestione dei canali in grado di offrire una proposta di valore fondata sull'integrazione di tutti i canali del retail mix. Il canale online, quindi, non ricopre più una funzione accessoria all'interno del retail mix, come semplice alternativa al canale tradizionale, ma l'online, qui, è in grado di aumentare il valore che il consumatore percepisce anche nel momento in cui l'acquisto dovesse essere concluso tramite un canale diverso da quello menzionato. Stiamo parlando dell'omni-channel management.

Una definizione di omni-channel management è offerta dagli autori Verhoef, Kannan e Inman che lo definiscono nel seguente modo: "omni-channel management è la gestione strategica dei numerosi canali e touchpoint con i consumatori, in modo tale da ottimizzare la performance complessiva dei diversi canali e di massimizzare il valore dell'esperienza per il consumatore" (traduzione personale. Verhoef, Kannan, Inman, 2015).

Nella seguente tabella vengono sintetizzate le principali differenze tra multi-channel management e omni-channel management.

	MULTI-CHANNEL MANAGEMENT	OMNI-CHANNEL MANAGEMENT
Caratteristica del canale	Solo canali interattivi	Canali interattivi e canali per la comunicazione mass-media
Canali del retail	Canali di retail: negozi fisici, negozi online, marketing diretto (cataloghi)	Canali di retail: negozi fisici, negozi online, marketing diretto (cataloghi), mobile channels (smartphone, tablet, app), touchpoint attraverso social media (inclusi i canali di mass-media come TV e radio)
Grado di separazione dei canali	Canali nettamente distinti	Canali integrati che offrono un'esperienza unica
Brand vs. gestione relazione con il consumatore	Consumatore - focus sul canale di vendita	Consumatore - canale di vendita - focus sul brand
Channel management	Per canale	Trasversale tra i canali
Obiettivi	Obiettivi per singolo canale (es. obiettivi di vendita per canale, obiettivi di esperienze per canale ecc.)	Trasversali tra canali (es. obiettivi di esperienza complessiva su tutti i canali, obiettivi di vendite totali tra tutti i canali ecc.)

Tabella 1: Confronto tra multi-channel management e omni-channel management

Fonte: elaborazione personale.

Fonte dati: Verhoef, Kannan, Inman, 2015, tab. 1, p. 176

L'importanza che assume l'omni-channel management dal punto di vista strategico per un'impresa è che esso può costituire fonte di vantaggio competitivo se correttamente gestito. Infatti, l'integrazione dei diversi canali tra di loro e lo sfruttamento degli stessi al fine di ottimizzare l'esperienza di acquisto per il cliente, per un'impresa retail può costituire una strategia in grado di aumentare il valore creato e generare vantaggio competitivo. È in questo contesto che una corretta gestione dei canali digitali, e quindi lo sfruttamento delle tecnologie digitali disponibili, assume fondamentale importanza per implementare correttamente la gestione omni-channel dei canali di vendita. Da quanto appena visto, si comprende l'importanza di una corretta implementazione di una strategia di gestione dei canali di tipo omni-channel. Questo si configura con

l'esigenza di una integrazione e interazione tra tutti i canali di un retailer in modo da implementare quella che nel paragrafo 2 è stata definita come *digital business strategy*, che nel caso di un'impresa retail viene inquadrata come quella strategia che permette di digitalizzare il modello di business, e quindi i processi di gestione dei clienti e di vendita del retailer stesso. Per rispondere a questo obiettivo, i retailer si stanno sempre più avvalendo dell'utilizzo di piattaforme digitali per supportare la loro attività che, per alcuni, sono di proprietà del retailer stesso, e per altri sono piattaforme di terze parti. Con particolare riguardo a queste ultime, il retailer che si avvale di una o più piattaforme digitali per svolgere la propria attività deve, conformemente allo Strategic Alignment Model, adattare la propria attività e struttura organizzativa alla piattaforma utilizzata. Di conseguenza, il retailer deve prestare molta attenzione alla scelta della piattaforma e all'ecosistema della stessa in cui l'impresa va ad inserirsi. Nel momento, infatti, in cui un'impresa, nel caso specifico un retailer, entra a fare parte di un ecosistema, iniziano a crearsi spinte verso l'adozione di determinati comportamenti dettati dalle aspettative e dalle esigenze che gli altri attori della piattaforma detengono. Per tale motivo, la comprensione di ciò che costituisce il cosiddetto ecosistema digitale di una piattaforma risulta essenziale per una corretta valutazione delle conseguenze che l'utilizzo di una piattaforma comporta.

1.5. Ecosistemi digitali dell'e-commerce

Con la diffusione dell'e-commerce, inteso come forma di commercio implementata tramite l'utilizzo di tecnologie delle comunicazioni e dell'informatica (Treccani), è nato un concetto parallelo, ovvero l'*ecosistema* dell'e-commerce. Infatti, nel momento in cui un'impresa decide di offrire i propri prodotti o servizi al consumatore tramite l'utilizzo di canali digitali, essa necessita di instaurare una serie di relazioni con diversi attori per rendere possibile la consegna del prodotto o servizio al consumatore in maniera alternativa rispetto alla tradizionale vendita tramite negozio fisico.

Innanzitutto, con ecosistema si fa riferimento ad un insieme di attori, o membri, le quali attività dipendono le une dalle altre. In particolare, si possono identificare tre tipologie di ecosistemi: il business ecosystem, l'innovation ecosystem e il platform ecosystem (Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018).

Con business ecosystem, l'attore principale attorno al quale si sviluppa l'ecosistema è l'impresa. I membri dell'ecosistema dell'impresa sono individuati in ulteriori imprese,

istituzioni o individui che hanno un qualche impatto sull'attività dell'impresa centrale, o sui suoi clienti e fornitori (Teece, 2007). Per Teece, l'impresa che si trova ad operare all'interno di un ecosistema deve essere in grado di monitorarlo e di adattare le proprie azioni alle condizioni esterne. Pertanto, per rendere sostenibile la propria presenza all'interno dell'ecosistema, l'impresa deve possedere le *dynamic capabilities* necessarie a mantenere un vantaggio competitivo nell'ambiente dinamico dell'ecosistema stesso (Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018). Allo stesso tempo, però, tutte le imprese dell'ecosistema contribuiscono all'evoluzione dello stesso, influenzando sulla performance complessiva con la conseguenza che i membri dell'ecosistema devono da un lato essere in grado di adattarsi ai cambiamenti che lo coinvolgono, e dall'altro devono cooperare per guidarne l'evoluzione, che viene qui intesa come co-evoluzione (Iansiti, Levien, 2004).

La seconda tipologia di ecosistema individuata in letteratura è classificabile come *innovation ecosystem*. Esso pone al centro dell'ecosistema una determinata innovazione, la quale viene affiancata nell'ecosistema da una serie di componenti sia a monte che a valle a supporto della stessa per permetterne la realizzazione e la creazione di valore per il consumatore. Il risultato è quindi un ecosistema in cui le imprese che ne appartengono collaborano tra di loro verso il raggiungimento di un obiettivo comune in grado di soddisfare le esigenze del consumatore (Adner, 2006). La condizione per il corretto funzionamento dell'*innovation ecosystem* è che per creare valore per il consumatore tramite l'innovazione serve coordinamento tra gli attori.

Infine, il *platform ecosystem*, come dice il nome, è l'ecosistema che ruota attorno ad una piattaforma. In questo caso, la piattaforma è intesa come una particolare tecnologia, e l'ecosistema pone al centro lo sviluppatore della piattaforma, o *platform sponsor*; e attorno ad esso i *complementor*, ovvero tutti quegli attori che contribuiscono all'offerta di beni complementari alla piattaforma stessa necessari per generare valore per l'utilizzatore della piattaforma (Gawer, Cusumano, 2008). I *complementor*, infatti, in quanto parte dell'ecosistema, non si limitano soltanto a creare valore per la piattaforma tramite la creazione di innovazioni complementari, ma traggono loro stessi valore dalla piattaforma tramite l'accesso diretto o indiretto alla base clienti della piattaforma stessa. Si comprende, quindi, come tutti gli attori di un ecosistema traggano vantaggio dalla partecipazione allo stesso, per questo motivo si dice che gli attori di un ecosistema co-creano valore (Calabrese, La Sala, Fuller, Laudando, 2021). Per quanto riguarda le tecniche di co-creazione di valore all'interno di un ecosistema di piattaforme, verrà

dedicato un approfondimento nel capitolo 2 del presente elaborato, in quanto, la co-creazione del valore, risulta essere uno degli elementi distintivi delle piattaforme digitali. A differenti ecosistemi appartengono diversi attori, che variano dal settore di riferimento e dallo stadio del ciclo di vita dell'ecosistema stesso (Shiyang, Lu, 2011). Prima di entrare nel dettaglio relativamente ai singoli attori che compongono un ecosistema di e-commerce che la letteratura riconosce (paragrafo 1.5.), possiamo in linea generale raggruppare i membri in quattro principali categorie: imprese, università, istituzioni private e istituzioni pubbliche (Zhihong, Zhenji, Xiaolan, 2014).

Tra le caratteristiche principali degli ecosistemi dell'e-commerce, ne possiamo riconoscere tre: la co-evoluzione dell'ecosistema, la natura delle relazioni, che possono essere di cooperazione o di competizione, e l'obiettivo comune degli ecosistemi di creare innovazioni (Iansiti, Levien, 2004). Con riguardo al primo punto, è diffusa l'idea di considerare i singoli attori parte di una struttura di mercato a rete in cui ogni elemento contribuisce a generare lo scambio di conoscenza e informazioni (Hagel J. III, Brown J. S., 2008; Zhihong, Zhenji, Xiaolan, 2014) necessari per l'evoluzione dell'ecosistema dell'e-commerce, che diventa quindi *co-evoluzione* (Shiyang, Lu, 2011).

L'idea di rappresentare l'ecosistema dell'e-commerce come una struttura a rete permette di comprendere bene il concetto per cui al centro dell'ecosistema si posizionano le imprese di e-commerce, e attorno tutti quei complementor necessari alla realizzazione del commercio elettronico. Per questo motivo possiamo immaginare l'ecosistema come un insieme di nodi e di connessioni tra di essi che però subiscono cambiamenti continui in termini di relazioni e di attori che ne prendono parte.

Ma come si forma la rete dell'ecosistema? Per rispondere a questa domanda si possono utilizzare diverse teorie. In questa sede verrà preso di riferimento il *scale-free model* (Luce, Perry, 1949) o *BA model* (Barabasi, Albert, 1999). Per spiegare il modello in questione, è necessario partire dall'idea per cui la maggior parte dei nodi di una rete possiede pochi collegamenti; mentre pochi nodi possiedono molti collegamenti. Questi ultimi nodi prendono il nome di hub. Tale concetto è espresso dalla legge denominata *Power-law distribution* ed è rappresentabile dalla seguente formula:

$$p(k) \sim k^{-\gamma}$$

Dove k indica il numero di collegamenti di un nodo, e γ la forma della rete tra i nodi. Se γ è piccolo significa che pochi nomi dominano la rete. Generalmente, γ assume valori tra 2 e 3, ma negli ecosistemi dell'e-commerce, esso assume un valore medio di 1,59, ad indicare che il mercato è concentrato in pochi siti web.

Fatta questa premessa, è ora possibile esporre il modello *scale-free* che spiega il meccanismo di formazione della rete. Secondo il modello in questione, ogni nuovo nodo che si aggiunge alla rete pre-esistente, crea una serie di collegamenti con i nodi della rete. I nodi verso cui il nuovo elemento crea dei collegamenti sono "selezionati" in base al numero di collegamenti che essi stessi già possiedono: ovvero, vengono scelti i nodi con il minor numero di collegamenti nell'ecosistema.

Particolarmente importante per la crescita dell'ecosistema è il numero di consumatori e di venditori presenti nello stesso. Difatti, con l'aumento dei consumatori relativamente ad una piattaforma di e-commerce, questa attrarrà un numero crescente di venditori, i quali saranno attratti dalla popolarità della piattaforma stessa. Allo stesso tempo, un maggior numero di venditori, e quindi un'offerta più ampia della piattaforma, attrarrà più consumatori (Xiao, Xiao, 2011). Questo loop è legato al concetto di network effect che caratterizza l'ecosistema delle piattaforme digitali. Tale concetto verrà meglio approfondito nel capitolo 2 del presente elaborato.

1.6. Attori degli ecosistemi digitali dell'e-commerce: network platform provider e complementor

Il vero beneficio per un'impresa che si trova ad operare in un ecosistema è dato proprio dalle relazioni che i vari attori presenti in esso instaurano tra di loro, tramite le quali si scambiano conoscenze e asset per creare valore (Hagel J. III, Brown J. S., 2008).

Come indicato dal paragrafo precedente, si può intendere l'ecosistema dell'e-commerce come una struttura di mercato a rete (Zhihong, Zhenji, Xiaolan, 2014) formato da nodi e connessioni in continua evoluzione.

I nodi dell'ecosistema sono in realtà gli attori che ne prendono parte e comprendono le imprese di e-commerce vere e proprie e una serie di complementor. Di seguito vengono elencati i più frequenti attori presenti negli ecosistemi di e-commerce (Shiying, Lu, 2011; Zhihong, Zhenji, Xiaolan, 2014):

1. *Government departments*

I governi giocano il ruolo di enti regolatori che promuovono o limitano le attività di commercio elettronico. I provvedimenti dei governi hanno impatti diretti su tutti gli attori dell'ecosistema.

2. *Content providers*

I content providers, o fornitori, possono essere suddivisi in due categorie: i fornitori di beni e servizi e i fornitori di informazioni. I primi, i commercial content providers, rappresentano i venditori veri e propri che utilizzano i mezzi elettronici per vendere al cliente il loro bene; i secondi, o information content provider, sono invece coloro che forniscono ai consumatori contenuti digitali per informare gli stessi circa i beni venduti dei primi (video, foto, musica, testi ecc.).

3. *Network platform providers*

I network platform providers sono le imprese fornitrici di piattaforme digitali che permettono ai content providers di entrare in contatto con i consumatori, ovvero con i destinatari dei contenuti.

Anche in questo caso i network platform providers possono essere distinti in due categorie che rispondono alla distinzione delle due tipologie di content providers individuate al punto precedente. Esistono quindi i network platform providers che mettono a disposizione una piattaforma per ospitare il commercio elettronico vero e proprio (es. Amazon, E-bay ecc.) dei commercial content provider; e i network platform providers che permettono di ospitare i contenuti digitali informativi degli information content providers (es. Instagram, YouTube ecc.).

4. *Logistic enterprises*

Le imprese di logistica permettono il trasferimento di beni e servizi verso i consumatori.

5. *Finance institutions*

Le istituzioni finanziarie sono responsabili dei metodi di pagamento elettronico a supporto delle transazioni effettuate elettronicamente. Inoltre, le istituzioni finanziarie si occupano di garantire la sicurezza nei pagamenti.

6. *Internet service provider (ISP)*

In questa categoria rientrano le imprese che forniscono ai clienti l'accesso a Internet (es. Vodafone Italia, Fastweb ecc.).

7. *Device providers*

I fornitori di dispositivi fanno riferimento a quelle imprese che forniscono agli utenti finali i dispositivi hardware necessari per l'accesso ai siti web di e-commerce e al WEB.

8. *Clienti*

I clienti sono coloro che acquistano un prodotto o servizio dai content provider tramite una piattaforma di e-commerce. I clienti possono essere di due tipologie principali: consumatori e imprese o business. Nel primo caso parliamo di e-commerce B2C e nel secondo di B2B (Jap, Gibson, Zmuda, 2022).

Gli attori appena elencati costituiscono i nodi dell'ecosistema dell'e-commerce, mentre tra di essi esistono relazioni, o connessioni, classificabili in due tipologie: relazioni di competizione e relazioni di cooperazione.

Con le prime, ci riferiamo alle relazioni che si instaurano tra soggetti appartenenti ad una stessa categoria di attori, i quali offrono beni alternativi in competizione tra di loro. Per comprendere meglio il concetto di attori in competizione all'interno dello stesso ecosistema di e-commerce consideriamo i due seguenti device provider: Apple, che fornisce personal computer, e Samsung che fornisce gli smartphone. Tra Apple e Samsung sussiste una relazione di competizione in quanto i due attori offrono strumenti alternativi, e quindi concorrenti, per effettuare gli acquisti sulle piattaforme di e-commerce da parte dell'utilizzatore finale.

Viceversa, tra soggetti appartenenti a categorie differenti di attori dell'ecosistema sussistono relazioni di cooperazione. Riprendendo l'esempio appena menzionato, Apple, che costituisce un device provider, ha bisogno all'interno dell'ecosistema dell'e-commerce di un network platform provider, come Amazon, per dare la possibilità al cliente di utilizzare il proprio dispositivo per effettuare acquisti elettronicamente. È chiaro, quindi, come tra soggetti appartenenti a categorie diverse di attori, in questo caso Apple come device provider e Amazon come network platform provider, sussista una relazione di collaborazione. La collaborazione tra attori, infatti, permette la generazione di valore per il cliente in quanto, un attore preso singolarmente, non è in grado di fornire al cliente tutti quei servizi e prodotti necessari per espletare il commercio elettronico.

Dalla coesistenza delle relazioni di cooperazione e di competizione tra gli attori dell'ecosistema, ne risulta che esso evolve nel tempo. L'evoluzione è intesa sia come struttura dell'ecosistema stesso, ovvero numero di attori e natura delle relazioni

(Zhihong, Zhenji, Xiaolan, 2014), che come numero di consumatori che ne prendono parte (Shiying, Lu, 2011). Come qualunque prodotto, anche l'ecosistema dell'e-commerce segue un ciclo di vita che include quattro fasi: sviluppo, crescita, maturità e declino, in cui, a caratterizzare ciascuno stadio, è il numero di utilizzatori che prendono parte all'ecosistema.

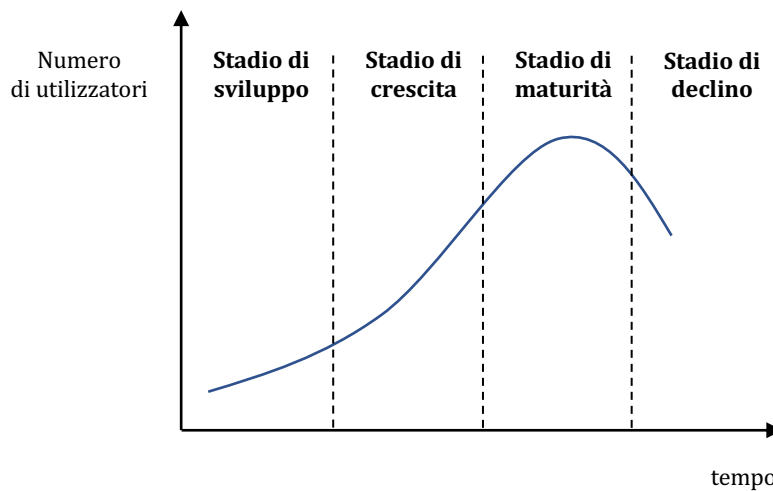


Figura 5: ciclo di vita di un ecosistema di e-commerce

Fonte: elaborazione personale

Lo stadio di sviluppo avviene quando un numero ridotto di utilizzatori inizia ad effettuare acquisti elettronicamente, aggiungendo o sostituendo questo metodo di acquisto al tradizionale commercio fisico. Gli attori coinvolti nell'ecosistema nella fase di sviluppo sono solo quelli essenziali e ne sono presenti in numero ridotto.

Segue lo stadio di crescita. In questa fase coprono un ruolo fondamentale le istituzioni finanziarie per fornire metodi di pagamento sicuri per gli utilizzatori. La sicurezza degli acquisti diventa infatti un fattore importante per il consumatore quando effettua un acquisto online. Il numero di clienti cresce rapidamente e, all'interno di una stessa categoria di attori, la competizione si intensifica portando ad una selezione dei soggetti che continueranno a fare parte dell'ecosistema ed escludendone altri. L'ecosistema inizia quindi a scremare selezionando gli attori che sono in grado di creare maggiore valore per l'ecosistema. Non solo, ma sempre più categorie di attori iniziano a prendere parte all'ecosistema, amplificando le interdipendenze tra gli attori. Questa rapida crescita ed evoluzione si conclude con quello che è lo stadio di maturità dell'ecosistema. In questa fase tutti gli attori necessari all'ecosistema sono presenti e contribuiscono allo scambio di informazioni, conoscenze e risorse. Nello stadio di maturità l'ecosistema raggiunge il

massimo numero di utenti attivi ed è per questo che tra gli attori si verifica una forte cooperazione nell'offrire al cliente un servizio e una serie di interfacce in grado di soddisfare al meglio le esigenze.

Questo punto di stabilità raggiunto nella fase di maturità viene interrotto da forze provenienti dall'ambiente esterno all'ecosistema, generalmente individuabile nell'emergere di nuovi modelli di e-commerce o da regolamenti governativi. Si configura quindi la fase di declino, in cui il numero di utilizzatori presenti in un ecosistema decresce e nuove imprese iniziano a creare un nuovo ecosistema.

1.7. Modelli di e-commerce

All'interno dell'ecosistema dell'e-commerce, due attori in particolare rivestono un ruolo di fondamentale importanza nell'esecuzione del commercio elettronico, oltre ai consumatori: i network platform provider e i commercial content provider, o venditori.

Difatti, i venditori sono quei soggetti che vendono al consumatore i loro beni o servizi, e si avvalgono di una piattaforma digitale per comunicare con il cliente e vendere elettronicamente. Queste piattaforme costituiscono dei mercati digitali che permettono l'incontro tra domanda e offerta senza vincoli geografici o fisici, aprendo le porte a nuovi modelli di business per le imprese che vogliono vendere elettronicamente (Amit, Zott, 2001).

Il successo di queste piattaforme digitali per il commercio elettronico è dato dalla loro apertura verso l'ambiente esterno per cui venditori e consumatori possono liberamente entrare a fare parte dell'ecosistema. L'apertura del sistema permette da un lato ai venditori e consumatori di beneficiare del servizio che la piattaforma offre, traendone utilità; e dall'altro alla piattaforma di appropriarsi del valore generato dall'interazione con i venditori e consumatori. L'apertura che caratterizza le piattaforme digitali, però, richiede al network platform provider di prestare attenzione a mantenere un sufficiente e necessario livello di controllo dell'ecosistema per continuare a trarre valore dalle operazioni (Jap, Gibson, Zmuda, 2021). Per questo motivo, la gestione di una piattaforma digitale di e-commerce, sia da parte del network platform provider, che da parte dei venditori o content provider, risulta di fondamentale importanza per mantenere una situazione di tipo win-win tra gli attori che prendono parte all'ecosistema.

Per questo motivo, sia i venditori che le piattaforme digitali di e-commerce, o marketplace, hanno a disposizione una serie di diverse configurazioni di modelli di e-

commerce che, tramite diversi livelli di integrazione tra venditore e piattaforma digitale, permettono di mantenere un controllo più o meno alto del rapporto con i conseguenti vantaggi e svantaggi. Queste possibili configurazioni si possono intendere come strategie di canale di vendita nell'e-commerce.

Prima di tutto, un venditore si trova di fronte alla scelta tra vendita tramite una piattaforma digitale di proprietà, o first-party marketplace, in cui il content provider coincide con il network platform provider; oppure vendita tramite una piattaforma di terze party, o third-party-marketplace. In quest'ultimo caso, in cui un venditore utilizza come canale di vendita una piattaforma digitale non di proprietà, si possono individuare diverse configurazioni con vari livelli di integrazione tra i due attori che permettono di definire la strategia di gestione del canale digitale. Segue un piano cartesiano che rappresenta le varie opzioni a disposizione di un seller per utilizzare una piattaforma di terze parti, nel caso specifico Amazon, per vendere i propri prodotti al cliente. A differenziare le varie configurazioni possibili sono i diversi livelli di coinvolgimento del venditore nelle operazioni e il controllo che lo stesso è in grado di esercitare del canale.

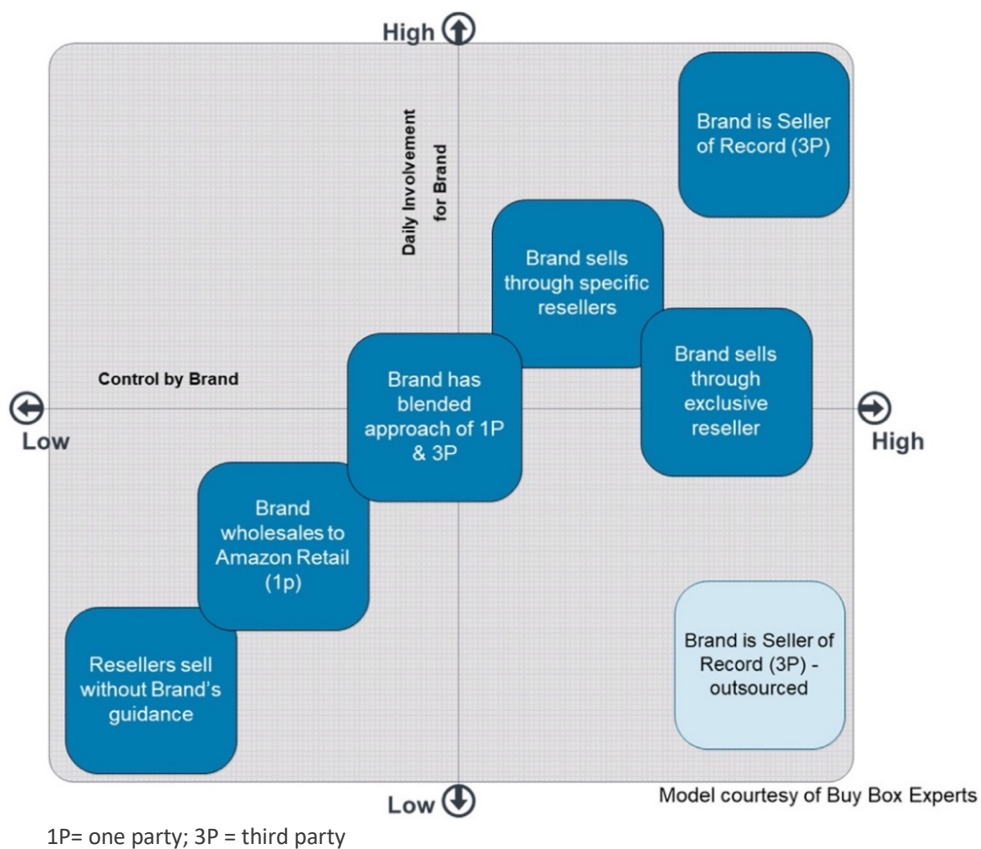


Figura 6: Configurazioni di e-commerce su piattaforme marketplace 3P

Fonte: Jap, Gibson, Zmuda, 2021

Lo schema proposto mostra le varie opzioni di gestione del canale di vendita online che un venditore ha a disposizione nel momento in cui affida la vendita ad un marketplace di terze parti.

Le configurazioni individuate si distribuiscono lungo una diagonale che parte dall'angolo inferiore a sinistra e si conclude nel primo quadrante nell'angolo in alto a destra. A questa diagonale coincidono, rispettivamente, configurazioni che inquadrano il venditore come un first-party seller in basso a sinistra e lo avvicinano sempre più ad un modello di third-party seller. Traslando verso l'alto, i modelli di e-commerce garantiscono un crescente controllo e coinvolgimento del content provider nei confronti del canale online offerto dalla piattaforma di terze parti.

Brand wholesales to Amazon Retail (1P)

Quando parliamo di first-party seller, significa che il venditore che si avvale dell'utilizzo di una 3P platform vende direttamente alla piattaforma stessa i suoi prodotti, la quale ne acquista la proprietà e funge da rivenditore vero e proprio dei prodotti, o first-party seller. Nella figura 6, tale configurazione è denominata come "Brand wholesales to Amazon Retail (1P)", in cui vediamo che i livelli di coinvolgimento del produttore o venditore originario e di controllo sulle vendite sono bassi.

Il principale beneficio che il brand trae dal vendere i propri prodotti al network platform provider e di affidare a quest'ultimo la vendita del prodotto al cliente, è sicuramente l'elevata copertura che la piattaforma assicura. Difatti, nel caso specifico di Amazon, è molto probabile che la piattaforma assegni al prodotto del brand di riferimento l'acquisto automatico all'interno della buy box¹, per cui con maggiore probabilità il consumatore acquisterà il prodotto proveniente da quel venditore specifico piuttosto che da un altro, facendone crescere la brand awareness. Inoltre, Amazon ha accesso a strumenti per pubblicizzare il prodotto più forti rispetto ai venditori concorrenti, per questo è in grado di aumentare la visibilità del prodotto, e può più facilmente posizionare il prodotto nella categoria di prodotti prime, garantendo la spedizione rapida che costituisce uno dei driver principali che guidano la domanda (Oberlo, 2021).

¹ Con buy box si intende il riquadro che compare a destra nella pagina di un articolo in vendita sul marketplace di Amazon. Nel riquadro della buy box l'utente può selezionare dati di acquisto quali la quantità di prodotto che vuole comprare, le opzioni di spedizione e consegna e il venditore da cui vuole acquistare il prodotto.

Dall'altro lato, una relazione con Amazon di tipo first-party porta con sé dei rischi per cui il venditore perde gran parte del controllo sulla vendita dei propri prodotti. Alcuni dei principali rischi che il venditore originario deve supportare sono la possibilità che Amazon introduca costi aggiuntivi non pattuiti inizialmente per supportare la continuità del rapporto, oppure che Amazon richieda costi aggiuntivi per aumentare le azioni di pubblicità. Ma soprattutto, Amazon potrebbe vendere il prodotto ad un prezzo più basso rispetto a quello a cui il venditore è solito proporlo sul sito e-commerce di proprietà o nei negozi fisici, con la conseguenza che si crea insoddisfazione nei consumatori nei confronti del brand che propone lo stesso prodotto a prezzi più alti su canali alternativi.

Ulteriori aspetti che caratterizzano il rapporto tra Amazon e i venditori verranno trattati nel capitolo tre, il quale analizza il caso Amazon tramite uno studio più approfondito del rapporto tra venditori e piattaforma marketplace.

Brand is Seller of Record (3P)

La configurazione in questione prevede il Massimo coinvolgimento del venditore nel processo di vendita tramite l'utilizzo di un marketplace di terze parti. Il coinvolgimento del venditore garantisce quindi il controllo del canale, nei limiti imposti dal network platform provider, per cui il venditore può garantire un prezzo minimo di vendita non inferiore al prezzo a cui il prodotto viene venduto su canali alternativi (entro i limiti di quanto concesso dal platform owner). Inoltre, i margini di profitto possono essere più alti in quanto la vendita viene fatta nei confronti del consumatore finale, e non ad Amazon. Molto importante, inoltre, è che tramite il controllo del canale, il venditore ha la possibilità di ottenere informazioni circa il cliente finale, acquisendo un vantaggio rispetto ai concorrenti che non adottano lo stesso sistema (Jap, Gibson, Zmuda, 2021).

Allo stesso tempo, però, vendere i propri prodotti secondo il modello di 3P seller, espone il venditore a due svantaggi principali. Innanzitutto, il canale sul marketplace di terze parti è in competizione con gli altri canali di proprietà del venditore stesso, sia fisici che online. È in capo al venditore la capacità di trarre vantaggio dalla relazione con la piattaforma ed evitare che il potere di mercato di quest'ultima porti il venditore ad una situazione di dipendenza nei confronti della stessa. In secondo luogo, il venditore si trova spesso a dover sostenere dei costi iniziali per ottenere l'accesso alla piattaforma digitale ancora prima di iniziare a vendere i propri prodotti.

Anche in questo caso, un'analisi più dettagliata del rapporto tra venditore e Amazon verrà trattata nel capitolo 3 in quanto il tema di potere di una piattaforma digitale risulta essere talmente critico che un venditore deve essere ben consapevole dei relativi rischi nel momento in cui decide di adattare il proprio business model al modello in questione.

Le configurazioni che si posizionano in posizioni intermedie lungo la diagonale che attraversa il grafico della figura 6 presentano livelli variabili di controllo e di coinvolgimento del venditore nella gestione del canale tramite la piattaforma di terze parti.

Naturalmente, a quanto esposto fino a questo punto, bisogna tenere presente che un venditore può sempre utilizzare piattaforme digitali di proprietà, o first-party platform per vendere i propri prodotti. È quindi il caso di quei produttori che utilizzano siti web che vendono esclusivamente il proprio marchio. Anche in questo caso, la piattaforma digitale è inserita in un ecosistema completo di attori, come esposto nel paragrafo 1.5., con la sola differenza che il network platform provider è il brand stesso.

Generalmente, le imprese di grandi dimensioni prediligono la creazione di una piattaforma e-commerce di proprietà, che garantisca loro il pieno controllo del canale. Mentre le imprese di più piccole dimensioni tendono ad utilizzare third-party platform a causa della mancanza di personale specializzato o di risorse adatte (Xiao, Xiao, 2011).

1.8. Strategie degli ecosistemi digitali di e-commerce

Il motivo per cui le piattaforme di e-commerce sono sviluppate all'interno di un ecosistema è legato alla capacità dello stesso di aumentare il valore complessivo prodotto tramite la collaborazione tra i vari attori rispetto al valore che i singoli membri riuscirebbero a creare se non facessero parte dell'ecosistema stesso. Tale capacità di creare valore dell'ecosistema è data dalla struttura a rete dello stesso che determina le modalità di creazione e di appropriazione del valore da parte dei singoli attori. È proprio per la capacità di generare un valore complessivo superiore degli ecosistemi che essi esistono, e che gli attori, in particolar modo i network platform provider, organizzano la loro attività all'interno di una struttura a rete. Secondo gli autori Xiang e Xiang, la competizione all'interno dell'"era degli ecosistemi" sta spostando l'attenzione verso quella che è la competizione tra ecosistemi, e non più tra singole imprese (Xiang, Xiang, 2011). In tale contesto, la strategia delle imprese coinvolte nell'e-commerce, in particolar

modo dei network platform provider e i content provider, deve essere quella che si pone come obiettivo la partecipazione al corretto ecosistema che permetta loro di trarne vantaggio competitivo e una maggiore appropriazione del valore rispetto al caso in cui operassero isolatamente. In particolar modo, il network platform provider costituisce l'attore centrale all'interno di un ecosistema, colui che offre un luogo digitale in cui gli altri attori dell'ecosistema possono interagire e creare valore. Con particolare riguardo ai third-party platform, essi forniscono all'intero ecosistema una piattaforma digitale vera e propria, accompagnata da una serie di regole e risorse che gli altri attori dell'ecosistema possono utilizzare per dare vita all'ecosistema di e-commerce e ospitare scambi elettronici in maniera tale per cui tutti gli attori ne traggano valore (Xiao, Xiao, 2011).

L'elemento caratteristico dell'ecosistema di e-commerce, per cui esso differisce da un normale ecosistema nell'ambito del commercio tradizionale, è l'apertura dello stesso, o *openness* dell'ecosistema. Come menzionato nel paragrafo 1.6., l'*openness* è proprio questa la caratteristica che permette agli attori dell'ecosistema di costruire alleanze strategiche con i partner ottimali e, allo stesso tempo, l'esistenza di regole per operare all'interno di un ecosistema pongono le condizioni per cui se un membro non contribuisce sufficientemente alla creazione di valore per l'ecosistema intero viene escluso dallo stesso. La conseguenza è che, durante l'evoluzione dello stesso, l'ecosistema si avvicina sempre più ad un punto di ottimo in cui ogni attore risulta utile all'ecosistema grazie alle risorse e alle conoscenze specifiche che esso offre, e contribuisce alla co-creazione di valore. È la specificità di ogni membro dell'ecosistema che lo rende unico ed essenziale per la sopravvivenza dello stesso. Pertanto, la strategia complessiva dell'ecosistema dell'e-commerce è quella di trovare gli attori con asset e competenze specifiche e utili per il corretto funzionamento dello stesso. In tale modo, l'ecosistema si avvicina ad un punto per cui, secondo il modello del ciclo di vita del paragrafo 1.5., durante la fase di maturità l'ecosistema sarà composto da soli attori utili ai fini della creazione di valore. Il perseguimento della specializzazione di ogni attore viene denominato "*niche theory*" dagli autori Xiang e Xiang. Tale teoria, nell'ambito della strategia di e-commerce di un'impresa, deve essere applicata anche nella definizione del channel mix dell'impresa stessa. Ovvero, secondo la *niche theory*, un soggetto economico si deve specializzare sviluppando risorse e competenze specifiche al fine di differenziarsi rispetto agli altri soggetti presenti in un ambiente economico. Nel momento in cui un'impresa vende i suoi prodotti e si avvale di una piattaforma online, sia nel caso di una first-party platform che

di una third-party platform, l'impresa deve assicurarsi che ogni canale, quindi sia offline che online, sia in qualche modo unico e specifico e che risponda a determinate esigenze. I due canali, infatti, non devono competere tra di loro, ma devono in qualche modo essere complementari. Difatti, l'obiettivo principale dell'e-commerce è quello di integrare il commercio tradizionale tramite nuovi e più efficienti strumenti e modelli di business" (Xiang, Xiang, 2011).

Ricapitolando, quindi, nel momento in cui un retailer apre un canale online, la prima attenzione deve essere rivolta alla gestione di un corretto channel mix, per cui la strategia omni-channel di gestione dei canali risulta essere la più appropriata per sfruttare la complementarità dei canali stessi come menzionato nel paragrafo 1.3. In secondo luogo, l'apertura di un canale online riguarda innanzitutto la scelta tra l'utilizzo di una first-party platform, o sito e-commerce di proprietà, e l'utilizzo di una third-party platform. Con particolare riguardo a quest'ultimo caso, il retailer deve tenere in considerazione le diverse conseguenze che ciò comporta, tra cui la scelta del corretto network platform provider e la consapevolezza dei vantaggi ma soprattutto dei rischi che tale azione comporta, con particolare riferimento alla relazione di dipendenza verso la piattaforma che rischia di instaurarsi. Tale aspetto riguardo al potere di una piattaforma digitale verrà approfondito nel secondo capitolo del presente elaborato. Infine, il retailer deve basare la scelta del third-party platform non soltanto in riferimento al network platform provider, ma tenendo in considerazione anche l'ecosistema in cui esso è inserito. Difatti, come menzionato nel presente paragrafo, a diversi ecosistemi corrispondono diversi attori. Ogni ecosistema è caratterizzato dalle proprie regole e condizioni, da un proprio stadio del ciclo di vita e da una determinata struttura delle relazioni tra gli attori. Ogni ecosistema avrà una propria capacità di generare valore e di far catturare valore da parte dei membri. Pertanto, la scelta della migliore piattaforma di terze parti e, in particolare, dell'ecosistema più adatto, risultano in questa fase la scelta più critica che il retailer si trova ad affrontare e su cui la strategia si deve basare.

CAPITOLO 2. Le piattaforme digitali e gli ecosistemi digitali

Negli ultimi anni la platform economy ha pervaso un altissimo numero di settori, cambiando il modo stesso in cui le imprese operano. In un campione di 43 imprese elencate nella classifica di Forbes Global 2000, in un confronto tra imprese che operano tramite l'utilizzo di piattaforme e imprese dello stesso settore ma che non si avvalgono di piattaforme, è emerso come i due gruppi ottengano gli stessi ricavi, ma le prime raggiungano tali performance con circa la metà dei dipendenti. Inoltre, i profitti, i tassi di crescita e i valori di mercato delle imprese affiliate a piattaforme risultano essere nettamente superiori rispetto alle seconde.

Il termine piattaforma, però, è generico ed è riconducibile ad un ampio spettro di contesti, il quale rende difficile limitarne il significato ad un ambito circoscritto. Una definizione utile è offerta da Cusumano, Gawer e Yoffie (2019) i quali identificano una piattaforma come “una fondazione che connette individui e organizzazioni che perseguono uno scopo comune o per condividere una risorsa”.

Si comprende come esso includa una serie di concetti molto ampia, la quale lascia spazio ad un ampio ambito di applicazione. Pertanto, per fare chiarezza su cosa possa essere considerata piattaforma, gli autori Jia, Cusumano e Chen (2019) hanno analizzato come è stato utilizzato il termine piattaforma in letteratura negli ultimi trent'anni, giungendo ad all'individuazione di più tipologie di piattaforme, ognuna con le proprie caratteristiche e ambiti di applicazione.

Innanzitutto, si può fare riferimento alle piattaforme da due prospettive distinte: in senso manageriale e in senso non manageriale. Con riguardo a quest'ultimo, il significato comune del termine piattaforma può fare riferimento a svariati concetti più o meno specifici. Un primo include le piattaforme per la competizione politica che permettono di raggruppare idee e persone con obiettivi politici comuni. Oppure, nell'ambito non manageriale sono incluse le piattaforme fisiche, ovvero piattaforme petrolifere e piattaforme di trasporto, cioè che raggruppano persone per dare loro accesso ad un mezzo di trasporto condiviso.

Allo stesso tempo, le piattaforme possono assumere significati di natura manageriale, come la definiscono gli autori (Jia, Cusumano e Chen 2019). In questo contesto, le piattaforme vengono suddivise idealmente in tre macro ambiti: piattaforme interne (o specifiche di un'impresa), piattaforme esterne (o relative ad un'industria o ecosistema) e

piattaforme che connettono più aziende, o inter-organizzative. Tale tassonomia individuata dagli autori è riassunta nella tabella 2.

Categories & Constructs	Definitions or Descriptions	Examples
Functional platform		
Product develop platform	A set of common components, modules or parts from which a stream of derivative products can be efficiently developed and launched	Product develop platform
Information, knowledge, technology-sharing platform	An important organizational mechanism to enhance the ability of systematic acquisition, storage, and dissemination of organizational knowledge	Knowledge management platform system
Inter-organizational platform		
Supply chain platform	Supply chain platform is an inter organization link, which carries out the platform functions of group actors while depending on a framework that recognizes collaborating relation within all related shareholders.	Export platform, supply chain platform, industry and academic cooperation platform
Public service and public organization	Service or physical location for a better social and management function, usually hosted by nonprofit organization	European biotechnology platforms; Communication Platforms in Nonprofit Services
Industry platform		
Multi-sided platform (MSP)	1)A multi-product firm: each of the sides or the participates are the customers of the platform owner, which provides distinct services for multi sides of market, and the prices might be different. 2)The network effects; participants' benefits increase with the participates' extension of both this side and other sides. 3)Bilateral or multilateral market power: the platform owner has power on all sides of market (monopolistic or oligopolistic), such as pricing, as it enables the direct interaction between the market sides.	Facebook; Google Android; Amazon AWS; Uber; American Express

Tabella 2: Tipologie di piattaforme in contesto manageriale

Fonte: Jia, Cusumano, Chen, 2019

Tra le piattaforme interne, definite anche piattaforme funzionali, individuiamo due tipologie di piattaforme. La prima, ovvero le piattaforme per lo sviluppo di un prodotto, includono tutte quelle piattaforme definite da una serie di componenti o moduli utili allo sviluppo di prodotti tra di loro correlati. I vantaggi derivanti dall'utilizzo di piattaforme per lo sviluppo di un prodotto includono la flessibilità dell'utilizzo delle stesse, la facile affidabilità, il risparmio di tempo e di costi e la facilità nell'aggiornare i prodotti che ne derivano per l'impresa.

La seconda tipologia di piattaforme funzionali, o interne, è rappresentata dalle piattaforme per la condivisione di conoscenza o di informazioni che facilitano l'acquisizione, la diffusione e l'immagazzinaggio di conoscenza, specialmente nelle imprese.

Con riguardo alle piattaforme inter-organizzative, possiamo riconoscere due tipologie di piattaforme: quelle relative alla supply chain e quelle relative ai servizi pubblici e alle

organizzazioni pubbliche. Le prime sono piattaforme che supportano le relazioni tra gli attori di una supply chain; mentre le seconde costituiscono dei luoghi fisici che ospitano funzioni sociali o di gestione delle relazioni tra organizzazioni non profit.

Infine, gli autori individuano un'ultima categoria di piattaforme inclusa tra quelle definite esterne all'impresa, ovvero le multi-sided platform (MSP) che, data la loro rilevanza nella platform economy, risultano essere quelle trattate nel presente elaborato. Le MSP sono definite come le piattaforme che permettono l'interazione tra le due o più categorie di utilizzatori (che la letteratura denomina come "parti" o "sides" di una piattaforma) affiliate alla piattaforma stessa (Hagiu 2014).

Anche le multi-sided platform possono essere suddivise in due categorie: le innovation platform e le transaction platform. Le prime sono costituite da un insieme di tecnologie che il platform owner e gli attori dell'ecosistema condividono per creare prodotti e servizi complementari, ovvero innovazioni, che, tramite la piattaforma come intermediario, incontrano una domanda disposta ad utilizzarli. Le transaction platform, invece, costituiscono degli intermediari o marketplace che permettono a milioni di persone e organizzazioni di condividere informazioni e di avere accesso alla compravendita di beni e servizi (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019). Nel paragrafo 2.2. verranno approfondite le tipologie di multi-sided platform, tra cui le innovation e le transaction platform, a cui se ne aggiunge una terza categoria: le hybrid platform.

Le MSP rivestono un ruolo particolarmente importante nell'era digitale per le imprese, grazie alle loro intrinseche e uniche caratteristiche che le rendono degli strumenti innovativi per digitalizzare i business. Difatti, esse costituiscono piattaforme in grado di mettere in contatto le parti dell'ecosistema all'interno di spazi virtuali, per tale motivo queste piattaforme sono definite digitali.

Il primo paragrafo sarà quindi dedicato ad approfondire le principali caratteristiche delle MSP che la letteratura individua, partendo dalla prima che costituisce, per alcuni, l'elemento distintivo delle MSP rispetto a qualunque altra piattaforma: la creazione di indirect network effect.

2.1. Concetti di base delle piattaforme digitali

2.1.1. Esternalità delle piattaforme e mercati winner-takes-most or-all

Come menzionato, le multi-sided platform sono definite tali quando sono coinvolte due o più parti nell'ecosistema. La co-presenza di due o più membri nell'ecosistema della

piattaforma, però, non è sufficiente a determinarne la natura di multi-sided platform la quale, invece, è definita dalla presenza di indirect network effect (Johnson, 2019). Difatti, la differenza tra one-sided e multi-sided market costituisce un tema rilevante ai fini della definizione delle dinamiche competitive che caratterizzano un certo mercato. La rilevanza della differenza tra i one-sided e multi-sided market, è data dal fatto che se un mercato è definito two-sided, “le dinamiche competitive di quel mercato non possono essere valutate osservando isolatamente una sola parte, o side, della piattaforma” (Supra, note 1, 2287, Ohio American Express Co., 2018).

Gli indirect network effect che caratterizzano le MSP sono considerati delle esternalità² e, più precisamente, la letteratura definisce gli indirect network effect come le esternalità che vengono prodotte dalla semplice affiliazione di soggetti economici ad una piattaforma e riflettono il fatto che una piattaforma aumenta di valore per una parte, o categoria di attori, con l’aumentare del numero di attori che prendono parte alla piattaforma dall’altra parte della stessa (Katz, Shapiro, 1994). Ricordando quanto menzionato nel paragrafo 1.6, l’ecosistema di una piattaforma è composto da diverse categorie di attori i quali, insieme, cooperano per creare valore. Gli indirect network effect sono le esternalità che si creano tra attori dell’ecosistema appartenenti a differenti categorie, ovvero, il valore che una piattaforma assume per un gruppo di attori aumenta con l’aumentare del numero di membri appartenenti ad una differente categoria di attori.

Un secondo tipo di esternalità caratteristico delle MSP sono le usage externalities (Johnson, 2019). Queste ultime fanno riferimento al fatto che una piattaforma aumenta di valore per un utilizzatore nel momento in cui un membro della piattaforma appartenente ad un diverso gruppo *utilizza* la piattaforma stessa. Il requisito dell’utilizzo della piattaforma per creare esternalità è il principale elemento che differenzia gli usage externalities dagli indirect network effect.

Per comprendere meglio l’usage externalities, prendiamo come esempio il caso di una piattaforma di food delivery. Il consumatore finale, ovvero colui che utilizza la piattaforma per ricevere il cibo a casa, trae valore dalla piattaforma solo se dall’altra parte della stessa esistono membri disposti a consegnare il cibo al primo utilizzatore. La sola consegna del cibo costituisce il presupposto di *utilizzo* della piattaforma che consente al

² Con esternalità si intendono gli effetti sul benessere di un soggetto economico causati dalle attività di un secondo soggetto economico. Tali effetti possono avere impatti positivi o negativi, ci riferiamo rispettivamente ad esternalità positive o negative.

consumatore di trarre valore dalla piattaforma di food delivery. L'esternalità è qui generata nel momento in cui uno dei due membri della piattaforma, il rider, decide di utilizzare la piattaforma per offrire il servizio di consegna al consumatore, il quale trae quindi beneficio dalla piattaforma.

Di seguito vengono riassunte le due tipologie di esternalità che si creano nelle MSP con un modello semplificato in cui le parti della piattaforma, o categorie di attori, sono solamente due, ma esso è valido per tutti gli ecosistemi di piattaforme con un numero di parti superiore a uno.

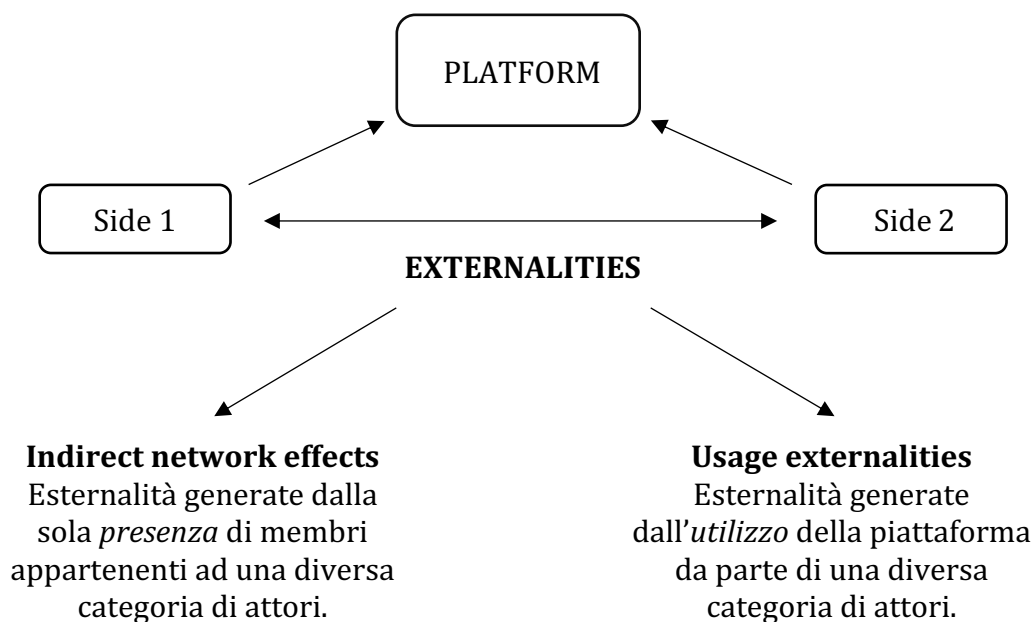


Figura 7: Esternalità nelle MSP
Fonte: elaborazione personale

Indirect network effects

I network effect costituiscono la caratteristica distintiva delle multi-sided platform in quanto è il principale elemento che le caratterizza che le one-sided platform non possiedono, ovvero quelle piattaforme caratterizzate da una sola categoria di utilizzatori. Con network effect si intendono gli effetti sul valore percepito da un utilizzatore derivanti dal numero di partecipanti o utilizzatori dello stesso prodotto o servizio, che nel caso in questione è la MSP. Più precisamente, i network effect possono essere diretti o indiretti, in base ai soggetti coinvolti. Nel caso in cui a trarre beneficio dalla presenza di un elevato

numero di utilizzatori sia la stessa categoria di membri, o side, della piattaforma, allora parliamo di direct network effect. Parliamo invece di indirect network effect qualora a trarre beneficio dalla presenza di un crescente numero di utilizzatori sia una categoria differente di membri della piattaforma, ed è quest'ultima la tipologia di network effect che si verifica nelle multi-sided platform.

Nel caso di una piattaforma, come è stato anticipato nel primo capitolo, tra gli attori della stessa sussiste una struttura di mercato a rete, la quale permette agli attori di cooperare e competere tra di loro.

Tra questi attori si manifestano gli indirect network effect e la forza degli stessi, secondo la legge di Zipf (Briscoe, Odlyzko, Tilly, 2006) è commisurata in base alla dimensione della rete. Questa conclusione viene tratta dal presupposto che maggiore è il numero di membri di una rete, o dell'ecosistema della piattaforma, e maggiore è il valore che ogni membro trae dalla rete stessa.

Il valore della rete, però, dipende anche da un ulteriore elemento oltre alla sua dimensione, ovvero dalla struttura della rete stessa, tra cui la facilità con cui avvengono le transazioni, la centralità dei membri e il numero di ruoli ricoperto da ciascun membro (Jia, Cusumano e Chen 2019).

Riassumendo, quindi, se ad una piattaforma appartengono due categorie di utilizzatori, A e B, e i benefici totali per A derivanti dalla membership nei confronti della piattaforma aumentano con l'aumentare del numero di utilizzatori B, allora possiamo dire di essere in presenza di indirect network effect.

Usage externalities

È stato anticipato come, nel caso delle piattaforme, le usage externalities consistano nelle esternalità che si creano dall'utilizzo della piattaforma e che manifestano i loro effetti tra soggetti economici appartenenti a categorie diverse di attori della piattaforma.

Per poter generare usage externalities, come dice il nome, è necessario che un membro della piattaforma la utilizzi. L'utilizzo della piattaforma, però, avviene alla condizione che l'utilizzatore ne tragga valore. A sua volta, in quanto MSP e quindi piattaforma che include più parti o categorie di attori, un certo utilizzatore trae valore dall'utilizzo della piattaforma nel momento in cui una seconda parte interagisce con la prima. Le MSP fungono quindi da intermediarie tra le diverse categorie di attori, permettendo a queste ultime di entrare in contatto e, soprattutto, svolgendo il ruolo di determinare le

condizioni di scambio tra i membri. Nel suo ruolo di intermediario, la piattaforma determina le condizioni dello scambio tra le varie categorie di membri, con il risultato che non risulta necessario che tra gli utilizzatori avvenga alcun tipo di negoziazione che, in caso contrario, comporterebbe costi di transazione tra le parti. L'assenza di negoziazione tra i membri riduce quindi i costi di transazione fino al punto in cui essi diventano irrilevanti ai fini dell'avvenimento dello scambio tra gli utilizzatori (Gans, King, 2003).

Nel momento in cui co-esistono diversi attori in una piattaforma e ognuno di loro riveste un ruolo diverso, è naturale che diversi membri traggano diverso valore dall'utilizzo della piattaforma. In alcuni casi, per fare in modo che un membro tragga beneficio dall'utilizzo di una piattaforma, un secondo membro deve sostenere un costo per soddisfare i bisogni del primo. È il caso del consumatore che utilizza una piattaforma di food delivery e trae beneficio nel ricevere a casa il cibo, e il rider sostiene un costo nel consegnare l'ordine al primo. Se effettivamente il rider dovesse sostenere un costo (C_r) non compensato da alcun tipo di beneficio (B_r) per eseguire il servizio, il valore finale (V_r) che esso trarrebbe dall'utilizzo della piattaforma ($V_r = B_r - C_r$) sarebbe negativo con il risultato che il rider non utilizzerebbe affatto la piattaforma e il consumatore non riceverebbe il cibo a casa. Per risolvere questo tipo di inefficienze, le MSP utilizzano prevalentemente lo strumento del prezzo per internalizzare le esternalità e permettere l'utilizzo della piattaforma in modo tale che ogni membro ne tragga valore (Johnson, 2019). Il prezzo che le piattaforme definiscono per le differenti categorie di membri varia in base al valore che ogni membro trae o apporta alla piattaforma. Per questo motivo, il processo con cui la piattaforma definisce i prezzi si definisce "relative pricing" o pricing relativo, richiamando il fatto che a diversi membri vengono applicati prezzi differenti per l'utilizzo della piattaforma. Tornando all'esempio della piattaforma di food delivery, in assenza di prezzi a regolare la transazione, il consumatore finale trae beneficio dalla consegna del cibo mentre il rider sostiene un costo per la consegna (legati ai costi di trasporto, costo opportunità ecc.). In tale condizione il rider non è disposto ad effettuare il servizio, per tale motivo la piattaforma funge da intermediario e offre un pagamento al rider che sia superiore rispetto al costo che lo stesso deve supportare per eseguire il servizio. Allo stesso tempo, la piattaforma fa sostenere un costo monetario al consumatore per ricevere l'ordine a casa, e tale costo non deve superare il beneficio che lo stesso trae dall'utilizzo del servizio. In poche parole, sia il consumatore che il rider traggono un beneficio (rispettivamente non monetario e monetario) e un costo (rispettivamente monetario e non monetario)

derivanti dall'utilizzo della piattaforma che vengono dagli stessi definiti in modo tale che entrambi gli attori possano infine trarre valore dall'utilizzo della stessa.

La differenza tra le entrate e le uscite che la piattaforma sostiene per tenere in piedi questa relazione tra i membri dell'ecosistema costituiscono i profitti della piattaforma stessa (Johnson, 2019).

Per concludere la panoramica sulle esternalità prodotte dalle piattaforme, la tabella 3 fornisce per punti le principali differenze tra le due categorie di esternalità individuate.

Indirect network effect	Usage externalities
Gli user A di una categoria di utilizzatori traggono beneficio dalla piattaforma dalla sola presenza o membership di una categoria B di attori. Maggiore è il numero di utilizzatori di tipo B, e maggiore è il beneficio di A, e viceversa.	Gli user traggono beneficio dalla piattaforma nel momento in cui una categoria differente di attori <i>utilizza</i> la piattaforma, ovvero nel solo momento in cui avviene una transazione.
Il prezzo per l'affiliazione alla piattaforma viene pagato <i>una tantum</i> , ovvero viene pagato un prezzo fisso di membership.	Il prezzo viene pagato per ciascuna transazione.
I membri <i>si affiliano</i> alla piattaforma quando i benefici derivanti dalla sola affiliazione superano i costi della stessa.	I membri <i>utilizzano</i> la piattaforma nel momento in cui i benefici derivanti dal suo utilizzo superano i costi della transazione stessa.

Tabella 3: differenze tra indirect network effects e usage externalities

Fonte: elaborazione personale

In realtà, la capacità delle piattaforme di generare esternalità positive risiede in una caratteristica intrinseca alla piattaforma, da cui si genera un “loop di feedback positivi che ne aumenta il valore ogni volta che si aggiunge un nuovo partecipante” (Enel, 2020; Gawer, Cusumano, 2013). La caratteristica che permette alle piattaforme di dare vita a questi loop, o network effect, è la capacità delle stesse di offrire qualcosa di valore ai complementor e al consumatore, e quindi attrarre gli utilizzatori. Per attrarre i

complementor, infatti, le piattaforme offrono strumenti e incentivi (paragrafo 2.1.2.) da cui i primi possono catturare più valore rispetto a soluzioni alternative non legate all'utilizzo di piattaforme. Inoltre, il valore creato da tali risorse che le piattaforme mettono a disposizione è ancora più amplificato dalle esternalità che si creano nell'ecosistema delle piattaforme. A partire dal momento in cui il primo attore entra a fare parte dell'ecosistema, infatti, inizia a crearsi il primo indirect network effect legato alla sola partecipazione dello stesso alla piattaforma. È così che a partire da un basso numero di membri, la piattaforma inizia a generare esternalità che attraggono nuovi utilizzatori che contribuiscono ad una rapida crescita non lineare della piattaforma (Cusumano, Gawer, 2019). Tale rapida crescita porta ad un'alta concentrazione di mercato, tale per cui i mercati popolati da quelle piattaforme in grado di generare notevoli esternalità, sono generalmente caratterizzati da situazioni winner-takes-most o -all (Eisenmann, 2011).

In realtà, a determinare tale situazione di mercato winner-takes-most o -all di una piattaforma, la sola presenza delle esternalità non è sufficiente, ma essa concorre insieme ad un altro fattore, ovvero il valore stand-alone della tecnologia della piattaforma (Schilling, Izzo, 2017). Nel prossimo paragrafo verrà quindi analizzato nel dettaglio cosa si intenda per valore stand-alone di una tecnologia e cosa costituisca il valore in questione nel caso delle piattaforme digitali.

2.1.2. Infrastruttura digitale e boundary resources

Con valore stand-alone di una tecnologia si fa riferimento all'utilità che un soggetto trae dal suo utilizzo, ed esso è legato a caratteristiche intrinseche alla tecnologia stessa. Tali caratteristiche incidono singolarmente sull'utilità percepita, e includono aspetti raggruppabili in: semplicità d'uso, qualità estetiche, funzioni d'uso, design ecc. (Schilling, Izzo, 2017).

Nel caso delle piattaforme digitali, tali attributi in grado di creare valore, sono identificabili in due proprietà distintive delle piattaforme, ovvero l'infrastruttura digitale della piattaforma e le boundary resources (Cutolo, Kenney, 2021).

Infrastruttura digitale

L'infrastruttura digitale della piattaforma fa riferimento all'insieme delle tecnologie che permettono lo svolgimento delle attività per cui la piattaforma è progettata, e tali

tecnologie, in quanto digitali, sono costituite da software. La natura di software di una piattaforma digitale rende possibile la raccolta di quantità enormi di dati utili ad ottimizzare costantemente la funzionalità della piattaforma. In particolare, tramite la raccolta di dati e la struttura digitale della piattaforma, è possibile la continua riconfigurazione e ottimizzazione dei processi, migliorando continuamente l'esperienza per gli utilizzatori. La capacità e la facilità per una piattaforma di modificare la propria infrastruttura tecnologica permettono al platform owner da un lato di offrire un'esperienza sempre migliore per gli utilizzatori, e dall'altro di definire i codici di comportamento che i complementor devono seguire per operare all'interno dell'ecosistema (Cutolo, Kenney, 2021). Basti pensare che Google compie addirittura migliaia di piccoli aggiustamenti all'anno alla propria infrastruttura, alterando i meccanismi tramite cui opera il motore di ricerca (Search engine journal, 2019).

Tale capacità della piattaforma data dalla natura digitale della propria infrastruttura, è tale per cui la piattaforma è in grado di apportare miglioramenti continui ai propri sistemi di funzionamento, aumentando l'utilità percepita dagli utilizzatori. Con particolare riferimento alle MSP matchmaker, il principale beneficio derivante dall'infrastruttura digitale è una riduzione dei costi di ricerca e di transazione per le parti della piattaforma, facilitando, quindi, il match tra le parti della stessa (Cutolo, Kenney, 2021) e incidendo positivamente sul valore stand-alone della piattaforma.

Boundary resources

Il secondo elemento che aumenta il valore stand-alone della piattaforma sono le boundary resources, ovvero l'insieme di risorse che la piattaforma offre agli attori al duplice scopo di facilitare la loro attività e attrarre ulteriori utilizzatori nell'ecosistema. Infatti, queste risorse costituiscono per gli utilizzatori strumenti per ridurre le barriere all'entrata nel momento in cui vogliono penetrare in un nuovo mercato o, nel caso del retail, aprire un nuovo canale. Allo stesso tempo, esse agevolano la scalabilità delle imprese che ne prendono parte riducendo gli investimenti che devono sostenere, almeno in un periodo iniziale (Eckhardt, Ciuchta, Carpenter, 2018; Nambisan, Siegel, Kenney 2018). Queste risorse includono strumenti come kit di sviluppo, interfacce di programmazione di un'applicazione (API), informazioni di marketing e di vendite, corsi e training per gli utilizzatori, manuali, supporto tecnico e altre risorse che facilitano l'attività degli utilizzatori e l'ingresso degli stessi in un mercato (Cutolo, Kenney, 2021).

Problema dell'uovo e della gallina

Se quanto affermato per le esternalità (paragrafo 2.1.1.), ovvero che gli indirect network effect e le usage externalities da soli non sono sufficienti a rendere scalabile la piattaforma e garantirne il successo, lo stesso si può dire per il valore stand-alone della piattaforma. Difatti, l'insieme delle risorse che la piattaforma mette a disposizione per i complementor non costituisce una spinta sufficiente per attrarre una base di utilizzatori iniziale abbastanza ampia da avviare la produzione di esternalità necessarie alla crescita della piattaforma (Gawer, Cusumano, 2013).

A tale proposito la letteratura ha riconosciuto un quesito chiamato il problema dell'uovo e della gallina che sorge nel momento in cui un intermediario (in questo caso la MSP) necessita della presenza di network effect per avviare l'attività. I termini "uovo" e "gallina" sono equiparati alle due categorie di attori necessari per la creazione di network externalities, ovvero i complementor, specialmente i content provider, e i consumatori. Il quesito si interroga se la piattaforma debba entrare sul mercato offrendo prima una base di consumatori o prima un insieme di complementor. Infatti, per attrarre i consumatori, la piattaforma necessita di disporre di un numero di complementor sufficientemente ampio per poter offrire un prodotto o servizio di qualità; allo stesso tempo, i complementor sono disposti ad unirsi ad una piattaforma solo se essa offre consumatori disposti ad acquistare da loro (Caillaud, Julien, 2003).

La presenza di entrambi gli attori contemporaneamente è fondamentale per il funzionamento e la scalabilità della piattaforma, e il platform owner deve quindi essere in grado di entrare nel mercato con una strategia che gli permetta di fare fronte al dilemma dell'uovo e della gallina. Infatti, da un lato la piattaforma mette a disposizione le risorse per attrarre i complementor, dall'altro i complementor non sono attratti dall'unirsi alla piattaforma se essa non offre un numero rilevante di consumatori. Le piattaforme dovrebbero quindi riuscire, nel momento in cui vengono sviluppate, a trovare un modo per attrarre consumatori e complementor insieme, cosicché i primi possano avviare la creazione di esternalità fin da subito, e i secondi trovino una domanda sufficiente per rendere sostenibile la loro attività sulla piattaforma.

Per fare fronte alla difficoltà per una piattaforma di attrarre i complementor in assenza di consumatori o, viceversa, attrarre i consumatori in assenza di complementor o content

provider sono state studiate tre principali soluzioni (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019): (1) creare valore stand-alone della piattaforma per una parte degli utenti della piattaforma, (2) sussidiare una o più parti della piattaforma, (3) avviare la piattaforma includendo fin da subito entrambe le parti.

Quando il platform owner decide di seguire la prima strategia per introdurre una piattaforma sul mercato, è importante che con essa venga introdotto un prodotto o servizio di valore per una delle parti della piattaforma. Talvolta, la piattaforma può entrare nel mercato puntando a creare valore per il consumatore finale, quindi introducendo la piattaforma in abbinamento con un prodotto o servizio da cui il consumatore trae valore senza la necessità che siano presenti innovazioni complementari per il suo utilizzo. In alternativa, la piattaforma potrebbe perseguire la strategia per cui si introduce sul mercato offrendo un prodotto o servizio che sia di valore per i complementor, anziché per i consumatori. In questo caso, le piattaforme potrebbero offrire strumenti o assistenza tecnica gratuiti per permettere ai complementor di sviluppare facilmente innovazioni complementari e rendere velocemente scalabile la piattaforma, così da attrarre l'altra parte di utenti, i consumatori, nel più breve tempo possibile e dare via al loop di feedback positivi che ne caratterizzano la crescita. Questa prima soluzione per risolvere il problema dell'uovo e della gallina si adatta alle innovation platform, in cui gli attori dell'ecosistema condividono le risorse della piattaforma per creare prodotti e servizi complementari di valore per il consumatore.

Un'alternativa alla creazione di valore stand-alone per gli utenti è quella per cui la piattaforma si impegna ad auto-finanziare la crescita di una o più parti della piattaforma, così da rendere come conseguenza la piattaforma attrattiva per ulteriori parti. Questa soluzione è preferita per le transaction platforms. Secondo questa strategia, la piattaforma si accolla gli investimenti necessari per attrarre una o più parti, in particolare potrebbe optare per due soluzioni alternative. La prima consiste nello scegliere la parte la cui presenza iniziale è più importante nel determinare la scalabilità della piattaforma, e quindi investire per farla crescere. Di conseguenza, la seconda parte della piattaforma si unirà ad essa in un secondo momento in quanto trae valore dalla presenza della controparte. La seconda soluzione prevede che la piattaforma introduca nel proprio ecosistema entrambe le parti con investimenti alterni, in un modo che viene definito "a zig zag" (Evans, 2009) per cui gli investimenti per includere le due parti si alternano tra l'uno e l'altro attore. Molto spesso, quando si dice che la piattaforma sussidia, o finanzia,

le parti, questo avviene tramite la concessione di una partecipazione gratuita delle parti all'ecosistema.

Infine, la terza strategia su cui una piattaforma può optare per risolvere il problema dell'uovo e della gallina è di sussidiare la presenza di tutte le parti necessarie all'ecosistema fin dal momento iniziale in cui la piattaforma viene introdotta sul mercato. A differenza della soluzione (2) in cui la piattaforma sussidia o una parte oppure entrambe ma a momenti alterni, in questo caso la piattaforma investe fin da subito su una piattaforma che presenta più parti nel momento stesso in cui essa è introdotta sul mercato. Adottare tale strategia, però, risulta molto rischioso e costoso; pertanto, sarebbe da perseguire solo nel caso in cui sussistano i tre seguenti presupposti: il platform owner possiede notevoli risorse finanziarie, ci sono realistiche aspettative che la piattaforma abbia successo ad acquisire una quota di mercato tale per cui esso sia infine caratterizzato da una situazione winner-takes-most-or-all, esistono barriere all'ingresso per potenziali nuovi entranti.

Di seguito viene esposto l'esempio di YouTube, innovation platform che ha risposto al problema dell'uovo e della gallina adottando la prima strategia proposta, ovvero quella di offrire agli utenti gli strumenti necessari per avviare la creazione di innovazioni complementari. YouTube ha inizialmente puntato ad attrarre il lato degli utilizzatori, ovvero i viewers, tramite una piattaforma che includeva già nel momento della sua introduzione alcuni video da guardare, ovvero che offrisse già un prodotto. Contemporaneamente, la piattaforma ha fornito fin da subito delle risorse necessarie per la creazione di video, cosicché i viewers diventassero anche content providers e caricassero video grazie al supporto di YouTube. Da una base di consumatori che diventano anche content provider, YouTube è stato in grado di generare i network effect necessari per aumentare la base di utilizzatori e affermarsi come piattaforma dominante per la condivisione di contenuti multimediali.

2.1.3. Ecosistema delle piattaforme digitali e generativity

Una delle ragioni principali che giustificano la diffusione delle piattaforme digitali è la loro capacità di favorire l'innovazione all'interno dell'ecosistema di riferimento (Cennamo, Santalo, 2018). Tale caratteristica viene definita *generativity*, ovvero la capacità complessiva di un sistema di produrre nuovo output (innovazione) attraverso i contributi svincolati, o autonomi, dei partecipanti (Zittrain, 2008). Rispetto alla

definizione di *generativity*, è bene sottolineare il fatto che l'innovazione avviene all'interno di un ecosistema, grazie all'azione dei suoi membri, ciascuno preso singolarmente. L'appartenenza ad un ecosistema, qui, è la caratteristica che permette di uniformare e sfruttare la complementarità delle attività dei singoli attori per il raggiungimento di un obiettivo comune a livello di sistema intero. Possiamo quindi definire l'ecosistema come l'insieme di attori economici che collaborano, che collettivamente viene chiamato "meta-organization". La capacità delle singole imprese di generare innovazione, ovvero dell'ecosistema della piattaforma di essere caratterizzato da *generativity*, è data dalla struttura dell'ecosistema stesso: le imprese presenti sono "auto-selezionate" in modo tale per cui ciascun membro sia specializzato in un insieme circoscritto di attività e, tra di loro, i membri svolgano funzioni complementari che permettono di raggiungere in maniera efficiente l'obiettivo sistemico (Jacobides, 2018). L'"auto-selezione" è data ex-ante dalla disponibilità dei complementor di effettuare investimenti platform-specific, ed ex-post dalla capacità degli stessi di contribuire alla creazione del valore per l'ecosistema intero.

Riprendendo quanto è stato anticipato nel paragrafo 1.6., tra i membri di un ecosistema sussistono due differenti tipologie di relazioni: di competizione e di cooperazione. Le prime si instaurano tra membri dell'ecosistema appartenenti ad uno stesso gruppo di attori, le seconde, invece, si sviluppano tra attori provenienti da differenti gruppi di complementor, ed è proprio tramite la cooperazione che l'ecosistema è in grado di generare innovazione sfruttando le complementarità (Cennamo, Santalo, 2018). In ogni caso, non dobbiamo dimenticarci che l'output dell'ecosistema è il risultato dell'azione congiunta di diversi attori, i quali sostengono individualmente un costo per generare valore. È nell'interesse di ogni attore, quindi, riuscire a catturare il maggior valore derivante dalla propria attività. È per questo motivo che, all'interno dell'ecosistema, è naturale che si formi una tensione tra i membri orientata alla cattura della fetta più alta possibile del valore che è stato co-creato (Faraj, Jarvenpaa, Majchrzak, 2011).

Il risultato della cooperazione nell'ecosistema è che ciascun membro ha l'interesse di catturare la maggiore quota possibile di valore derivante dal valore co-creato, generando due effetti principali caratterizzanti l'ecosistema: un effetto di spillover positivo, e un effetto di free riding, da cui deriviamo quindi le due principali conseguenze della *generativity* di un ecosistema (Cennamo, Santalo, 2018).

Per arrivare a comprendere in che modo la cooperazione e competizione tra gli attori porti alla creazione di tali due effetti, è bene partire dalla modalità con cui ogni singolo membro partecipa alla co-creazione del valore. Difatti l'ecosistema della piattaforma mette a disposizione dei membri un luogo digitale in cui ciascun complementor partecipa offrendo degli asset (o *complement*, per l'appunto) che contribuiscono ad equipaggiare l'ecosistema delle risorse necessarie. Maggiore è la disponibilità di complement, o risorse, e maggiore sarà la capacità dell'ecosistema nel suo complesso di soddisfare il consumatore. Non solo, ma maggiore è la disponibilità di risorse complessive di un ecosistema, e maggiore è l'attrattiva dell'ecosistema stesso rispetto a nuovi potenziali entranti interessati a farne parte. Sommando la soddisfazione del consumatore all'attrattiva dell'ecosistema nei confronti di nuovi entranti, si crea quello che è considerato un asset fondamentale dell'ecosistema stesso, ovvero la sua reputazione. La reputazione è quindi quell'asset che si è creato sia nei confronti degli user, che hanno aspettative circa la qualità dell'output della piattaforma, che nei confronti dei potenziali nuovi membri, i quali prevedono ritorni positivi dalla loro partecipazione all'ecosistema. Ricapitolando, quindi, la generativity di un ecosistema, tramite la competizione e cooperazione tra i diversi attori, permette agli stessi di co-creare innovazione e quindi valore in maniera più efficiente rispetto a ciò che ciascun membro sarebbe in grado di fare se non appartenesse all'ecosistema. Infine, il risultato della collaborazione è una migliore reputazione dell'ecosistema grazie alle aspettative più alte degli utilizzatori e dei potenziali nuovi attori.

Da una migliore reputazione di una piattaforma e del suo ecosistema, ne deriva che i potenziali nuovi entranti sono maggiormente disposti ad investire in complement *ex-ante*, prima di prendere parte all'ecosistema, in quanto si aspettano maggiori ricavi derivanti dalla partecipazione all'ecosistema. Da una migliore reputazione complessiva, e quindi partecipazione da parte dei complementor, ne deriva che l'ecosistema è fornito di un maggior numero di asset che, a loro volta, permettono alla piattaforma di soddisfare meglio i bisogni del consumatore finale, con il risultato che la reputazione dell'ecosistema ne risentirà a sua volta positivamente. Questo ciclo è definito spillover effect della reputazione dell'ecosistema ed è una delle principali caratteristiche che definiscono gli ecosistemi delle piattaforme digitali.

Naturalmente, non tutti gli attori sostengono quote eque di investimenti *platform-specific* per sostenere l'attività dell'ecosistema. Dal momento che l'obiettivo principale di ciascun

attore è quello di catturare il maggior valore possibile dalla partecipazione alla piattaforma, il sostenimento di costi per partecipare all'ecosistema si scontra con l'interesse di ciascuno di risparmiare e sfruttare gli investimenti degli altri complementor, con il risultato che sussiste il rischio che alcuni attori sotto-investano in complement per soddisfare i bisogni del consumatore. La spinta verso il sotto-investimento allo scopo di beneficiare degli investimenti di terzi da luogo al cosiddetto *free rider effect*. A causa dei free rider, alcuni complementor sostengono relativamente i maggiori investimenti per equipaggiare l'ecosistema, mentre altri beneficiano parzialmente della domanda residuale che i primi hanno creato grazie al loro investimenti (Cennamo, Santalo, 2018).

Cause dello spillover reputazionale e dell'effetto free rider

La letteratura ha individuato che la prevalenza dell'effetto spillover della reputazione piuttosto che l'effetto free rider, dipende da due elementi della piattaforma: lo stadio del ciclo di vita della stessa, e la presenza o meno del multi-homing³.

Riguardo all'impatto che il multi-homing ha sugli effetti di spillover e free-riding, se un utente ha la possibilità di partecipare contemporaneamente a più piattaforme, egli sarà meno incentivato a fare investimenti specifici per una sola piattaforma (Wareham, 2014) e, di conseguenza, il multi-homing fa prevalere il free riding effect sullo spillover positivo. Se invece osserviamo l'impatto che lo stadio del ciclo di vita ha sul prevalere dello spillover positivo o dell'effetto free riding, notiamo due scenari differenti.

È stato dimostrato come nella fase iniziale del ciclo di vita di una piattaforma, caratterizzata da pochi partecipanti e da maggiore incertezza ex-ante della performance dell'ecosistema, la disponibilità da parte dei complementor a fare investimenti platform-specific è più alta, avviando quindi il loop investimenti-soddisfazione-reputazione

³ Multi-homing è il termine che indica la possibilità per un utente di utilizzare più piattaforme contemporaneamente (Landsman, Stremersch, 2011), partecipando allo stesso tempo a più ecosistemi di piattaforme digitali. Multi-homing è il concetto opposto a single-homing, per cui un utente utilizza un'unica piattaforma.

Generalmente, qualora sia presente la possibilità per un utente di partecipare a più piattaforme, il mercato tra piattaforme è caratterizzato da una più elevata concorrenza e da una maggiore interazione tra platform-owner e complementor (Cennamo, Ozalp, Kretschmer, 2018).

discusso in precedenza. In questa fase, quindi, l'effetto positivo dello spillover prevale sui comportamenti di free rider. All'incontrario, con l'avanzare della maturità della piattaforma, l'effetto free rider prevale sullo spillover positivo. Questo perché più matura è una piattaforma e maggiore è l'innovazione della stessa, ovvero la generativity, di conseguenza l'elevato numero di output generato dalla piattaforma è in grado di soddisfare un ampio spettro di bisogni: da quelli più sofisticati a quelli con standard qualitativi più bassi. Proprio per la presenza di bisogni soddisfabili con minore sforzo, alcuni complementor decidono di soddisfare questa fetta di domanda che richiede investimenti minimi, talvolta traendo addirittura vantaggio da investimenti di altri complementor. È per questo motivo che nella fase di maturità di una piattaforma l'effetto free rider tende a prevalere rispetto allo spillover della reputazione. Inoltre, con l'avanzare del ciclo di vita della piattaforma, essa raggruppa sia complementor nuovi che complementor che sono presenti nell'ecosistema già da parecchio tempo. I primi sono meno incentivati ad effettuare investimenti da cui l'intero ecosistema ne beneficia, in quanto altri attori, presenti nel sistema da più tempo, hanno già provveduto a fare sostanziali investimenti in passato. I nuovi entranti preferiscono, ove possibile, beneficiare degli investimenti effettuati da terzi, e trarre vantaggio dalla domanda residuale generata da questi ultimi. Quest'ultima circostanza è causata dalle asimmetrie informative tali per cui il platform owner non è in grado di comprendere chiaramente il contributo di ciascun membro nell'investimento in complement per la piattaforma.

Per concludere, quindi, gli effetti che la generativity ha sulla creazione di valore della piattaforma sono così riassumibili: se la varietà dei complement dell'ecosistema risponde a bisogni omogenei dei consumatori, una maggiore generatività (e quindi innovazione) crea maggiore soddisfazione dei consumatori, con l'effetto di rinforzare la reputazione della piattaforma e quindi attrarre nuovi complementor che, a loro volta, investono per soddisfare i bisogni dei consumatori. Se, invece, le preferenze dei consumatori non sono omogenee e gli standard qualitativi di questi sono più vari, una maggiore generativity favorisce comportamenti da free-rider, per cui alcuni attori sono disincentivati ad effettuare investimenti per soddisfare il consumatore con offerte di alta qualità e, quindi, tenderanno ad investire meno per la piattaforma. In particolare, nelle fasi iniziali del ciclo di vita di una piattaforma, le aspettative da parte dei complementor circa i benefici individuali che possono trarre dalla generativity della piattaforma sono positive; pertanto, è favorita la creazione del loop positivo denominato spillover effect della

reputazione. Nelle fasi più avanzate del ciclo di vita della piattaforma, invece, la presenza di asimmetrie informative che non permettono di individuare i contributi individuali e le preferenze variegate dei consumatori contribuiscono a favorire comportamenti da free-rider.

2.2. Tipologie di piattaforme digitali: value proposition e business model

Come è stato anticipato, le multi-sided platform si dividono principalmente in due macrocategorie: le innovation platform e le transaction platform (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019). In tempi più recenti ha iniziato a diffondersi una terza categoria, le hybrid platform, le quali molto spesso sono piattaforme che nascono come innovation platform e aggiungono funzioni caratteristiche delle transaction platform, o viceversa. Oppure sono platform owner che nascono con una delle due tipologie di piattaforme e successivamente ne sviluppano una seconda dell'altra categoria. In entrambi i casi, possono esserci differenti livelli di integrazione tra le due piattaforme.

A distinguere l'una dall'altra categoria sono la value proposition della piattaforma e il business model.

Con riguardo alla value proposition, possiamo affermare che se il platform owner prevede di creare valore principalmente dall'attività di complementor che sviluppano innovazioni complementari (prodotti o servizi) tramite strumenti messi a disposizione della piattaforma, allora si tratterà di innovation platform. All'incontrario, se la piattaforma funge da intermediario che permette a differenti lati del mercato (principalmente venditori e consumatori) di interagire e scambiare prodotti o servizi, allora parliamo di transaction platform (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019). Il primo elemento distintivo che sorge come conseguenza alle due differenti value proposition è rappresentato dalle sides della piattaforma che differiscono tra le innovation platform e le transaction platform. Rispettivamente, nelle prime le parti coinvolgono consumatori e sviluppatori di innovazioni complementari, o *third-party innovators*. Il ruolo di questi ultimi è, tramite lo sviluppo di complement per la piattaforma, di attrarre utenti dal lato della domanda. Nel caso delle transaction platforms, le parti principali della piattaforma sono i venditori e i consumatori, e la piattaforma svolge la funzione di matchmaker, ovvero mette in connessione i due. Spesso, con il crescere della piattaforma vengono incluse ulteriori parti, tra cui gli inserzionisti.

BASIC PLATFORM TYPES

In the quest for competitive advantage, companies are combining transaction and innovation platforms into a hybrid model.

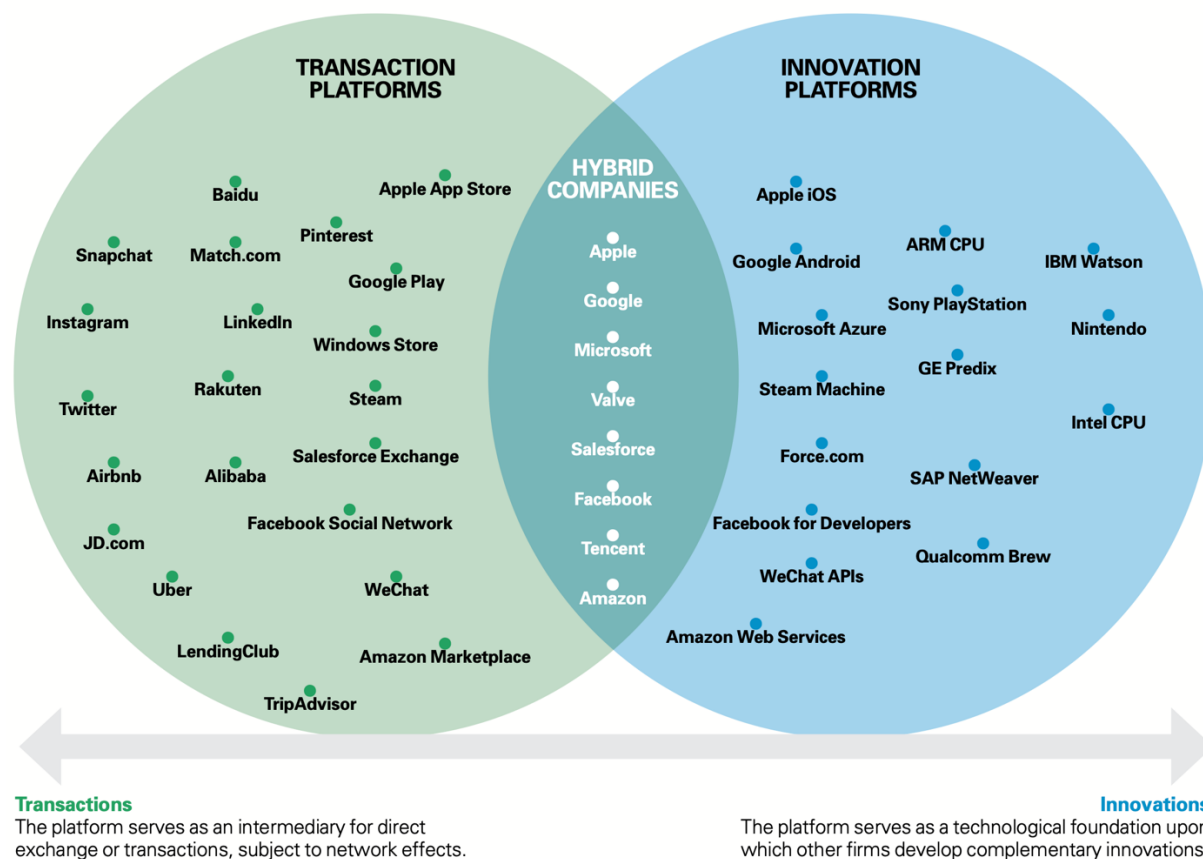


Figura 8: Categorie di piattaforme

Fonte: Deloitte, 2020.

Il secondo elemento che distingue le innovation platform dalle transaction platform è il business model, ovvero la modalità tramite cui il platform owner prevede di generare profitti. Più precisamente, adottando la definizione fornita da Teece (2010), il business model è il modo in cui un'impresa è organizzata al fine di creare valore per il cliente, essere pagata dal cliente per tale valore, e generare profitti da tali pagamenti.

Anche in questo caso possiamo individuare delle differenze tra i business model prevalentemente adottati nelle innovation platform e nelle transaction platform.

Con riguardo alle prime, i business model più diffusi, ovvero i metodi tramite cui i platform owner prevedono di generare profitti, sono due. Il primo metodo prevede di aumentare la disponibilità a pagare degli utenti tramite un'offerta più ampia e di migliore qualità che soddisfa meglio i bisogni del consumatore, così che il valore della piattaforma aumenti. Il secondo metodo consiste nel catturare una quota del valore che viene creato tramite la vendita dei prodotti sviluppati dai complementor o dalla piattaforma stessa.

In generale, nelle innovation platform, l'obiettivo è quello di aumentare la scala delle stesse così da consolidare i network effect e aumentare il valore della piattaforma. La scalabilità delle innovation platform è un requisito fondamentale per rimanere competitive in quanto, per natura, le innovation platform sono caratterizzate da alti costi fissi e bassi costi variabili, e solo una scala di notevoli dimensioni è in grado di generare profitti con un business model sostenibile (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019).

Diverso è il caso delle transaction platform. Qui, le piattaforme hanno a disposizione metodi alternativi per generare profitti: tramite pagamenti addebitati in corrispondenza di singole transazioni, tramite pubblicità o servizi aggiuntivi a pagamento. Non è facile, per un platform owner, decidere quale business model implementare perché esso deve essere coerente alle caratteristiche della domanda, ovvero deve essere in grado di capire *chi* è disposto a pagare per l'utilizzo della piattaforma, *quanto* e *come*. In linea generale, sono stati individuati quattro principali business model tramite cui le transaction platform generano profitti:

1. Matchmaking

In quanto matchmaker, le transaction platform creano valore per gli utenti grazie alla loro capacità di semplificare il match o accoppiamento tra le parti (ovvero tra venditori e consumatori). Questa funzione di facilitatore del match è ciò che le parti cercano quando si affidano alle transaction platform, ed è il motivo per cui sono disposte a pagare un prezzo per il loro utilizzo. La parte che effettivamente paga la piattaforma per il suo utilizzo cambia da mercato a mercato, in base alle caratteristiche del prodotto o servizio scambiato e alle caratteristiche della domanda.

2. Riducendo le frizioni durante le transazioni

Le transaction platform svolgono talvolta il ruolo di facilitatori delle transazioni garantendo sicurezza ed aggiungendo elementi di assicurazione alle transazioni che avvengono tra le parti. Ricordando quanto anticipato nel paragrafo 1.6., all'interno dell'ecosistema delle piattaforme sono incluse le istituzioni finanziarie, ovvero quegli attori che garantiscono la sicurezza delle transazioni. Spesso, infatti, le piattaforme non ricoprono questo ruolo da sé ma si affidano a terze parti specializzate in tale funzione. La sicurezza delle transazioni è un ulteriore servizio per il quale le parti sono disposte a pagare un prezzo.

3. Servizi complementari

I servizi complementari comprendono quell'insieme di servizi addizionali non strettamente necessari al funzionamento della piattaforma, ma in grado di creare valore aggiunto per le parti per cui esse sono disposte a pagare un prezzo per la loro fruizione. Un noto esempio è la possibilità che Amazon offre ai consumatori di pagare un prezzo per l'abbonamento Prime e godere della spedizione rapida. Oppure, la possibilità che Amazon offre ai seller di sottoscrivere dietro pagamento un programma FBA per la gestione della logistica, per cui i venditori danno in outsourcing ad Amazon la gestione degli ordini e delle scorte alleggerendo il proprio carico di lavoro.

4. Pubblicità

L'introduzione di inserzioni pubblicitarie nelle transaction platform costituisce forse il business model più diffuso per questa tipologia di piattaforme. L'introduzione di pubblicità si addice bene alle piattaforme di social network e dei motori di ricerca, le quali rendono visibili agli utenti inserzioni coerenti con gli interessi degli stessi, così da massimizzare l'utilità. I profitti si creano nel momento in cui colui che crea l'inserzione paga un prezzo alla piattaforma per pubblicarla e renderla visibile agli altri utenti.

Fino a qui è stato quindi osservato come Cusumano identifichi due principali tipologie di piattaforme, le innovation platform e le transaction platform, includendone una terza, le hybrid platform, che si posiziona a metà tra le prime due. Quella appena esposta costituisce però una sola prospettiva di analisi, per cui gli autori individuano due tipologie di piattaforme sulla base delle differenti value proposition e business model che le caratterizzano.

Una seconda classificazione delle piattaforme digitali

Una seconda classificazione un po' più dettagliata è offerta da un'analisi di Deloitte (2015) la quale prende come elemento distintivo delle varie tipologie di piattaforme digitali gli utenti che ne prendono parte e le relazioni che si instaurano tra di essi, intendendo la piattaforma come il mero mezzo che permette a queste di interagire. Vediamo di seguito le quattro tipologie di piattaforme digitali così individuate:

1. *Aggregation platforms*

Tra queste ricadono tutte quelle piattaforme che mettono a disposizione dei loro partecipanti risorse che essi possono usare per creare valore. Lo scopo delle aggregation platforms è appunto quello di aggregare, o connettere i membri all'interno dell'ecosistema della piattaforma stessa. Generalmente, la struttura della rete delle piattaforme di aggregazione è di tipo hub-and-spoke, con un nodo centrale che coordina l'ecosistema e i partecipanti che ne prendono parte. Oltre alla condivisione di risorse, la seconda caratteristica che differenzia le aggregation platform è la natura delle operazioni che essa ospita, ovvero sono operazioni singole, o transazioni, che avvengono tra partecipanti della piattaforma e danno vita a rapporti a breve termine tra le parti, che si esauriscono con la transazione stessa.

Tra le aggregation platform possono essere riconosciute tre sotto-categorie di piattaforme. La prima comprende le *information aggregation platform*, ovvero piattaforme che mettono a disposizione dati o informazioni consultabili dai partecipanti. La seconda categoria fa riferimento alle piattaforme marketplace, ovvero piattaforme che permettono lo scambio di beni e servizi tra attori (Treccani). Come menzionato nel primo capitolo, le parti dello scambio possono essere di tipo B2B, B2C o C2C.

La terza tipologia di aggregation platform sono le contest platforms, tramite cui la piattaforma permette ad una tipologia di utenti di pubblicare un contest o sfida da risolvere, e ad altri utenti di partecipare alla risoluzione del problema.

2. *Social platforms*

Come per le aggregation platform, la caratteristica principale è quella di connettere molti utenti, ma in questo caso le relazioni che si instaurano sono di lungo termine. Le piattaforme in questione sono costituite dai social network che si prefiggono quindi l'obiettivo di unire utenti con interessi simili, le cui relazioni che si instaurano vanno oltre alle singole transazioni delle aggregation platform.

3. *Mobilization platform*

Anche le mobilization platform puntano a favorire l'instaurazione di relazioni a lungo termine tra i partecipanti che, in questo caso, non sono accomunati dai soli interessi ma sono spinti ad agire insieme verso uno scopo comune. Le mobilization platform, quindi, vedono i partecipanti come fonti di capacità e si prefiggono

l'obiettivo di mobilitare le capacità necessarie al raggiungimento di obiettivi prefissati. Tipologie comuni di mobilization platform sono le supply network e le distribution operations.

4. *Learning platforms*

La quarta e ultima tipologia di piattaforme digitali è rappresentata dalle learning platforms, la quale diffusione risale solo ai tempi più recenti, in cui la spinta per performance sempre migliori e gli ambienti sempre più dinamici hanno portato alla nascita di piattaforme che potessero fare fronte a questi cambiamenti. Le learning platforms sono piattaforme che permettono ai partecipanti di crescere la loro conoscenza, accelerare i miglioramenti di performance e perfezionare le loro capacità.

2.3. Asimmetrie di potere tra piattaforma digitale e complementor

È possibile per un'impresa, un negozio o un imprenditore ignorare l'esistenza delle piattaforme digitali? Nella platform economy, in cui le prime quattro aziende per capitalizzazione al mondo sono basate su piattaforme (Statista, 2022), la partecipazione ad almeno uno di questi ecosistemi è diventata vitale per l'esistenza e la crescita di molti business⁴ (Cutolo, Kenney, 2021).

L'attività d'impresa che si avvale dell'utilizzo di piattaforme digitali si discosta notevolmente da quella tradizionale, sia per le attività che per i rischi a cui essa si espone. È proprio per la peculiarità di questa relazione tra piattaforma e impresa che risulta necessario approfondire gli aspetti di tale rapporto, caratterizzato da un tema centrale: le asimmetrie di potere.

Il potere che le piattaforme sono in grado di esercitare sulle imprese che prendono parte all'ecosistema è così forte che le imprese, o imprenditori, vengono da Cutolo e Kenney (2019) definiti come platform-dependent entrepreneurs (o PDE). Il fatto che tali autori definiscano le imprese come "dipendenti" dalla piattaforma sottolinea l'importanza, per le prime, di comprendere e gestire correttamente la relazione con la piattaforma allo scopo di catturare il valore generato tramite l'intermediario.

⁴ I termini business, impresa o imprenditore vengono qui considerati interscambiabili in quanto, l'oggetto dell'analisi è il loro rapporto con le piattaforme, e, secondo la letteratura, questo non varia tra i tre soggetti menzionati (Cutolo, Kenney, 2021).

Per comprendere meglio cosa si intenda con potere, viene richiamata la *power-dependence theory* (Emerson, 1962), la quale analizza il rapporto tra attori economici in cui tra di essi sussiste una relazione di dipendenza. Per comprendere ciò che Emerson descrive, è bene partire dal concetto fondamentale di *dipendenza*. Secondo l'autore, nella maggioranza dei casi, tra due attori economici A e B sussiste una relazione di dipendenza, più o meno forte, per cui il raggiungimento di un obiettivo di A dipende dalle azioni di B. In questo caso, si dice che A è dipendente da B. Il concetto speculare alla dipendenza è il potere: se A è dipendente da B per il motivo appena menzionato, allora si può affermare che B ha potere su A. Il potere viene quindi visto come un attributo della relazione (Gerwe & Silva, 2018) in cui l'attore che lo detiene è in grado di influenzare le azioni del secondo. Riprendendo quanto scritto poco prima, è ora immediato comprendere cosa si intenda per *platform-dependent entrepreneurs*, ovvero imprenditori (o organizzazioni) nei confronti dei quali una piattaforma detiene potere. Gli autori Cutolo e Kenney (2021) hanno definito questa situazione di potere-dipendenza tra piattaforma e complementor come un'"asimmetria di potere". Le asimmetrie di potere coinvolgono la maggioranza delle piattaforme digitali, indipendentemente dal mercato di appartenenza, ed emergono con l'evolversi del rapporto tra PDE e piattaforma. La principale conseguenza delle asimmetrie di potere che emerge con il tempo è quella che la letteratura ha definito "effetto lock-in", ovvero la situazione per cui risulta estremamente difficoltoso, per il PDE, dissociarsi dalla piattaforma e continuare ad operare con la propria attività d'impresa. Naturalmente, è nell'interesse della piattaforma che si crei lock-in nei confronti dei PDE perché, come menzionato in precedenza, maggiore è il numero di attori nell'ecosistema e maggiore sono i network effect che si creano, con la conseguenza che aumenta la concentrazione di mercato e aumenta il potere detenuto dalla piattaforma. Il lock-in si verifica come conseguenza di una serie di caratteristiche che definiscono il rapporto tra PDE e piattaforma, e che tendono ad avere impatti diversi sugli attori con l'evolversi del rapporto. Per comprendere come la piattaforma orienti le azioni al fine di creare quella dipendenza tale per cui per i PDE risulta difficile abbandonare la piattaforma, l'evoluzione del rapporto verrà di seguito osservata secondo l'ordine cronologico che parte dall'ingresso del PDE nell'ecosistema della piattaforma fino alla creazione dell'effetto lock-in.

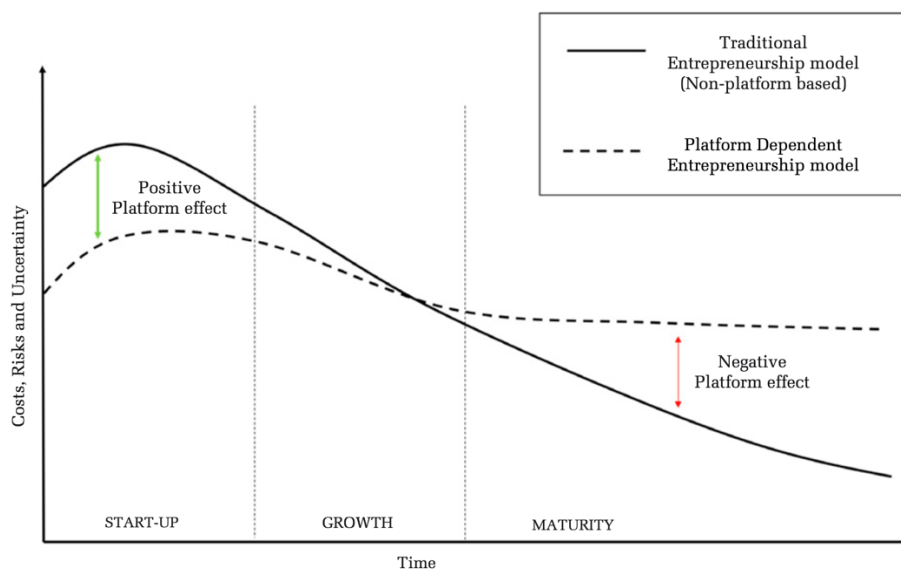


Figura 9: Confronto dei costi, rischi e incertezza tra PDE e imprenditore tradizionale

Fonte: Cutolo, Kenney, 2021

Nella figura 9 vengono messi a confronto i costi, i rischi e l'incertezza che le imprese affrontano nella loro attività quando queste operano autonomamente o si associano ad una piattaforma di terze parti. Si può notare come i costi, i rischi e l'incertezza derivanti dall'utilizzo di una piattaforma durante il periodo iniziale siano inferiori rispetto a quelli sostenuti per un imprenditore tradizionale ma, successivamente, la situazione si ribalti per cui l'attività tradizionale d'impresa sia più sicura rispetto a quella associata ad una piattaforma. Questo si verifica perché i costi, rischi e l'incertezza tendono a ridursi relativamente di più per l'impresa tradizionale, con l'avanzare del tempo, che non per le imprese associate a piattaforme. Verrà di seguito analizzato l'impatto dei vantaggi e degli svantaggi per un PDE nell'utilizzo di una piattaforma digitale per lo svolgimento della propria attività e come questi concorrono a creare l'effetto lock-in menzionato.

Start-up phase

Nella fase iniziale del rapporto tra PDE e piattaforma, ovvero quando il primo entra a fare parte nell'ecosistema della piattaforma, l'interesse della seconda è quello di incentivare l'ingresso del maggior numero di attori nell'ecosistema per avviare la creazione di network effect.

Nella fase iniziale, quindi, le piattaforme puntano ad apparire attrattive ai complementor insistendo su due aspetti essenziali in cui le imprese riconoscono un vantaggio rispetto

all'avviare un'attività in maniera tradizionale, ovvero le minori barriere all'entrata nel mercato e l'ampia base di potenziali clienti che non sarebbe altrimenti accessibile.

I meccanismi che la piattaforma adopera per favorire e incentivare l'ingresso di nuovi partecipanti sono quindi raggruppabili in: boundary resources e accesso ai consumatori. Con accesso ai consumatori ricordiamo che le piattaforme costituiscono intermediari che permettono l'interazione tra complementor e consumatori. Nel caso delle transaction platform, queste fungono da matchmaker per facilitare l'incontro tra domanda e offerta, aumentando la visibilità e riducendo le barriere geografiche per il complementor. Nel caso, invece, delle innovation platform, la piattaforma offre uno spazio digitale dove i complementor possono creare innovazioni e trovare una domanda disposta ad utilizzarle. In entrambi i casi, quindi, la piattaforma riduce notevolmente gli investimenti che i PDE dovrebbero sostenere per individuare la base di clienti necessaria ad avviare e mantenere l'attività. Di conseguenza, il facile accesso ai consumatori che la piattaforma è in grado di offrire ai complementor risulta per questi particolarmente attrattivo costituendo un notevole vantaggio rispetto al modello d'impresa tradizionale.

Il secondo meccanismo che le piattaforme utilizzano per attrarre nuovi complementor all'interno dell'ecosistema è quello di offrire a questi ciò che nel paragrafo 2.1.2. è stato definito come boundary resources (strumenti, assistenza, API ecc.). Le boundary resources sono l'elemento principale che riduce le barriere all'ingresso in un mercato per un'impresa, in quanto sono quelle risorse necessarie per l'avvio del business i cui costi dell'investimento ricadono sulla piattaforma anziché sull'impresa. Anche in questo caso, la disponibilità di boundary resources risulta essere di grande vantaggio per i nuovi entranti.

In realtà, già nella fase di start-up, iniziano ad essere presenti costi e rischi per i complementor ma che, al netto dei benefici, non sono sufficientemente alti da scoraggiare l'ingresso dei complementor nell'ecosistema.

Difatti, i due meccanismi trattati tramite cui la piattaforma attrae nuovi entranti, danno inizio alla creazione di network effect i quali, con il tempo, portano ad una naturale concentrazione di mercato in mano a poche grandi piattaforme per la tendenza dei mercati caratterizzati da piattaforme a diventare mercati winner-takes-all o most. Come conseguenza di una maggiore concentrazione di mercato, rileviamo che la piattaforma detiene più potere nei confronti dei complementor. Nella fase iniziale del rapporto tra le due parti, però, non è nell'interesse della piattaforma fare emergere il potere che essa

detiene nei confronti dei PDE, all'incontrario, l'obiettivo in questa fase di rapporto è quello di avviare i network effect e far sostenere ai PDE investimenti specifici per la piattaforma, in modo da rendere la struttura del business compatibile con l'ecosistema. Nelle fasi successive del rapporto, tali investimenti specifici incideranno notevolmente a rafforzare il lock-in.

Growth phase

Durante la fase di crescita, i costi, i rischi e l'incertezza legati allo svolgimento dell'attività di impresa tramite una piattaforma, iniziano a crescere, facendo emergere i primi segni del lock-in che si sta creando.

In questa fase, gli investimenti specifici che l'impresa si è trovata a sostenere nella fase di start-up e che, per un periodo iniziale erano vantaggiosi, ora iniziano a costituire uno svantaggio per la loro non portabilità (Cutolo, Kenney, 2021). In questa fase, l'obiettivo dei PDE non è più l'ingresso in un mercato, ma piuttosto crescere, cosa che in un modello tradizionale di business è facilitato dalla proprietà sugli asset che normalmente l'impresa detiene. Nel caso dei PDE, le risorse intese come boundary resources e la base di clienti non sono sotto il controllo del complementor ma sono detenute dalla piattaforma. In questa fase, quindi, essere associati ad una piattaforma piuttosto che svolgere l'attività d'impresa in maniera tradizionale, può essere più o meno conveniente, in base alla scalabilità dell'impresa e alle caratteristiche della piattaforma. Il forte potere che la piattaforma detiene nei confronti del PDE emerge nel momento in cui l'impresa voglia dissociarsi dall'ecosistema, in particolar modo se questa non dispone di notevoli risorse finanziarie. Difatti, gli investimenti specifici sostenuti per adattare la propria struttura organizzativa e la propria offerta ai requisiti della piattaforma, non sono portabili; pertanto, inizia ad essere difficoltoso dissociare la propria attività dalla piattaforma. Verso la fine della fase di crescita, i costi e i rischi associati allo svolgimento dell'attività tramite una piattaforma, iniziano a superare quelli di un'impresa tradizionale, pertanto entriamo nella fase di maturità in cui si manifesta il lock-in con le sue conseguenze.

Maturity phase

Nella fase di maturità, per i PDE diventa estremamente rischioso abbandonare l'ecosistema della piattaforma per due motivi: il primo è che l'impresa perderebbe completamente la base di clienti formatasi con il tempo e il secondo è che perderebbe

tutti gli investimenti specifici fino a questo punto sostenuti. Nella fase di maturità si suppone che l'impresa abbia già da tempo avviato la fase di crescita, accelerata dalla facile scalabilità che la piattaforma offre ai complementor. In questa fase, però, l'effetto lock-in risulta amplificato da alcune condizioni che insistono sul rapporto tra le due parti imposte unilateralmente dalla piattaforma. In questa fase, infatti, l'interesse principale del platform owner è quello di massimizzare i profitti derivanti dalla piattaforma e, per fare questo, la piattaforma adotta dei meccanismi che non fanno altro che consolidare il lock-in per i PDE.

Il metodo tramite cui la piattaforma favorisce la creazione di lock-in è tramite la cosiddetta separazione dai consumatori (Cutolo, Kenney, 2021), ovvero l'impossibilità per i complementor di identificare i consumatori che effettuano transazioni tramite la piattaforma. L'obiettivo, per il platform owner, è quello di fare in modo che, se l'impresa si dissociasse dall'ecosistema, essa non potrebbe mantenere il contatto coi suoi consumatori, interrompendo quindi qualunque tipo di rapporto. Un esempio di come la separazione dai consumatori venga attuata è quello relativo alla piattaforma di prenotazione vacanze Booking.com. Nel caso di Booking, i complementor, ovvero gli hotel, non hanno accesso agli indirizzi e-mail dei clienti (che vengono sostituite con e-mail generate dalla piattaforma stessa) che prenotano un soggiorno presso la loro struttura, in modo tale che il rapporto tra i due soggetti non possa essere mantenuto al di fuori dell'ecosistema della piattaforma.

Raggiunto il lock-in tramite i meccanismi fino a qui visti che hanno contribuito all'evoluzione del rapporto tra le due parti, ora la piattaforma detiene tre interessi principali: scoraggiare comportamenti opportunistici da parte dei PDE, mantenere elevati livelli di asimmetrie di potere e massimizzare i profitti. Per fare ciò, il meccanismo principale è il sistema di governance della piattaforma, che include il controllo della titolarità del potere decisionale, i meccanismi di controllo delle azioni e le politiche di pricing. I meccanismi di governance costituiscono anche una delle principali fonti di potere della piattaforma limitando notevolmente l'indipendenza dei complementor e portando loro ad agire negli interessi della piattaforma.

Nel momento in cui la piattaforma è riuscita a bloccare all'interno dell'ecosistema i complementor, ora può sfruttare a proprio vantaggio la situazione di potere che si è

venuta a creare. Le principali tre conseguenze che specularmente costituiscono dei rischi per i PDE sono le seguenti:

1. Controllo sugli algoritmi

L'ingresso di un'impresa nell'ecosistema di una piattaforma le permette, come menzionato, di avere accesso ad un'ampia e immediata base di clienti. La piattaforma funge quindi da matchmaker con la funzione di connettere l'offerta di un determinato complementor con i bisogni dei consumatori che potrebbero essere soddisfatti da quella particolare domanda. Il metodo tramite cui la piattaforma è in grado di associare efficacemente la domanda all'offerta è tramite l'utilizzo di algoritmi. In particolare, gli algoritmi servono per stilare classifiche di migliori prodotti o servizi relativi ad una categoria, o a filtrare le caratteristiche dell'offerta, o modificare la visibilità delle varie offerte in base alle relative recensioni che gli utenti hanno scritto in precedenza. Idealmente, i complementor sarebbero disposti ad adattare la loro offerta in modo tale da ottenere più visibilità da parte della piattaforma. In realtà, gli algoritmi tramite cui la piattaforma stabilisce la visibilità dei complementor sono sconosciuti, generando incertezza e vulnerabilità per i PDE (Curchod, Patriotta, Cohen, Neysen, 2019). Nel caso di un retailer che, invece, utilizzasse un sito web di proprietà per commercializzare i suoi prodotti, esso deterrebbe il completo controllo sulla visibilità dei prodotti che offre, probabilmente prediligendo i prodotti con marginalità più alte o le novità.

2. Piattaforma come nuovo competitor

Grazie all'infrastruttura digitale della piattaforma che permette alla stessa di raccogliere costantemente quantità molto elevate di dati come menzionato nel paragrafo 1.1.2., la piattaforma è in grado di ottenere una conoscenza molto approfondita dei suoi complementor, in particolare circa i prodotti e servizi offerti e le caratteristiche dei consumatori che preferiscono tale offerta. Tali informazioni sono fondamentali per soddisfare al meglio i consumatori e, per tale motivo, talvolta le piattaforme non le comunicano ai complementor per trarre lei stessa vantaggio da tali informazioni. Questa situazione prende il nome di "asymmetric information access". Difatti, conoscere le informazioni circa i complementor e i consumatori permette alla piattaforma di sviluppare lei stessa un'offerta ottimizzata e di entrare nel mercato con una propria offerta posizionandosi come competitor dei complementor esistenti. In questa circostanza, i complementor

fungono da cavie per i platform owner, essendo loro a sostenere il rischio dell'innovazione e fornendo alla piattaforma tutti i dati relativi, la quale li può utilizzare poi a proprio vantaggio per sviluppare essa stessa un'offerta ottimizzata.

In alternativa, la piattaforma può riconoscere il successo del prodotto o del servizio di un certo complementor ma può decidere di non diventare suo complementor, preferendo però aumentare le commissioni che questo paga alla piattaforma appropriandosi di una quota maggiore del valore creato.

3. Esclusione senza giustificato motivo

Dal momento che l'obiettivo della piattaforma è generare profitti grazie ai complementor, se questi non concorrono a raggiungere l'obiettivo, la piattaforma è libera di escludere tali complementor dal proprio ecosistema.

In particolare, per i PDE sussiste il rischio che la piattaforma possa da un momento all'altro, senza preavviso e senza giustificarne il motivo, escludere qualunque complementor dal proprio ecosistema. Per i PDE significa correre costantemente il rischio di perdere la propria base di clienti e di trovarsi a dovere interrompere la propria attività bloccando improvvisamente quella che è, in alcuni casi, l'unica fonte di reddito.

L'enorme potere che le piattaforme detengono nei confronti dei PDE emerge qui più che mai, in quanto non solo le imprese devono operare sottostando alle condizioni della piattaforma, ma corrono il rischio, costantemente, di vedersi private della possibilità di continuare a svolgere la loro attività per ragioni a loro non imputabili.

Non solo lock-in...

Fino a questo punto abbiamo osservato una prima conseguenza del potere delle piattaforme sui PDE e che impatta *direttamente* su di loro creando l'effetto lock-in con i suoi effetti. Il potere delle piattaforme però, impatta anche *indirettamente* sui complementor, con l'effetto finale che questa volta si riflette sulla performance delle imprese. La letteratura ha individuato che questo elemento in grado di impattare sulla performance e conseguente al potere delle piattaforme deriva da quello che è stato definito come *conflitto di ruolo*.

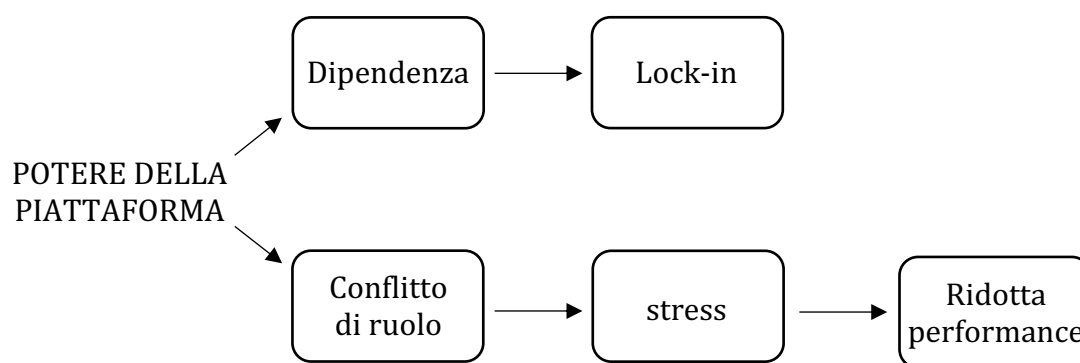


Figura 10: effetti del potere della piattaforma sui complementor

Fonte: elaborazione personale

Con conflitto di ruolo si intende la tensione che si crea nel momento in cui un soggetto ricopre più ruoli relativamente ad una stessa posizione, e questi richiedono l'adozione di comportamenti differenti e tra di loro incompatibili (Rizzo, House, Lirtzman, 1970).

Le caratteristiche intrinseche degli ecosistemi digitali delle piattaforme che caratterizzano la relazione tra piattaforma e complementor espongono questi ultimi ad alti livelli di conflitto di ruolo (Nambisan, Baron, 2019) determinati dai due ruoli che essi ricoprono: membri dell'ecosistema e al contempo imprese indipendenti (Nambisan, Baron, 2013). Il loro ruolo di membro di un ecosistema impone ai singoli complementor di operare secondo la vision, gli obiettivi e i vincoli imposti dal platform owner (Gawer, Cusumano, 2020). Di conseguenza, le azioni, gli obiettivi e la strategia dell'impresa si devono allineare con quelli della piattaforma. Allo stesso tempo, nel ruolo di new venture leader, l'impresa adotta una prospettiva di lungo termine nel definire i propri obiettivi e priorità, con l'interesse di garantire la sopravvivenza del business indipendentemente dalla partecipazione o meno all'ecosistema (Nambisan, Baron, 2019).

È proprio in presenza di questi interessi contrastanti tra i due soggetti che emergono gli effetti del conflitto di ruolo. Sappiamo come, per una piattaforma, uno dei principali obiettivi sia quello di attrarre il maggior numero di utilizzatori possibile così da creare i network effect, talvolta a scapito dei profitti a breve termine. All'incontrario, i singoli complementor preferiscono perseguire obiettivi a lungo termine e garantire la sostenibilità del loro business, e più difficilmente sono disposti a sacrificare i profitti nella fase iniziale a causa della scarsità di risorse che caratterizza molte start-up. Quella appena descritta costituisce una delle numerose circostanze in cui il potere detenuto dalla piattaforma è in grado di imporre le proprie condizioni ai complementor, i quali

sottostanno alle regole dettate pur di partecipare all'ecosistema e trarre vantaggio da ciò che esso offre.

Se il potere delle piattaforme si manifesta direttamente sulla presenza dei conflitti di ruolo e quindi sulle condizioni della relazione, solo indirettamente esso si manifesta sulla performance dei complementor, tramite la creazione di una serie di effetti negativi. Questi effetti che ricadono sui complementor sono rappresentati da insoddisfazione con il loro lavoro, minore impegno, rischio di burnout e, più di tutti, stress (Bedeian, Armenakis, 1981; Judge, Colquitt, 2004). Le principali conseguenze dello stress sono la ridotta abilità di prendere decisioni in maniera giudiziosa e, in generale, una più bassa performance nello svolgimento dei singoli task. Come effetto indiretto del conflitto di ruolo, quindi, si osserva una ridotta performance dei complementor, mediata dai più alti livelli di stress (Nambisan, Baron, 2019).

Ricapitolando, quindi, il potere delle piattaforme digitali e dei loro ecosistemi incide indirettamente sulla performance dei complementor tramite la generazione del cosiddetto conflitto di ruolo, che consiste nella causa principale della creazione di stress per gli attori. In particolare, la letteratura individua due principali fattori che incidono positivamente o negativamente sull'intensità dei conflitti di ruolo tra i complementor: l'apertura dell'ecosistema e l'autocontrollo dei singoli attori.

1. *Apertura dell'ecosistema*

Nel presente contesto, con apertura dell'ecosistema si intende la libertà che il platform owner lascia ai complementor circa le decisioni e le azioni che essi intraprendono (Nambisan, Baron, 2019).

Tendenzialmente, minore è l'apertura dell'ecosistema, ovvero il grado di autonomia dei singoli complementor, e maggiori sono i conflitti di ruolo dei membri.

2. *Autocontrollo*

Secondo, di tutte le capacità di un individuo di gestione dello stress, ovvero delle capacità di autoregolazione, l'autocontrollo risulta essere quella più efficace per ridurre i livelli di stress e, quindi, ridurre gli impatti negativi che esso esercita sulla performance (Forgas, Baumeister, Tice, 2009).

Con autocontrollo si fa riferimento all'insieme di processi cognitivi per cui un individuo riesce a mantenere il controllo delle proprie azioni orientandole verso il raggiungimento di un obiettivo finale; allo stesso, l'autocontrollo è la capacità di

contenere l'impulso di compiere azioni che in qualche modo impedirebbero il raggiungimento dello stesso obiettivo.

In particolare, si ritiene che l'autocontrollo permetta ai soggetti coinvolti di gestire le variabili che generano stress in maniera efficace e di orientare il proprio comportamento al mantenimento di buone performance.

Conclusioni

È stato osservato come, per un'impresa, entrare a fare parte di un ecosistema digitale di una piattaforma comporti diversi rischi che si aggiungono a quelli appartenenti al tradizionale modo di fare impresa. Difatti, sono state individuate le due principali conseguenze del potere delle piattaforme nei confronti dei complementor, ovvero la creazione dell'effetto lock-in e dei conflitti di ruolo. Se quanto esposto potrebbe mettere in cattiva luce le piattaforme, è bene ricordare come esse presentino allo stesso tempo notevoli vantaggi per i complementor che scelgono di entrare nell'ecosistema, come l'accesso ad un'ampia base di clienti, la facile scalabilità e l'accesso a strumenti e asset utili per il business.

Per un'impresa, quindi, decidere se entrare o meno nell'ecosistema di una piattaforma costituisce una scelta strategica che deve tenere conto dei relativi vantaggi e svantaggi. In particolare, in quanto scelta strategica, l'impresa dovrebbe essere in grado di individuare i rischi che tale scelta comporta, e dovrebbe, tenendo conto di essi, prevedere delle azioni di risposta che riducano il rischio di trovarsi in una situazione di lock-in e di asimmetria di potere.

Platforms can be effective vehicles to create new value. The risk is that they might also undermine the ability of individual companies to capture their fair share of the value being created, especially if they do not own the platform.

(DELOITTE 2015).

Inoltre, secondo un report di Deloitte (2015), un'impresa, per riuscire a trarre valore dall'utilizzo di una piattaforma di terze parti deve, come requisito, essere in grado di

comprendere al meglio le fonti di influenza della piattaforma, ovvero quegli elementi che definiscono il rapporto che rendono asimmetrici i meccanismi di cattura del valore.

Quindi, la consapevolezza del potere detenuto dalle piattaforme digitali e il rischio di creazione dell'effetto lock-in, sono il primo passo per un'impresa per affrontare i rischi derivanti dall'ingresso in un ecosistema digitale. Per questo motivo, l'impresa deve individuare fin da subito una strategia per riuscire a trarre vantaggio dalla piattaforma digitale a partire dal momento in cui l'impresa si associa ad una piattaforma.

Infine, il potere che le piattaforme esercitano sui complementor è tale per cui esse sono in grado di definire i comportamenti e le regole per la partecipazione. Difatti, se da un lato le piattaforme costituiscono degli intermediari per gli scambi (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019), dall'altro lato è sempre più diffusa l'idea che il potere delle piattaforme sia tale da modificare la struttura dei mercati in cui esse penetrano; infatti, la letteratura che ha riconosciuto in esse tale capacità è arrivata a definirle vere e proprie "market makers" (Langley, Leyshon, 2017; Schwarz, 2017; Frenken, Vaskelainen, Fünfschilling, Piscicelli, 2018; Kirchner, Schüßler, 2020). Gli ecosistemi digitali che così si vengono a creare attorno a queste piattaforme e che vedono la presenza di numerosi attori con funzioni e ruoli diversi, fa inevitabilmente sorgere in capo al platform owner il ruolo di coordinatore delle azioni dei diversi complementor (Gawer, Cusumano, 2002). Come osservato nel presente paragrafo, talvolta tali interventi da parte del platform owner costituiscono vincoli per i complementor, i quali si riflettono sulla performance e sulla loro capacità di esistere al di fuori dell'ecosistema di cui essi fanno parte. Più precisamente, ciò che i platform owner fanno nel momento in cui impongono regole e vincoli e incentivano determinati comportamenti è svolgere il loro ruolo di regolatori privati delle numerose relazioni one-to-many che si instaurano tra piattaforma e complementor.

Il potere che così i platform owner detengono può talvolta costituire una minaccia per la sopravvivenza stessa dei singoli complementor i quali si possono trovare intrappolati in una situazione di dipendenza sempre crescente nei confronti della piattaforma tale per cui il business stesso non è più sostenibile al di fuori dell'ecosistema (Cutolo, Kenney, 2021).

È interessante osservare come quanto fino a qui esposto si applichi, tra gli altri, al caso del settore del retail, caratterizzato per la maggior parte da piccoli e medi complementor (o retailer) con poco potere. Difatti, uno studio condotto nel 2021 (Hardaker, 2022) ha rilevato che le piattaforme digitali di retail stanno sempre più trasferendo il potere dai

piccoli negozi fisici verso la piattaforma stessa. In particolare, tale circostanza si verifica se la piattaforma non costituisce una semplice infrastruttura per ospitare le transazioni, ma diventa essa stessa un *active player* del mercato, diventando allo stesso tempo un nuovo competitor per gli incumbent (Cutolo, Kenney, 2021).

Questo è quanto successo con Amazon, il quale è nato come piattaforma di e-commerce utilizzata come semplice canale addizionale per i retailer, per arrivare a costruire con il tempo un vero e proprio ecosistema complesso con una governance unica e oggetto di studio. Per questo motivo la piattaforma di Amazon è stata presa come caso studio per il presente elaborato: per identificare come il potere della piattaforma impatti sui complementor, in particolare sui retailer. Conseguentemente, si vorranno identificare azioni di risposta che i venditori possono adottare per mitigare le asimmetrie di potere, ovvero quelle che Emerson (1962) ha definito *balancing operation*. Per tale approfondimento si rimanda quindi al capitolo IV.

CAPITOLO 3. Le piattaforme digitali oggi

Demand-side user

La crescente importanza della platform economy è dovuta dal lato della domanda ad una sempre maggiore accessibilità alla rete internet e ai dispositivi elettronici che ne permettono la connessione, primo fra tutti gli smartphone. Dal lato dell'offerta, invece, è in crescita il numero di content provider che forniscono beni e servizi alle piattaforme, incrementando l'offerta e facendo aumentare il valore che il consumatore percepisce nei confronti della piattaforma.

Con riguardo al lato della domanda, l'accesso a internet varia da continente a continente e da paese a paese. Di seguito vediamo le statistiche pubblicate da Internet World Stats circa la popolazione mondiale e la diffusione di internet.

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS 2022 Year Estimates						
World Regions	Population (2022 Est.)	Population % of World	Internet Users 31 Dec 2021	Penetration Rate (% Pop.)	Growth 2000-2022	Internet World %
<u>AFRICA</u>	1,394,588,547	17.6 %	601,940,784	43.2 %	13,233 %	11.2 %
<u>ASIA</u>	4,352,169,960	54.9 %	2,916,890,209	67.0 %	2,452 %	54.2 %
<u>EUROPE</u>	837,472,045	10.6 %	747,214,734	89.2 %	611 %	13.9 %
<u>LATIN AMERICA / CARIB.</u>	664,099,841	8.4 %	534,526,057	80.5 %	2,858 %	9.9 %
<u>NORTH AMERICA</u>	372,555,585	4.7 %	347,916,694	93.4 %	222 %	6.5 %
<u>MIDDLE EAST</u>	268,302,801	3.4 %	206,760,743	77.1 %	6,194 %	3.8 %
<u>OCEANIA / AUSTRALIA</u>	43,602,955	0.5 %	30,549,185	70.1 %	301 %	0.6 %
<u>WORLD TOTAL</u>	7,932,791,734	100.0%	5,385,798,406	67.9 %	1,392%	100.0%

NOTES: (1) Internet Usage and World Population Statistics estimates are for June 30, 2022. (2) CLICK on each world region name for detailed regional usage information. (3) Demographic (Population) numbers are based on data from the [United Nations Population Division](#). (4) Internet usage information comes from data published by [Nielsen Online](#), by the [International Telecommunications Union](#), by [GfK](#), by local ICT Regulators and other reliable sources. (5) For definitions, navigation help and disclaimers, please refer to the [Website Surfing Guide](#). (6) The information from this website may

be cited, giving the due credit to www.internetworldstats.com. Copyright © 2022, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved worldwide.

Tabella 4: Statistiche della popolazione e dell'utilizzo di internet

Fonte: Internet World Stats, 2022.

Si osserva come la penetrazione di internet vari notevolmente da continente a continente, con il Nord America che si posiziona al primo posto con una penetrazione del 93,4%, seguito dall'Europa con l'89,2%. Il tasso di penetrazione dell'Asia è del 67%, posizionando il continente al sesto posto. È da notare però, come in valori assoluti, data l'elevata popolazione del continente, il numero di utilizzatori di internet in Asia sia il più alto al mondo, con 2,916,890,209 utenti.

Un dato che salta all'occhio è la crescita a cui abbiamo assistito tra il 2000 e il 2022. Vediamo che il tasso di utilizzo di internet nel mondo tra il 2000 e il 2020 ha subito una crescita del 1.392%, con un'elevata incidenza dell'Africa (13.233%) e dai paesi in via di sviluppo; mentre l'Europa e il Nord America hanno subito una crescita relativamente meno accentuata, rispettivamente del 611% e 222%.

Con riguardo all'Italia, data una popolazione di 60,318,716 (2022), il tasso di penetrazione di internet è del 90,8%, ovvero un totale di utilizzatori pari a 54,798,299 (Internet World Stats, 2022).

Circa l'accesso a dispositivi mobili, notiamo che a luglio 2022 il numero di persone al mondo che possiede uno smartphone è pari a 7,26 miliardi di persone, ovvero il 91,54% della popolazione mondiale. Invece, se prendiamo in considerazione qualunque dispositivo mobile che permette la connessione ad internet, contiamo 10,57 miliardi di dispositivi, ovvero 2,64 miliardi di dispositivi in più rispetto alla popolazione mondiale (7,93 miliardi); ciò significa che, se da un lato alcune persone non possiedono alcun dispositivo per la connessione, dall'altro esiste chi ne possiede più di uno contemporaneamente.

Riguardo al numero di persone che possiede uno smartphone, esso cresce di anno in anno, come mostrato nella figura 11. Solo negli ultimi cinque anni, dal 2017 al 2022, il numero di utilizzatori di uno smartphone è cresciuto del 49,89%, mentre le stime prevedono che entro il 2026, gli utilizzatori diventeranno 7.616 miliardi.

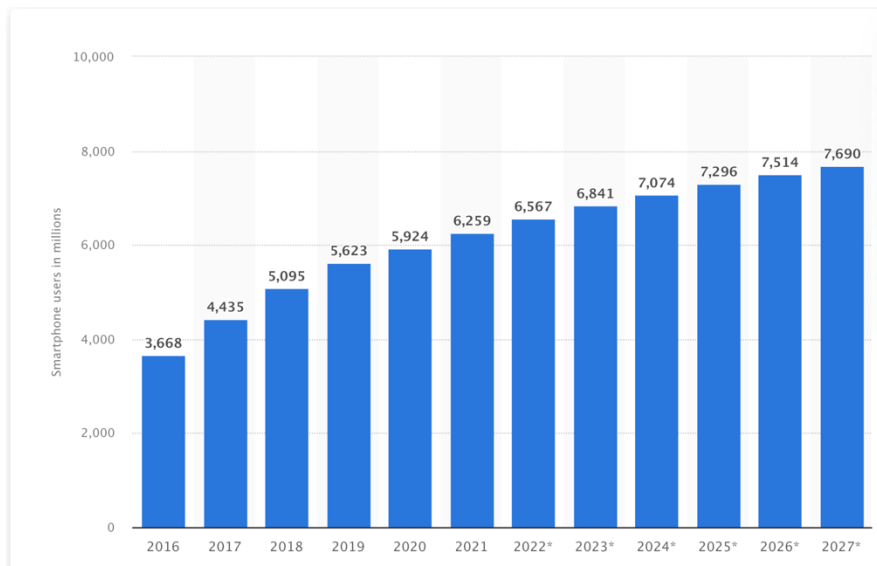


Figura 11: Serie storica del numero di persone che utilizzano uno smartphone, in miliardi

Fonte: Statista, 2022

Un ulteriore dato interessante è la previsione per cui, entro il 2025, tra gli utenti che accederanno ad internet, il 72% lo farà solamente tramite smartphone.

Riguardo ad un confronto tra i vari paesi nell'utilizzo degli smartphone, il numero più alto di utilizzatori si ha in Cina, con 918.54 milioni di persone, ovvero una penetrazione del 63,80%. La penetrazione più alta però si ha negli Stati Uniti, dove l'81,60% della popolazione possiede uno smartphone. Al contrario, la Thailandia è il paese con il più basso numero di utilizzatori: 37,88 milioni, e il Pakistan è il paese con il più basso tasso di penetrazione: 18,40%. L'Italia, invece, gode di un tasso di penetrazione pari al 75,90%, contando quindi un numero totale di utilizzatori pari a 45,92 milioni di persone.

Infine, si nota una differenza netta nell'utilizzo dello smartphone tra paesi sviluppati e i paesi in via di sviluppo: nei primi, il 73,46% della popolazione possiede uno smartphone, nei secondi, circa la stessa percentuale della popolazione, 74,61%, invece, non lo possiede.

Supply-side user

La seconda categoria di attori che rende possibile l'esistenza e lo sviluppo della platform economy è costituita dai content provider, ovvero quei soggetti che forniscono le piattaforme con beni e servizi che i consumatori utilizzano.

Tra questi soggetti individuiamo content provider come i venditori su Amazon marketplace (al 31 gennaio 2022 i venditori su Amazon sono 9,7 milioni (eDesk, 2022)); oppure i rider di Uber (3,9 milioni (Appinventiv, 2022)).

Una seconda categoria di content provider è rappresentata dagli influencer, in particolare gli influencer digitali, ovvero quei soggetti che, pubblicando contenuti sulle piattaforme, sono in grado di influenzare le decisioni di acquisto dei consumatori. La capacità degli influencer di avere un impatto sui consumatori deriva dal fatto che i primi hanno costruito un legame con il loro pubblico, e di conseguenza ispirano fiducia. L'influencer marketing è al giorno d'oggi un potente strumento per pubblicizzare un brand e offrire credibilità. Esistono diversi tipi di contenuti pubblicati dagli influencer in base alla piattaforma utilizzata, essi possono essere costituiti principalmente da foto o video, con contenuti statici o con storytelling. Le piattaforme più utilizzate da tali content provider nel 2021 vedono al primo posto Instagram, con il 79% dei brand che preferiscono questa piattaforma per le loro campagne di influencer marketing. Al secondo posto troviamo Facebook, scelta dal 50% dei brand, successivamente TikTok con il 46% e YouTube con il 44%. Un dato interessante rileva che il 54,1% dei marchi che utilizzano l'influencer marketing possiede uno store e-commerce (Santora, 2022), da cui deduciamo che ci sia ancora spazio per la crescita e che la maggior parte dei venditori possiede un canale diretto per entrare in contatto con il consumatore finale.

Advertiser

Un'altra categoria di content provider è costituita da quelle imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, che popolano le piattaforme di annunci pubblicitari. Come si nota dalla tabella 5 che elenca il peso delle varie piattaforme che le imprese utilizzano per pubblicare annunci pubblicitari, le piattaforme preferite sono le due di Meta: Facebook e Instagram (Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021).

Facebook	94%
Instagram	76%
Linkedin	59%
Twitter	53%
YouTube	53%
Pinterest	25%

Messenger bots	13%
Snapchat	5%

Tabella 5: Piattaforme digitali di social media utilizzate dagli advertisers.

Fonte: Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021

Si stima che in totale nel 2019 siano stati spesi 100 miliardi di dollari dagli advertiser di tutto il mondo per pubblicare annunci pubblicitari su piattaforme digitali, di cui il 70% è stato investito cumulativamente su Google, Facebook e Amazon (Karl, 2022).

Infine, un ruolo importante è rivestito dai complementor che sviluppano software e innovazioni complementari rispetto alle piattaforme. Secondo Evans Data Corporation, nel 2021 il numero di sviluppatori di applicazioni mobili e servizi web era di 25.023 milioni, numero destinato a crescere, secondo le stime, fino a raggiungere i 29.573 milioni entro il 2026. Di questo, i paesi con il maggiore numero di sviluppatori di software sono gli Stati Uniti, l'India, la Cina, la Russia e il Brasile (Evans Data Corporation, 2021).

Le piattaforme digitali

Infine, fondamentale negli ecosistemi digitali, sono le piattaforme vere e proprie che, come è stato specificato nel corso del presente elaborato, sono principalmente raggruppabili in transaction, innovation e hybrid platform.

In generale, siano esse di terze parti, o sviluppate internamente, le imprese non possono ignorare l'esistenza delle piattaforme digitali nel definire la propria strategia.

Basti pensare che nella lista delle più grandi unicorn⁵ del 2017, è stato stimato come circa il 60/70% delle imprese fosse basato su piattaforme (Cusumano, Yoffie, Gawer, 2020).

Accenture arriva addirittura ad esprimere la necessità, per le imprese, di definire una vera e propria digital platform strategy in modo da mantenere il vantaggio competitivo che, con la digitalizzazione, rischierebbe di perdersi a discapito di competitor che hanno saputo affrontare le innovazioni apportate dalla platform economy (Accenture, 2018).

Accenture (2018) ha condotto una ricerca su 40 imprese appartenenti a differenti settori per individuare il livello di adozione di una digital platform strategy, e ad un primo

⁵ Le unicorn sono le start-up con un valore di mercato superiore ad 1 miliardo di dollari.

sguardo ai risultati si nota come in tutti i settori esista una percentuale pari almeno il 25% di imprese che ha integrato nel proprio business una strategia relativa all'utilizzo di piattaforme digitali. Da tale osservazione concludiamo come, quindi, le piattaforme digitali siano pervasive in ogni settore.

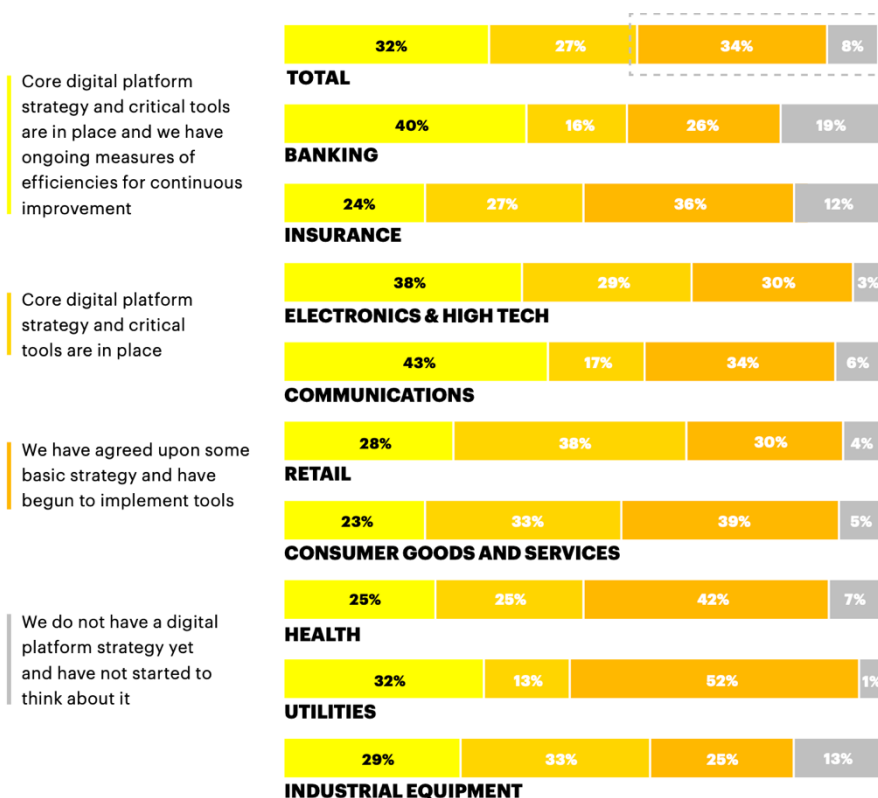


Figura 12: Livelli di adozione delle piattaforme digitali nelle imprese.

Fonte: Accenture, 2018.

In secondo luogo, sommando tra di loro le percentuali di quelle imprese che hanno definito una strategia di utilizzo delle piattaforme digitali con quelle che l'hanno effettivamente implementata (giallo e arancione chiaro), notiamo come al primo posto si posizioni il settore dell'elettronica e high tech, con una percentuale totale del 67% delle imprese; appena sotto troviamo il retail con il 66% di imprese che ha adottato una digital platform strategy ben definita. Dall'altro lato, i settori delle utilities, della sanità e delle assicurazioni si posizionano tra gli ultimi in termini di integrazione e adozione di una digital platform strategy nel loro business.

In ogni caso, sul totale degli intervistati, la maggioranza (il 53%) vede nelle piattaforme digitali un mezzo per migliorare l'esperienza per il consumatore come, ad esempio, nel

caso del retail che utilizza le piattaforme digitali per aprire nuovi canali di vendita online o aggiungere nuove funzionalità.

Ma quali sono i trend futuri delle piattaforme digitali? Cusumano, Gawer e Yoffie (2019) hanno individuato tre direzioni principali che le imprese e le piattaforme digitali hanno intrapreso o intraprenderanno nell'immediato futuro.

Il primo trend prevede che sempre più piattaforme diventino ibride. Ricordiamo che, con piattaforme ibride ci riferiamo a quei platform owner che offrono una o più piattaforme con caratteristiche relative sia alle transaction platform che alle innovation platform.

La classifica che individua le 100 imprese con i più alti tassi di crescita in termini di ricavi, profitti e dividendi vede tra di esse 20 multi-sided platforms, e di queste le prime sei della classifica sono tutte ibride. Nella tabella 6 sono riportate le 20 multi-sided platform elencate in Fortune's Digital 100.

Fortune rank	Company	Industry	Country	Market cap (2020)	IPO	Platform type
1	Apple	Computer hardware	USA	1,591.0	4/1/1976	Hybrid
2	Microsoft	Software & programming	USA	1,556.0	4/4/1975	Hybrid
4	Alphabet	Computer services	USA	985.3	9/4/1998	Hybrid
6	Amazon	Internet & catalog retail	USA	1,415.0	7/5/1994	Hybrid
10	Facebook	Computer services	USA	671.8	2/1/2004	Hybrid
11	Alibaba	Internet & catalog retail	China	580.7	4/4/1999	Hybrid
15	Tencent Holdings	Computer services	China	620.9	11/11/1998	Transaction
34	PayPal	Consumer financial services	USA	206.8	12/1/1998	Transaction
43	Booking Holdings	Business & personal services	USA	68.0	1/1/1996*	Investment/holding
45	JD.com	Internet & catalog retail	China	92.7	6/18/1998	Transaction
50	Baidu	Computer services	China	41.4	1/1/2000	Transaction
54	Recruit Holdings	Business & personal services	Japan	55.0	8/26/1963	Transaction
65	eBay	Internet & catalog retail	USA	36.9	9/3/1995	Transaction
70	Naspers	Broadcasting & cable	South Africa	78.9	5/12/1915	Investment/holding
75	Fidelity National Information	Business & personal services	USA	84.6	1/1/1968*	Transaction
77	Nintendo	Recreational products	Japan	53.0	9/23/1889	Transaction
81	Rakuten	Internet & catalog retail	Japan	12.2	2/7/1997	Transaction
85	Activision Blizzard	Recreational products	USA	59.3	2/8/1991	Transaction
91	NetEase	Computer services	China	58.9	6/1/1997	Transaction
98	Fiserv	Software & programming	USA	65.9	7/31/1984	Transaction

Tabella 6: Prime 20 multi-sided platform secondo Fortune's Digital 100 nel 2019

Fonte: Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021.

Il secondo trend prevede un aumento delle innovazioni, reso possibile grazie ai notevoli miglioramenti delle tecnologie di intelligenza artificiale, machine learning e big data analytics, che permettono di ridurre i costi dei processi di innovazione. Difatti, grazie ai miglioramenti nelle tecnologie impiegate, si apriranno opportunità per la creazione di nuovi business dove, senza le piattaforme digitali di "nuova generazione" (Cusumano, Gawe, Yoffie, 2019) non sarebbe stato altrimenti possibile.

Il terzo trend prevede una crescente globalizzazione delle piattaforme digitali, la quale è spesso resa possibile dai vantaggi derivanti dall'essere first mover in certi mercati. È stato visto, infatti, come una caratteristica intrinseca delle piattaforme sia quella di dare origine a mercati di tipo winner-takes-all o -most. Per questo motivo i winner di determinati mercati (1) acquisiscono quote di mercato così grandi da lasciare poca scelta ai complementor e consumatori circa l'utilizzo di piattaforme alternative (Cutolo, Kenney, 2021) avvicinandosi ad una situazione di saturazione del mercato (Zoltan, Abraham, László, David, Éva, 2021) e (2) queste piattaforme vincitrici assumono dimensioni globali proprio per i crescenti network effect e le tendenze monopolistiche o oligopolistiche delle piattaforme stesse (Jia, Cusumano, Chen, 2019). Al presente trend, infatti, si accompagna la tendenza dei mercati a concentrarsi attorno a poche grandi piattaforme. A tale proposito, nella tabella 7 vediamo le principali dieci piattaforme per capitalizzazione e notiamo come tendenzialmente, tra le prime dieci, esse appartengano a settori diversi, con l'eccezione del retail in cui compaiono Amazon, Ebay e Alibaba e di Google e Baidu come piattaforme di motori di ricerca.

		2017	2018	2019	2020	2021
1	Amazon	177,87	232,89	280,52	386,06	469,82
2	Apple	229,23	265,60	260,17	274,52	365,82
3	Google	109,65	136,22	160,74	181,69	256,74
4	Alibaba	22,99	56,15	71,99	109,48	129,44
5	Meta	40,65	55,84	70,70	85,97	117,93
6	Tecenet	21,90	45,56	54,08	73,88	86,82
7	Netflix	11,69	55,84	20,16	25,00	26,70
8	Paypal	13,09	15,45	17,77	21,45	25,37
9	Baidu	13,03	14,88	15,43	16,41	19,54
10	eBay	8,01	8,65	7,43	8,89	10,42

Tabella 7: Le principali 10 piattaforme digitali al mondo per ricavi (in miliardi di dollari).

Fonte: Companiesmarketcap; Macrotrends; Statista, 2021.

Delle 10 più grandi piattaforme digitali al mondo, tre, come si nota, sono piattaforme per il commercio elettronico. Di seguito verranno messe a confronto queste tre piattaforme con i loro differenti business model.

3.1. Le principali piattaforme digitali nel retail

Ebay

Ebay costituisce una piattaforma di retail online per il mercato B2C e C2C caratterizzato da vendite tradizionali e da aste tramite utenti che prevalentemente risultano essere anonimi.

L'ecosistema di ebay è piuttosto semplice in quanto è caratterizzato in gran parte dai soli venditori e acquirenti. In passato appartenevano all'ecosistema complementor come PayPal o Skype che però, ad oggi, non ne fanno più parte lasciando l'ecosistema di Ebay incentrato principalmente sulle sole azioni di scambio tra le parti.

Il modello di business della piattaforma si basa sul pagamento di commissioni da parte degli utenti legate ai volumi venduti o ai ricavi; oppure al pagamento da parte degli utenti per l'utilizzo di servizi aggiuntivi che Ebay offre, principalmente di marketing.

Alibaba Group

Alibaba Group è stato fondato nel 1999 e nei soli ultimi undici anni ha sostenuto una crescita di fatturato con un tasso medio del 46% (Statista, 2022) costituendo oggi il secondo retailer online per fatturato, dopo Amazon. Ad oggi, circa il 90% del fatturato proviene dal mercato cinese (Statista, 2022).

Alibaba è nato come un sito completamente gratuito per il suo utilizzo, con l'obiettivo di popolare velocemente l'ecosistema e crescere fino al punto in cui avrebbe potuto permettersi di iniziare a far pagare gli utenti per il servizio che la piattaforma offriva. Alibaba puntava a diventare il principale retailer online nel mercato B2B, perciò, per raggiungere tale traguardo, il gruppo ha finanziato la crescita della piattaforma perseguendo la strategia menzionata nel paragrafo 2.1.2. per cui ha attratto membri nell'ecosistema grazie alla concessione della partecipazione gratuita degli stessi.

Nel tempo, Alibaba Group ha sviluppato numerose piattaforme che tra di loro si differenziano per le funzioni e per il mercato a cui si rivolgono. Queste piattaforme possono essere raggruppate nelle seguenti tre categorie:

- Piattaforme per il commercio B2B
- Piattaforme per il commercio al dettaglio
- Piattaforme che offrono servizi aggiuntivi a pagamento aperte a tutti

Riguardo alle piattaforme B2B, Alibaba China (o 1688.com) permette ad imprese prevalentemente di piccole e medie dimensioni di effettuare transazioni sul territorio

cinese. I ricavi, per Alibaba China, provengono principalmente dalla sottoscrizione dei membri ad abbonamenti annuali per l'utilizzo della piattaforma.

Tra le piattaforme di commercio al dettaglio troviamo Taobao come principale piattaforma per il mercato C2C cinese e Tmall per il commercio B2C. Infine, nel commercio al dettaglio, nel 2010 viene fondato Aliexpress che costituisce la controparte di Taobao e Tmall ma sul mercato internazionale.

Infine, le piattaforme più lucrative per Alibaba sono quelle che offrono, dietro ad un pagamento, servizi aggiuntivi per i venditori, tra cui Ant Financial Services Group, Aliyun e AliMama. Ant Financial Services Group offre servizi di pagamento elettronico e piccoli finanziamenti per quei venditori che vogliono aprire vetrine online sulle piattaforme di Alibaba Group. Aliyun, invece, è una piattaforma che offre servizi di data analytics e, infine, AliMama costituisce una piattaforma alla quale i venditori possono appoggiarsi per ricevere servizi di marketing e consulenza.

3.2. Amazon

Amazon, nata nel 1994 come sito e-commerce per la vendita di libri, costituisce oggi la piattaforma digitale più grande al mondo per ricavi. Attualmente Jeff Bezos, il fondatore, ricopre il ruolo di Executive Chairman, mentre il CEO di Amazon è Andy Jassy. Fin dai primi giorni, la vision di Amazon era quella di diventare un marketplace online per la vendita di qualunque bene ma, per raggiungere tali dimensioni, Amazon ha dovuto strutturare un business plan vincente che le permettesse di raggiungere la notorietà necessaria.

Nel 1994, il tasso di crescita del Web era del 2300% l'anno e il fondatore pensò di utilizzare questo potenziale del Web per sviluppare una piattaforma digitale. La prima versione di Amazon si basava sulla compravendita online di libri, prodotto che presentava il più vasto assortimento rispetto a qualunque altra tipologia di bene sul mercato, per un totale di 3 milioni di titoli. Costruire uno store online di libri avrebbe dato la possibilità di creare il più grande negozio al mondo, di dimensioni tali per cui nessun negozio fisico avrebbe potuto competere.

Solo dopo un anno di attività, Amazon aveva già raggiunto la quota di 180.000 utenti, e dopo tre anni dalla fondazione, nel 1997, la società venne quotata in borsa.

Nel 1997 la logistica di Amazon veniva definita "almost-in-time" ad indicare l'organizzazione per cui i 2400 titoli dei best seller venivano immagazzinati direttamente

nei depositi di Amazon e di terze parti, così da garantire la consegna rapida ai clienti; 1,1 milioni di titoli erano immagazzinati presso le case editrici con tempi di consegna di circa due settimane e, infine, circa un milione di libri era fuori catalogo, per cui la reperibilità non era sempre garantita. Il risultato era che la piattaforma offriva un totale di 2 milioni e mezzo di titoli.

Dal 2000 la piattaforma si aprì ai piccoli venditori che volevano vendere i loro prodotti spaziando in qualunque categoria merceologica.

Nel 2002 Amazon si diversificò sviluppando la seconda piattaforma: Amazon Web Services (AWS). Con AWS, Amazon diventava un'impresa di tecnologia e non più un semplice sito di e-commerce. La nuova piattaforma introdusse strumenti di statistica e di analisi per i venditori del marketplace e software, spesso venduti ad imprese e organizzazioni. Nel 2007 Amazon sviluppa Kindle, un'applicazione per la lettura di libri elettronici e infine, nel 2009, venne lanciato Amazon Encore, oggi Amazon publishing, la prima casa editrice di Amazon.

La rapida crescita di Amazon che le ha permesso di svilupparsi da e-commerce di libri ad impresa estremamente diversificata, è stata resa possibile non solo dall'ottimo business plan che ha sfruttato lo sviluppo del Web, ma anche dall'infrastruttura digitale che sostiene l'intero ecosistema di Amazon.

Infatti, come accennato nel paragrafo 1.3., un requisito fondamentale per qualunque piattaforma nella platform economy è quello della scalabilità, e solo un'infrastruttura digitale adeguata, in grado di supportare gli aumenti di traffico improvvisi, è in grado di garantire ciò (Accenture, 2020). Oggi, l'infrastruttura digitale di qualunque piattaforma costituisce ancora di più un requisito essenziale a causa dell'improvviso aumento di domanda che ha seguito il Covid-19. Per dare una misura alle conseguenze che un'infrastruttura inadeguata comporterebbe per la piattaforma, basti ricordare quando, nel 2013, la piattaforma di Amazon smise di funzionare per 40 minuti comportando una perdita di fatturato totale di 5 milioni di dollari per mancate vendite.

La value proposition che ha guidato la crescita di Amazon e che tuttora ne definisce l'identità in ogni divisione in cui Amazon è penetrato include: prezzi bassi, consegna rapida e un'offerta ampia (Pereira, 2022).

A fine 2021 i ricavi totali di Amazon ammontavano a 469,82 miliardi di dollari, di cui 137,4 miliardi di dollari solo nel quarto trimestre. Per una comprensione di come differenti divisioni e servizi offerti da Amazon incidano sul totale del fatturato

dell'azienda, vediamo di seguito il valore assoluto che essi hanno totalizzato nel quarto trimestre del 2021 e, infine, il peso relativo che ciascuno di essi ha rivestito sul totale dei ricavi.

1. Vendite online: \$66,08 miliardi

Con vendite online ci riferiamo ai ricavi che Amazon trae dalla vendita di prodotti fisici e digitali tramite le principali piattaforme, quali Amazon Marketplace, Amazon Prime Video e Amazon Prime Music. In particolare, il Marketplace di Amazon da solo genera circa il 50% dei ricavi totali di Amazon.

2. Third-party seller services: \$30,32 miliardi

Nella categoria dei servizi offerti ai venditori di terze parti sono inclusi i ricavi provenienti dalle commissioni e altri servizi offerti ai seller strettamente connessi alla loro attività di vendita su Amazon Marketplace. In particolare, ogni venditore terzo paga ad Amazon una quota fissa mensile (€39 in Italia) per poter essere presente sulla piattaforma, un prezzo fisso (o commissione di chiusura) di 99 centesimi per ogni articolo venduto e ad una quota variabile legata ai volumi di vendita, che viene quindi pagata nel momento in cui viene effettuata una transazione. Per una descrizione più dettagliata dei costi sostenuti dai seller per affiliarsi al marketplace si rimanda al paragrafo 3.2.1.

Dall' 1 marzo 2020 al 31 marzo 2023, i prezzi che i venditori devono ad Amazon per l'utilizzo del Marketplace sono elencati in una tabella pubblicata da Amazon, e variano per categoria di prodotto. Di seguito viene riportato un estratto della tabella in cui si nota il peso delle commissioni sulle singole vendite relativamente a differenti categorie merceologiche.

Categorie	Commissione per segnalazione (comprensiva dell'imposta sui servizi digitali)	Commissione per segnalazione minima per articolo
Produzione additiva	12,36%	€ 0,30
Accessori per dispositivi Amazon	46,35%	€ 0,30

Categorie	Commissione per segnalazione (comprensiva dell'imposta sui servizi digitali)	Commissione per segnalazione minima per articolo
Bellezza	- 8,24% per prodotti con un prezzo di vendita totale fino a € 10,00 - 15,45% per prodotti con un prezzo di vendita totale superiore a € 10,00	€ 0,30
Libri, musica, videocassette, DVD	15,45%	N/D
Videogiochi - Console	8,24%	N/D
Handmade	12,36%	€ 0,30

Tabella 8: Commissioni per segnalazione di Amazon Marketplace

Fonte: Amazon

3. Amazon Web Services: \$17,78 miliardi

Amazon Web Services (AWS) è una piattaforma che offre servizi di software e storage per il computer, strumenti di intelligenza artificiale e strumenti per la progettazione di applicazioni.

4. Servizi pubblicitari: \$9,72 miliardi

Parte dei ricavi di Amazon derivano dalla pubblicazione di annunci pubblicitari acquistati dai seller. Tali annunci risultano particolarmente efficaci per indurre gli acquisti in quanto sono targettizzati in base alle preferenze dei consumatori e sono indirizzati verso utenti che, navigando sulla piattaforma di Amazon, sono inevitabilmente propensi all'acquisto.

5. Piani di sottoscrizione: \$8,12 miliardi

I piani di sottoscrizione ad Amazon sono due: Amazon Prime e Amazon AWS. In particolare, Amazon Prime costituisce, attualmente (luglio 2022), un abbonamento premium a cui sono sottoscritti 150 milioni di utenti in tutto il mondo. L'abbonamento permette ai consumatori di avere accesso alle piattaforme per lo streaming di musica (Amazon prime music) e di film (Amazon prime video), oltre che garantire la consegna rapida e gratuita per una parte di prodotti

acquistati sul marketplace. Il prezzo per la sottoscrizione ad Amazon Prime è di €49,9 annuali.

6. Negozi fisici: \$4,69 miliardi

Nel 2022 si contano circa 600 negozi fisici di Amazon, ciascuno posizionato nel proprio mercato e suddivisi tra Amazon Fresh, Amazon Go, Amazon 4-star, Amazon Books e Amazon Pop Up.

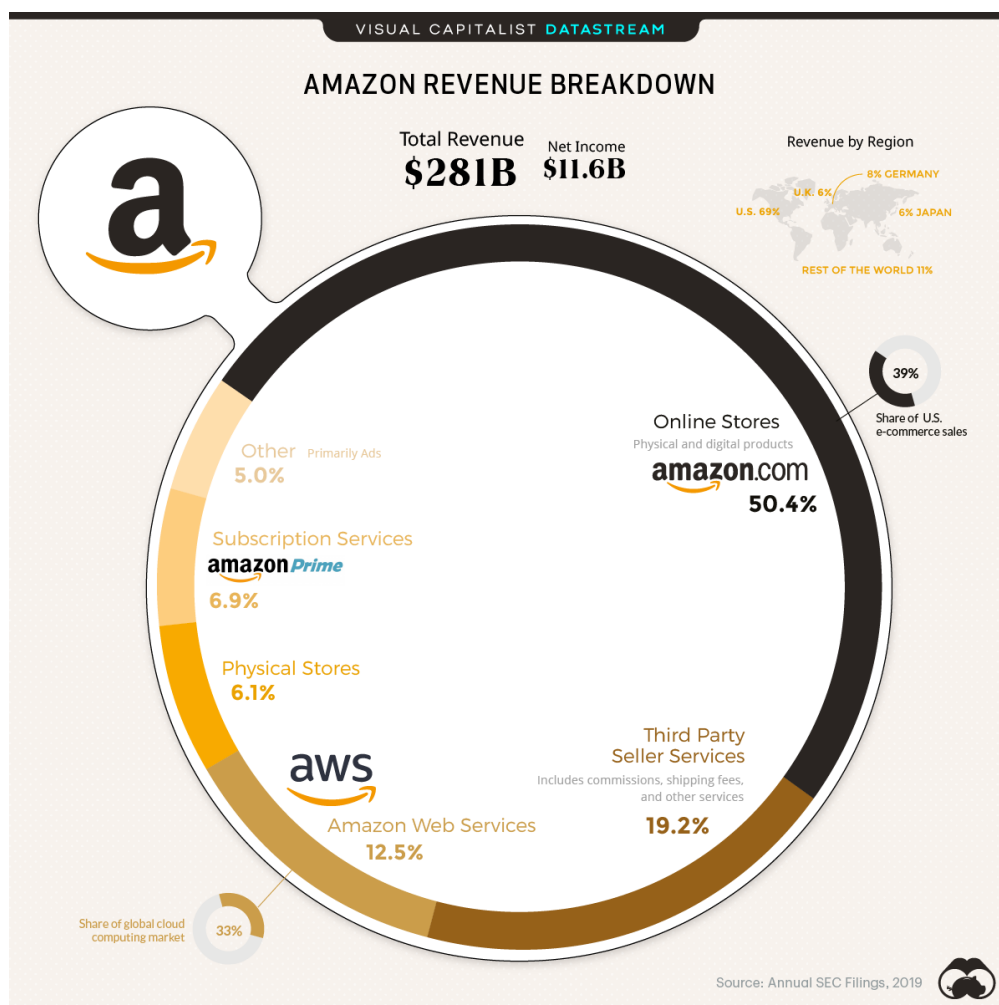


Figura 13: Distribuzione delle fonti di reddito di Amazon nel 2019

Fonte: Ang, 2019

Dalla figura 13 si ricavano due informazioni importanti: la prima è l'elevata incidenza delle vendite online sul totale dei ricavi di Amazon (50,4%); la seconda, come si osserva dalla mappa posizionata in alto a destra, è che gli Stati Uniti costituiscono il principale mercato di Amazon contribuendo alla generazione del 69% dei ricavi totali.

Data la varietà delle fonti di reddito, ne consegue una varietà delle tipologie di clienti di Amazon. In linea generale identifichiamo tre principali categorie: i venditori (o sellers), i consumatori (buyers) e gli sviluppatori (developers).

I primi, ovvero i venditori, sono gli utenti che utilizzano la piattaforma di Amazon Marketplace per vendere i loro prodotti. I consumatori sono i clienti che acquistano i prodotti e i servizi offerti dalle varie piattaforme di Amazon e, infine, i developers sono tutti quegli utenti coinvolti in AWS che sviluppano software e applicazioni per la piattaforma.

Come accennato, le sole vendite effettuate tramite Amazon Marketplace, e quindi le transazioni tra seller e consumatori, contribuiscono alla generazione del 50% dei ricavi totali di Amazon. Nel prossimo paragrafo verrà illustrato più nel dettaglio l'ecosistema di Amazon e il relativo funzionamento.

3.2.1. Amazon Marketplace

Il marketplace di Amazon è il luogo virtuale all'interno del quale si incontrano la domanda e l'offerta provenienti, rispettivamente, dai consumatori e dai venditori di Amazon, o da Amazon stesso.

Le attuali dimensioni di Amazon si percepiscono anche nella vision stessa dell'impresa: *"Our vision is to be earth's most customer-centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online"* (The marketing blender), la quale comunica l'obiettivo di avere una presenza globale e un'offerta così vasta da includere qualunque tipo di prodotto o servizio.

Ad oggi (2022), si contano quasi 350 milioni di prodotti esposti nella vetrina virtuale di Amazon Marketplace (d'ora in poi verrà talvolta abbreviato in Amazon per semplicità), di cui circa 12 milioni sono prodotti di Amazon, mentre la restante parte è venduta da seller di terze parti che si appoggiano alla piattaforma.

Da un lato Amazon costituisce una piattaforma per la vendita di prodotti a marchio Amazon, i quali vengono prodotti e venduti all'impresa da terze parti (i vendors nella figura 14) il quale li posiziona poi sul proprio marketplace dove incontreranno la domanda dei consumatori. Nel modello in questione, Amazon si accolla i costi di magazzino.

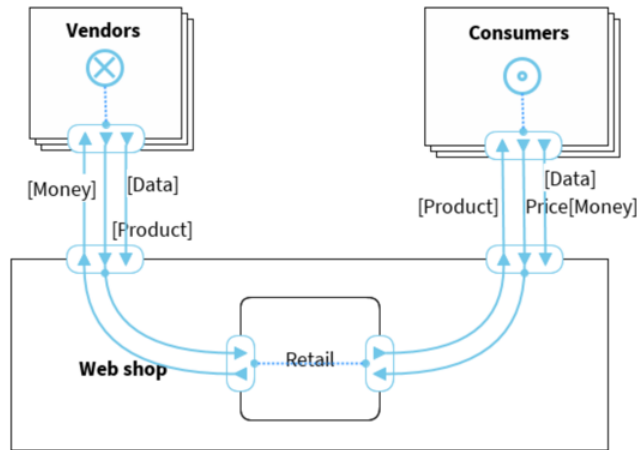


Figura 14: Retail business model

Fonte: Wieringa, 2021

Un po' più complesso è il modello che regola le transazioni sul marketplace quando l'offerta proviene da seller di terze parti. In questo caso, Amazon funge da matchmaker nell'accoppiare l'offerta alla domanda e nel gestire il rapporto tra le parti.

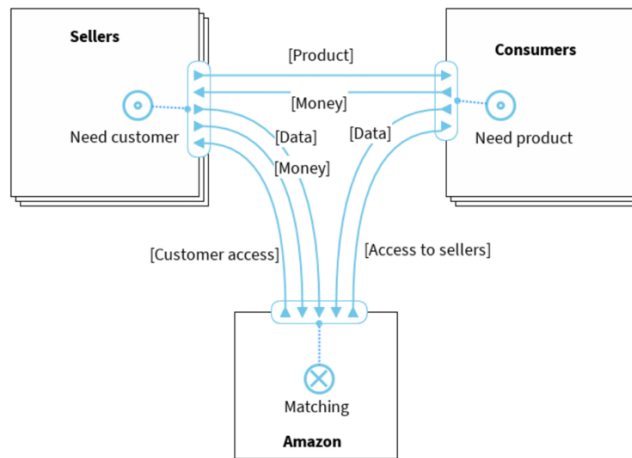


Figura 14: Marketplace business model

Fonte: Wieringa, 2021

Innanzitutto, un venditore che vuole aprire un negozio online su Amazon deve essere consapevole che dovrà sostenere dei costi, i quali sono suddivisi nelle seguenti due categorie:

1. Costi per il piano

Il seller può optare tra piano di vendita individuale e piano di vendita professionale. Nel primo caso al seller è posto il tetto massimo della vendita di 40

prodotti al mese, subisce vincoli nell'utilizzo di determinati servizi che Amazon offre ai seller, e infine deve pagare una commissione di € 0,99 per ogni transazione, anche definita commissione di chiusura. Inoltre, il piano di vendita individuale non concede di vendere determinati beni, quali i gioielli, orologi, borse e scarpe, infatti, il piano è pensato per i privati. Per le aziende con partita iva è preferibile in piano di vendita professionale, in quale ha un costo mensile di € 39 in aggiunta ad una commissione variabile per ogni articolo venduto, ma in compenso non pone vincoli in termini di numero massimo di prodotti vendibili e offre l'accesso completo ai servizi che Amazon mette a disposizione per i seller.

2. Commissioni di segnalazione

Le commissioni di segnalazione sono dei pagamenti che i venditori effettuano nei confronti di Amazon per ogni vendita effettuata. Queste variano in base alla categoria merceologica e alcune tariffe sono riportate nella tabella 8.

Gestione della logistica

La gestione della logistica costituisce una delle principali decisioni che i seller prendono quando si associano ad Amazon. Amazon Marketplace, come più volte menzionato, costituisce una piattaforma matchmaker che semplifica l'incontro tra domanda e offerta e permette di abbassare i costi di transazione tra le parti, facilitando quindi gli scambi (Gans, King, 2003). In aggiunta ad un semplice luogo virtuale che permette il contatto tra attori (venditori e consumatori), Amazon, talvolta, assume un ruolo attivo nella gestione degli scambi. Difatti, la piattaforma offre servizi di gestione della logistica e di stoccaggio ai propri venditori. Di seguito vengono esposte le due alternative di gestione della logistica e dello stoccaggio, perseguibili dai venditori di Amazon Marketplace, ovvero di tutti quei processi che avvengono dal momento di ricezione dell'ordine al momento della consegna.

Fulfilled by merchant (FBM)

Nella presente opzione, il venditore si affida ad Amazon per la sola funzione di matchmaker e come semplice canale online di vendita, optando per la gestione autonoma della logistica, dello stoccaggio in un proprio magazzino, e della spedizione. Qualora un

utente effettui un ordine su Amazon, sarà il venditore a gestire l'intero processo di prelievo da magazzino della merce e della relativa spedizione.

Tale processo di *fulfillment* comporta dei relativi vantaggi e svantaggi. Tra i primi individuiamo l'indipendenza di gestione del proprio inventario da parte del venditore, aspetto particolarmente importante rispetto al *fulfilled by Amazon (FBA)* per cui, se Amazon cambia le politiche di FBA, i seller sono obbligati a sottostarvi. Secondo, il *fulfilled by merchant* assicura margini più alti ai venditori in quanto essi sostengono minori costi per appoggiarsi al marketplace. Terzo è il controllo della qualità che i venditori possono effettuare personalmente su ogni bene prima che esso venga spedito, assicurandosi che la merce non sia danneggiata.

Dall'altro lato si possono individuare alcuni svantaggi legati alla gestione FBM. Primo fra tutti è la non automatica sottoscrizione al programma Prime. Difatti, se un venditore vuole rendere disponibili alle condizioni di Amazon Prime i propri prodotti, allora le alternative sono di cambiare piano e di adottare un *fulfillment* di tipo FBA che si vedrà tra poco, oppure mantenere una performance eccellente sotto numerose variabili (denominate dai seller "percentuali"), in particolar modo vengono posti limiti di tempo per le consegne rapide. Superato un periodo di prova in cui le performance dei seller restano dentro i confini imposti da Amazon, il seller può offrire i propri prodotti alle condizioni del programma Prime. In particolare, sappiamo che più della metà degli utenti di Amazon dal lato della domanda ha sottoscritto un abbonamento Prime (200 milioni su 310 milioni), di conseguenza, per un venditore, offrire prodotti prime significa essere preferito, rispetto a prodotti non prime, dalla maggioranza dei consumatori di Amazon. Dall'altro lato però, per un venditore, essere Prime significa rispettare condizioni stringenti che il metodo di *fulfillment by merchant* renderebbe difficile da applicare, tra cui un tasso di spedizione puntuale (entro un giorno) non inferiore al 99%. Il secondo svantaggio sono i costi di stoccaggio e di spedizione che variano da venditore a venditore ma possono talvolta essere così elevati da erodere i margini. Infine, è il venditore ad essere responsabile dell'indennità e della qualità dei prodotti consegnati.

Fulfilled by Amazon (FBA)

Tramite il *fulfilled by Amazon*, il venditore consegna ad Amazon i propri prodotti in vendita sul marketplace, affidando ad esso il compito di immagazzinare, prelevare, imballare e spedire i prodotti al consumatore. In cambio, il venditore non è responsabile

delle spedizioni e può concentrarsi su altre attività legate al proprio business, magari a maggiore valore aggiunto, e questo costituisce il primo notevole vantaggio dell’FBA. Il secondo vantaggio consiste nel non creare a capo del venditore la necessità di doversi ricavare uno spazio per lo stoccaggio delle scorte.

Uno dei principali vantaggi, se non il principale, è il fatto che un venditore che si affida al Fulfilled by Amazon qualifica automaticamente i suoi prodotti per le spedizioni Prime.

Infine, l’FBA permette al venditore di adottare un’ulteriore tipologia di gestione delle scorte e della logistica: il *multi-channel fulfillment*, tramite cui i seller vendono i propri prodotti nel loro e-commerce di proprietà, ma la gestione delle scorte e delle spedizioni vengono effettuate da Amazon tramite i propri fulfillment centers (Amazon).

Dall’altro lato, tra i principali svantaggi del metodo FBA troviamo l’elevato costo che il seller deve sostenere per affidarsi ad Amazon. Inoltre, il seller gode di poco controllo sulle spedizioni e sulla qualità della merce consegnata, in quanto gli ordini sono gestiti da Amazon.

Nella figura 15 si osservano i pesi relativi di FBA e FBM tra i venditori del marketplace. Si nota come la maggior parte dei seller adotti una gestione della logistica e dello stoccaggio di tipo FBA (68%), mentre solo una parte marginale adotti solamente il metodo FBM (11%), il che è un buon risultato che premia i consumatori Prime in quanto essi avranno accesso ad una più ampia offerta di beni Prime.

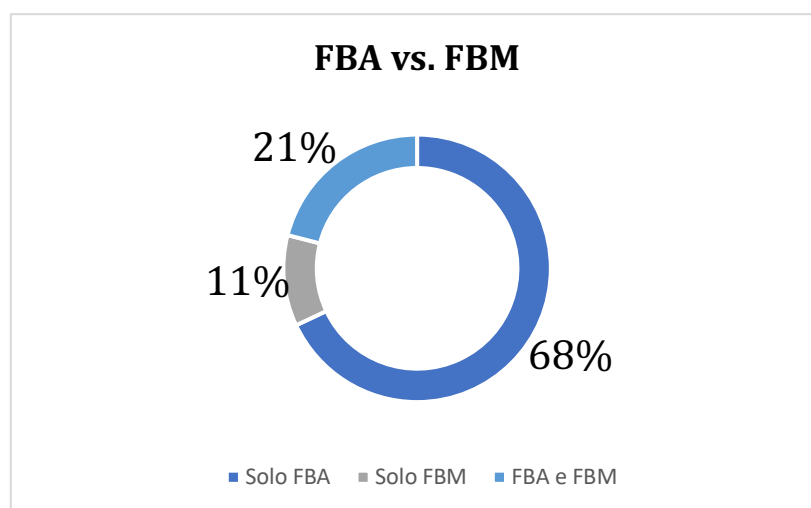


Figura 15: FBA vs. FBM

Fonte: JungleScout, 2021

Alcuni dati relativi ad Amazon Marketplace

Di seguito sono elencati alcuni dei dati più significativi per comprendere il successo di Amazon tra le sue varie piattaforme:

1. Amazon, garantisce consegne rapide, un vasto catalogo e prezzi relativamente bassi che, secondo uno studio di Oberlo (2022), essi risultano essere tra i principali driver che spingono gli utenti ad acquistare online. Riguardo al catalogo, esso vanta un'offerta di 350 milioni di differenti articoli, attraendo un elevato numero di consumatori. Solo negli Stati Uniti, si stima che nel 2021 il 50% della spesa totale tra tutti i siti di e-commerce sia stata effettuata sulla piattaforma Amazon (Statista, 2021).
2. Amazon Prime è presente in 22 paesi e conta ad oggi (2022) 200 milioni di iscritti, che rappresentano più della metà del numero totale dei consumatori della piattaforma (310 milioni). Tale dato, se letto dal punto di vista di un seller, costituirebbe un valido motivo per rendere i propri prodotti disponibili come prodotti prime (Boice, 2022).
3. Si stima che 9 su 10 consumatori, prima di acquistare un prodotto, controllino il relativo prezzo su Amazon Marketplace per assicurarsi di ottenerlo al migliore prezzo possibile (Repricerexpress, 2022).
4. Circa l'80% dei venditori presenti su Amazon utilizzano ulteriori piattaforme come vetrine online, in modo da ridurre il rischio associato al potere di Amazon.
5. Il 66% dei consumatori consulta Amazon come primo sito web quando vogliono acquistare un prodotto online. Al secondo posto si posizionano i motori di ricerca (49%) (Forbes, 2019).
6. Il 69% dei seller ha speso meno di 5000\$ per avviare il loro negozio online su Amazon Marketplace, e il 32% meno di 1000\$, indice delle basse barriere all'entrata (JungleScout, 2022).
7. I seller presenti sul marketplace provengono da talmente tanti settori diversi che è difficile fornirne una panoramica, sappiamo, però, che coinvolgono sia produttori che rivenditori (Amazon report 2020). Si possono identificare, tra questi, i venditori che preferiscono Amazon come canale online rispetto a piattaforme alternative. Nella seguente tabella si osservano le percentuali di

venditori che, relativamente ai diversi settori elencati, utilizzano Amazon come canale di vendita online di terze parti.

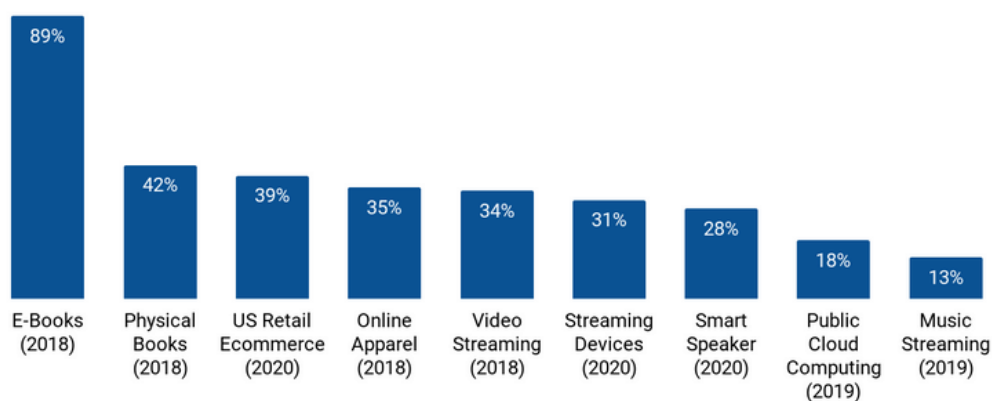


Figura 16: Percentuali di retailer che scelgono Amazon per settore

Fonte: T4, 2021

Si coglie come i retailer nel settore degli e-books e libri continuino a preferire nettamente Amazon a qualunque altra piattaforma online di vendita, rimanendo fedeli al core business iniziale con cui Amazon è nato.

Conclusioni

Da quanto esposto relativamente ad Amazon, si comprende come esso sia nato come sito di e-commerce ma si sia successivamente espanso fino ad includere nel proprio ecosistema innumerevoli piattaforme, a tal punto che Amazon è stata definita come un'azienda di tecnologia (Pereira, 2022).

Nel dettaglio, la sola piattaforma di Amazon Marketplace risulta essere il più grande marketplace al mondo in termini di fatturato, e il punto di riferimento o prima scelta per tutti quei retailer che per la prima volta aprono un canale online e si affidano a piattaforme di terze parti.

Proprio per la sua enorme rilevanza per i retailer, nel successivo capitolo verrà analizzato il caso dal punto di vista del rapporto tra la piattaforma e i venditori, ponendo attenzione al tema del potere discusso nel paragrafo 2.3.

CAPITOLO 4. Un'analisi del potere delle piattaforme digitali sul retail: il caso Amazon

4.1. Research question

Nel presente capitolo si vuole osservare come il potere delle piattaforme digitali sia in grado di influenzare le azioni dei PDE e quali siano gli effetti su questi ultimi causati dal potere delle piattaforme. In particolare, vista l'enorme varietà di piattaforme e di mercati in cui esse operano, risulterebbe difficile generalizzare i meccanismi di potere dei platform owner e le conseguenze sui PDE nei diversi settori, pertanto, nel presente elaborato, tale analisi verrà condotta in riferimento ad un settore specifico, ovvero il retail. La scelta del retail rispetto ad altri settori è giustificata da differenti motivi che vengono di seguito esposti.

Primo fra tutti, a rendere particolarmente rilevare il settore del retail è il fatto che lo stesso stia attraversando una fase di forte digitalizzazione, specialmente a seguito del Covid-19, con la conseguenza che le vendite online sui siti di e-commerce sono in costante crescita (vedi figura 2, pag. 12). Infatti, osservando la figura 12 (pag. 78) si nota come le imprese nel retail, fra tutti i settori, si posizionino al secondo posto per tasso di adozione o di definizione di una digital platform strategy (67%).

In secondo luogo, il retail è caratterizzato da molte imprese di piccole dimensioni, in particolare da numerosi piccoli negozi, la cui vendita di prodotti, secondo il modello tradizionale, risulta ristretta all'area geografica in cui essi sono localizzati. Più che mai, qui, il sostegno delle piattaforme digitali può risultare vantaggioso per questi piccoli retailer per guadagnare visibilità ed espandere la copertura della loro attività.

Un ulteriore motivo per cui è stato preso a riferimento il settore del retail, e ancora una volta legato alla piccola dimensione dei complementor, riguarda il fatto che spesso essi, proprio a causa della loro scarsa esperienza e conoscenza delle strategie di digitalizzazione, potrebbero non essere completamente consapevoli dei rischi che l'apertura di un canale online su piattaforme digitali di terze parti comporta (Hardaker, 2022). Per questo motivo, con il presente elaborato si intendono osservare alcuni dei rischi e dei vincoli a cui i retailer si espongono nel momento in cui affidano la vendita online a siti di e-commerce di terze parti.

Inoltre, la facile accessibilità per un retailer ai canali online di piattaforme terze, risulta essere un significativo driver che spinge i venditori verso un modello di business

digitalizzato che include l'apertura di uno store online presso tali piattaforme. È proprio a causa, o grazie, la facile accessibilità che i retailer fisici potrebbero vedere nelle piattaforme di e-commerce di terze parti, costituendo un semplice e immediato modo per raggiungere una platea di consumatori immediatamente più ampia senza dover sostenere notevoli investimenti, che porta a numerosi retailer ad aprire uno store online senza essere pienamente consapevoli delle conseguenze che ciò comporta.

Come osservabile dalla figura 9 (pag. 61), però, i vantaggi netti che un'impresa può trarre dalla partecipazione ad un ecosistema digitale di e-commerce rispetto alla vendita tradizionale presso negozi fisici, risultano essere solo in un primo momento positivi e, successivamente, negativi. Tale risultato è la conseguenza di una scorretta o poco attenta adozione delle piattaforme digitali di terze parti. Difatti, come avverte Deloitte in un proprio report (2015), il primo passo per una corretta adozione delle piattaforme digitali da cui l'impresa può trarre vantaggio rispetto all'operare tramite il metodo tradizionale, è una maggiore consapevolezza degli elementi che determinano espressione di potere della piattaforma nei confronti dei PDE. Ma, come anticipato, le piccole dimensioni della maggior parte dei venditori che si associano a tali piattaforme, costituisce spesso il motivo per cui essi non sono del tutto consapevoli dei rischi, dei costi e delle fonti di incertezza che le piattaforme comportano. Pertanto, i retailer, potrebbero ignorare non solo gli svantaggi legati all'adozione di piattaforme di terze parti per l'apertura di un canale online, ma ancora prima, le caratteristiche di queste ultime che permettono loro di esercitare il proprio potere nei confronti dei venditori. Intendendosi, con potere, le accezioni menzionate nel paragrafo 2.3., tali per cui, dal potere di un soggetto (piattaforma digitale), ne deriva che le azioni di un secondo (retailer in quanto complementor) ne sono influenzate. La conseguenza ultima è la creazione dell'effetto lock-in e la diminuzione dei livelli di performance causati dai conflitti di ruolo.

Per i motivi fino a qui esposti, con la presente ricerca si vuole rispondere alla seguente research question:

Quali sono le caratteristiche delle piattaforme digitali di e-commerce che permettono loro di esercitare il proprio potere sui retailer dell'ecosistema?

Con la presente domanda, più precisamente, secondo la definizione di “potere” fornita da Emerson (1962), si vogliono identificare quelle caratteristiche della piattaforma che sono in grado di *influenzare* le azioni dei retailer.

Per rispondere a tale research question, verrà preso come riferimento il caso della piattaforma di e-commerce Amazon Marketplace.

I motivi che hanno guidato la scelta della piattaforma in questione rispetto a piattaforme alternative sono due. In primo luogo, l'importanza che Amazon Marketplace ricopre tra le varie piattaforme digitali di e-commerce. Quest'ultima, infatti, risulta essere la piattaforma digitale di e-commerce più popolare al mondo, per cui l'89% dei consumatori è più propenso a fare acquisti online su Amazon rispetto a qualunque altra piattaforma digitale di e-commerce (Feedvisor, 2019).

Inoltre, vista la rilevanza che assumono le piccole e medie imprese nel settore del retail (Hardaker, 2022), Amazon costituisce una piattaforma di riferimento, i cui ricavi dalle vendite del marketplace provengono per il 60% da retailer di piccole e medie dimensioni, per un totale di 1,7 milioni di piccoli e medie imprese associate alla piattaforma, ovvero circa il 30% del totale (6 milioni) (Quaker, 2022).

In secondo luogo, Amazon Marketplace dispone di un forum all'interno del quale i venditori sono liberi di esprimere feedback e commentarsi i post a vicenda, mettendo quindi a disposizione un'ampia raccolta di dati che possono essere utilizzati per l'analisi in questione. Anche i principali competitor di Amazon possiedono un forum simile a quello menzionato, tuttavia questi ultimi sono più poveri di contenuti rispetto al forum di Amazon, e quindi meno adatti per condurci una ricerca qualitativa.

Per i motivi elencati, nel presente capitolo verrà condotta un'analisi sul rapporto tra venditori e Amazon, identificabili rispettivamente come PDE e platform owner, per analizzare quali costituiscono le fonti di potere della piattaforma nei confronti dei complementor in questione.

4.2. Metodo di ricerca: Gioia methodology

L'obiettivo della presente ricerca è quello di rispondere alla research question precedentemente individuata, ovvero: *“Quali sono le caratteristiche delle piattaforme digitali di e-commerce che permettono loro di esercitare il proprio potere sui retailer dell'ecosistema?”*

Prima di entrare nel dettaglio circa il metodo tramite il quale si vuole condurre la ricerca che porta alla risposta di tale domanda, è bene ricordare come tale ricerca verrà condotta con riguardo ad un caso studio in particolare, quello di Amazon Marketplace. Si può notare, però, come la domanda assuma un carattere generico, non menzionando la piattaforma in questione. Pertanto, come premessa alla presente ricerca, si vuole indicare che verrà utilizzato il caso di Amazon Marketplace per individuare le fonti di potere della piattaforma in questione nei confronti dei propri PDE, ovvero dei venditori. L'obiettivo ultimo è quello di mettere in allerta i presenti e potenziali venditori riguardo ai meccanismi tramite cui le piattaforme influenzano le azioni dei seller e, in aggiunta, tramite le conclusioni che verranno tratte, si vogliono comunicare possibili azioni che i PDE possono adottare per mitigare i rischi derivanti da un'eventuale situazione di dipendenza nei confronti della piattaforma di e-commerce. Con particolare riguardo a quest'ultimo punto, le azioni che verranno individuate, definite anche come *balancing operations* (Emerson, 1962) costituiranno linee guida generali applicabili anche in ecosistemi differenti rispetto a quello di Amazon Marketplace. Difatti, la ricerca che verrà condotta si prefigge l'obiettivo di rispettare il principio della trasferibilità per cui i concetti e i principi che si traggono relativamente ad un caso studio specifico devono essere applicabili a circostanze e casi più generali rispetto al singolo caso in questione. A tale riguardo, gli autori del metodo che verrà utilizzato per la conduzione della ricerca affermano "Is it possible to generalize from a case study? Of course it is – if the case generates concepts or principles with obvious relevance to some other domain" (Gioia, Corley, Hamilton, 2012).

Per condurre la ricerca verrà utilizzata una metodologia molto diffusa nelle ricerche di carattere qualitativo: il *Gioia methodology*. Visto il carattere qualitativo della research question e dei dati a disposizione per rispondere a tale quesito, il Gioia methodology si prefigge l'obiettivo di "apportare rigore qualitativo alla conduzione e presentazione della ricerca induttiva" (Gioia, Corley, Hamilton, 2012). Infatti, le ricerche induttive e qualitative sono spesso criticate dagli accademici in quanto mancano della credibilità caratteristica delle ricerche prettamente scientifiche (Bryman, 1988; Campbell, 1975; Campbell & Stanley, 1963; Goldthorpe, 2000) e per questo motivo il Gioia methodology vuole offrire delle linee guida per *dimostrare* come il ricercatore abbia tratto determinate conclusioni.

Il Gioia methodology è strutturato in una serie di fasi successive che permettono di individuare informazioni da una serie di dati di tipo qualitativo apparentemente slegati tra di loro.

Prima di spiegare in cosa consista il Gioia methodology, è necessario esplicitare due presupposti che rendono possibile la conduzione di una ricerca induttiva basata su dati qualitativi. Il primo presupposto consiste nel riconoscere che gli attori che forniscono i dati, o informatori, sono “knowledgeable agents”, ovvero agenti informati. Con tale assunzione si intende che gli attori che forniscono i dati su cui si basa la ricerca sono in grado di comprendere cosa fanno e riescono ad esprimere i loro pensieri, le loro intenzioni e le loro azioni. La conseguenza di tale presupposto è che, durante la conduzione della ricerca, vengono messe in primo piano le interpretazioni dei fatti degli attori in questione, lasciando al ricercatore il mero compito di riportare tali interpretazioni senza alcun tipo di mediazione.

Il secondo presupposto invece, assume che i ricercatori stessi siano informati, proprio come i primi. Da tale supposizione ne deriva che i ricercatori sono in grado di individuare schemi ricorrenti tra i dati forniti dai primi, e di ricavarne dei concetti e relazioni rilevanti tra gli stessi che potrebbero non essere ancora stati identificati dagli informatori.

Detto questo, come è possibile ora condurre una ricerca qualitativa basata su interpretazioni soggettive degli informatori di fatti da loro vissuti? In questa sede risulta utile seguire il Gioia methodology.

Secondo la metodologia in questione, la ricerca viene condotta seguendo quattro step:

- 1° step: raccolta dei dati
- 2° step: codifica dei dati (coding)
- 3° step: categorizzazione dei dati
- 4° step: creazione di una *data structure*

Durante la raccolta dei dati, si vuole recuperare dagli informatori un numero significativo di osservazioni tramite metodi alternativi, che possono includere interviste oppure, come nel presente elaborato, tramite commenti postati su forum pubblici. In questa fase, i ricercatori si limitano a raccogliere i dati senza offrire alcun contributo personale all'interpretazione degli stessi. Per condurre la presente ricerca sono stati letti in totale circa 1000 commenti pubblicati sul forum, conteggiando in questi ultimi sia i thread in apertura di un particolare argomento, che le relative risposte provenienti da altri seller.

Successivamente, il primo segnale di elaborazione dei dati si ha durante il secondo step. In questa fase il ricercatore, avendo tutti i dati a disposizione, effettua quello che viene definito *coding*, ovvero l'attribuzione di etichette che richiamano l'argomento contenuto nelle informazioni fornite dagli attori durante la prima fase. Con il coding, si vogliono quindi identificare delle categorie emergenti dall'elevato numero di dati a disposizione. L'output di questa fase è quindi un set di *categorie* (circa 30) che esprimono il contesto delle osservazioni analizzate, senza alcun tentativo di interpretazione dei dati. Ciò che viene fatto in questo step viene definito analisi di primo livello, o 1st-order analysis. Dal processo di coding relativo alla presente ricerca sono state individuate 34 categorie.

Individuate le categorie dall'insieme iniziale di dati, il ricercatore vuole dare un ordine ai dati, avviando il processo definito analisi di secondo ordine, o 2nd-order analysis. Durante questa fase, dalle diverse categorie individuate si vogliono riconoscere similarità e differenze grazie ad un processo di paragone e di individuazione delle relazioni tra le stesse. Il risultato di questo processo è l'identificazione di un numero ridotto di *temi* (15-20) che descrivono brevemente il contesto delle categorie in essi contenuti. Durante lo svolgimento della ricerca qui condotta, il numero di temi individuato è pari a 19. Prima di passare alla fase finale dell'elaborazione dei dati, però, si vuole aumentare la leggibilità dei temi individuati durante l'analisi di secondo ordine, sintetizzando i temi in 3 o 4 macro-aree definite "dimensioni aggregate" (*aggregate dimensions*). Nella presente ricerca sono state individuate 4 aggregate dimensions.

Il quarto e ultimo step dell'elaborazione dei dati consiste nella creazione della cosiddetta *data structure*. La struttura dei dati permette di avere una rappresentazione grafica dei dati raccolti e delle elaborazioni che fino a questo punto sono state eseguite durante le analisi di primo e secondo ordine. Una corretta rappresentazione grafica delle categorie e dei temi che sono stati individuati permette di giustificare le interpretazioni effettuate dal ricercatore e di fornire quel "rigore qualitativo" di cui la ricerca necessita.

Il risultato dei quattro step, che è osservabile nella data structure, assume la forma presentata nella figura 17.

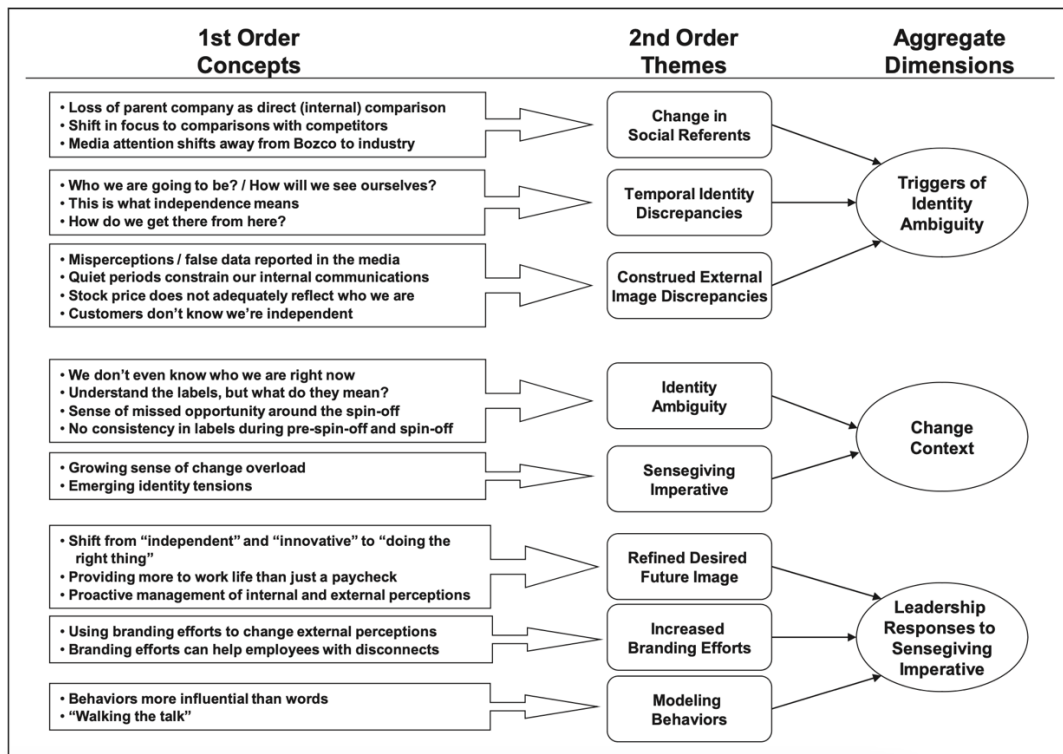


Figura 17: data structure secondo il Gioia methodology

Fonte: Gioia, Corley, Hamilton, 2012

Gli aggregati così individuati assumono rilevanza rispetto alla research question, e la data structure è quell'elemento che ci permette di osservare il nesso logico tra i vari passaggi, così da dare credibilità ai risultati fino a questo punto individuati. Per questo stesso motivo, la ricerca fino a qui eseguita si definisce *"grounded"*, ovvero ancorata su dati e in grado di esprimere concetti teorici significativi ricavati dalle esperienze degli informatori.

A questo punto, il lavoro del ricercatore è quello di individuare ciò che ha scoperto tramite l'analisi dei dati, ovvero l'individuazione di nuove teorie. Per questo motivo il Gioia methodology è un metodo utile per le ricerche di tipo induttivo: da un insieme di dati si identifica una teoria che presenta il carattere della trasferibilità.

Per la ricerca sul caso studio di Amazon Marketplace, verrà quindi adottato il Gioia methodology e, nei successivi paragrafi, verranno analizzati step dopo step i vari passaggi tramite cui la ricerca è stata svolta, a partire dalla raccolta dei dati.

4.3. Raccolta dei dati

La natura qualitativa della metodologia Gioia di analisi dei dati emerge a partire dalla raccolta degli stessi. Come anticipato, per l'analisi del potere della piattaforma Amazon Marketplace sono stati presi in considerazione i feedback provenienti dai seller associati alla piattaforma, e la raccolta degli stessi è avvenuta tramite i post pubblicati sul forum ufficiale del Marketplace di Amazon Italia, Amazon Seller Forums. Il forum in questione consiste in una piattaforma ufficiale dove i soggetti autorizzati a pubblicare sono esclusivamente i venditori del Marketplace e l'assistenza di Amazon.

È importante specificare l'assunzione iniziale per cui si possono ritenere significativi e veritieri i commenti pubblicati dai seller sul forum, in quanto il regolamento dello stesso non pone alcun vincolo o restrizione in termini di contenuti ammissibili, lasciando libertà di espressione ai seller che vogliono pubblicare. Gli unici vincoli imposti riguardano il rispetto reciproco tra seller, l'utilizzo di un linguaggio adeguato, ed altre imposizioni sul *come* gli autori dei commenti debbano esprimersi, ma non sul *cosa*.

Grazie a tale assunzione iniziale, possiamo presupporre che i commenti pubblicati sul forum siano veritieri e non *biased*, il che ci permette di utilizzare tali post come dati su cui basare la ricerca successiva.

Il forum è strutturato in sette sezioni, ciascuna rappresentante un diverso argomento: vendita su Amazon, annunci IT, IT stato dell'account, Logistica di Amazon, handmade IT, prodotti sponsorizzati su Amazon e site feedback.

Per la ricerca in questione si è cercato di raccogliere dati, e quindi post e commenti, che spaziassero il più possibile tra di loro in termini di argomenti ma che, allo stesso tempo, l'insieme di dati raccolti potesse costituire un campione rappresentativo dell'intera popolazione di feedback presente sul forum.

A tale scopo, la raccolta di dati è partita dalla lettura e selezione dei feedback più recenti, comprensivi dei commenti in risposta agli stessi. Tale metodo dovrebbe garantire che il campione di dati raccolti rispetti la distribuzione degli argomenti dei feedback dell'intero forum. È infatti emerso che la maggior parte di commenti riguarda la categoria "vendita su Amazon".

In secondo luogo, si sono raccolti i principali feedback pubblicati nella sezione "popolari", ovvero l'insieme dei post che hanno riscontrato un maggior numero di risposte e interazioni tra seller. Nuovamente, l'argomento più diffuso era "vendita su Amazon".

Infine, sono stati raccolti commenti relativi a ciascuna delle sette sezioni prediligendo quelli pubblicati negli ultimi tre mesi.

Una volta raccolti i post ed i relativi commenti in un numero significativo per l'analisi (200 in totale), gli stessi sono stati raggruppati in un file Excel da cui poi si è svolta l'analisi seguendo la metodologia Gioia.

4.4. Conduzione della ricerca

Seguendo le linee guida dettate dal Gioia methodology, successivamente alla raccolta dei dati avviene l'analisi degli stessi tramite il cosiddetto coding. Con coding si intende il processo per cui si raggruppano i dati in categorie e sottocategorie, come è stato descritto nel dettaglio nel paragrafo 4.2.

Di seguito si vede com'è stato sviluppato il processo di coding relativo ai feedback di Amazon:

1. Come primo passo, tutti i commenti selezionati, ovvero rilevanti al caso, sono stati riportati su un foglio di un file Excel, per cui ad ogni riga corrisponde un feedback di un seller. Durante questa fase nessun commento è stato modificato e le parole sono state riportate esattamente come nel post originale.
2. Successivamente, per ogni commento riportato, sono stati individuati uno, due o tre argomenti che il seller trattava nel post circa il tema del potere di Amazon nei confronti dello stesso. Tali argomenti sono stati riportati con una frase riassuntiva nelle colonne a fianco al commento. Qualora lo stesso argomento fosse comparso nuovamente tra i commenti successivi, sarebbe stato riutilizzato lo stesso argomento dei post precedenti per descrivere il post.
3. Tale processo di individuazione degli argomenti contenuti nel post costituisce quella che viene definita 1st order analysis, e l'output di questa fase è l'individuazione delle cosiddette "categorie". Le categorie, come menzionato in precedenza, rappresentano una descrizione generale dell'argomento contenuto nel commento, senza che sia aggiunta alcuna interpretazione personale a quanto emerso dai dati.
4. Tale 1st order analysis è stata condotta su ogni commento raccolto, e alla fine di questa fase di coding sono emerse 34 categorie in totale. Queste 34 categorie sono quindi state riportate come elenco su un secondo foglio di Excel, su cui poi è stata

condotta la seconda fase di coding, ovvero la 2nd order analysis descritta dalla metodologia Gioia.

5. Durante la 2nd order analysis, si vogliono individuare le categorie che presentano argomenti tra di loro simili e correlati, così da raggruppare tra di loro queste ultime e identificare quindi, quelli che vengono definiti *temi*. Durante la 2nd order analysis sono stati individuati 19 temi.
6. L'ultima fase di codifica è rappresentata dall'individuazione di un'ultima sottocategoria, ovvero le *aggregate dimensions*. Queste ultime rappresentano i raggruppamenti finali dei dati in un numero pari a 3 o 4 dimensioni. Nel caso in questione sono state individuate 4 aggregate dimensions.
7. Una volta portato a termine il processo di codifica e, quindi, una volta individuati le categorie, i temi e le aggregate dimensions, il Gioia methodology prevede che gli aggregati individuati siano rappresentati graficamente nella cosiddetta data structure.

La data structure della ricerca condotta è rappresentata nelle tabelle successive e, per ogni aggregate dimension, è stata disegnata una tabella specifica che evidenzia i passaggi seguiti che hanno permesso di giungere all'individuazione dell'aggregate dimension in questione.

In questa sezione verranno quindi riportati i risultati nella forma della data structure seguendo quanto suggerito da Gioia (2013).

1° aggregate dimension: performance dei seller dipendente dalle azioni di Amazon

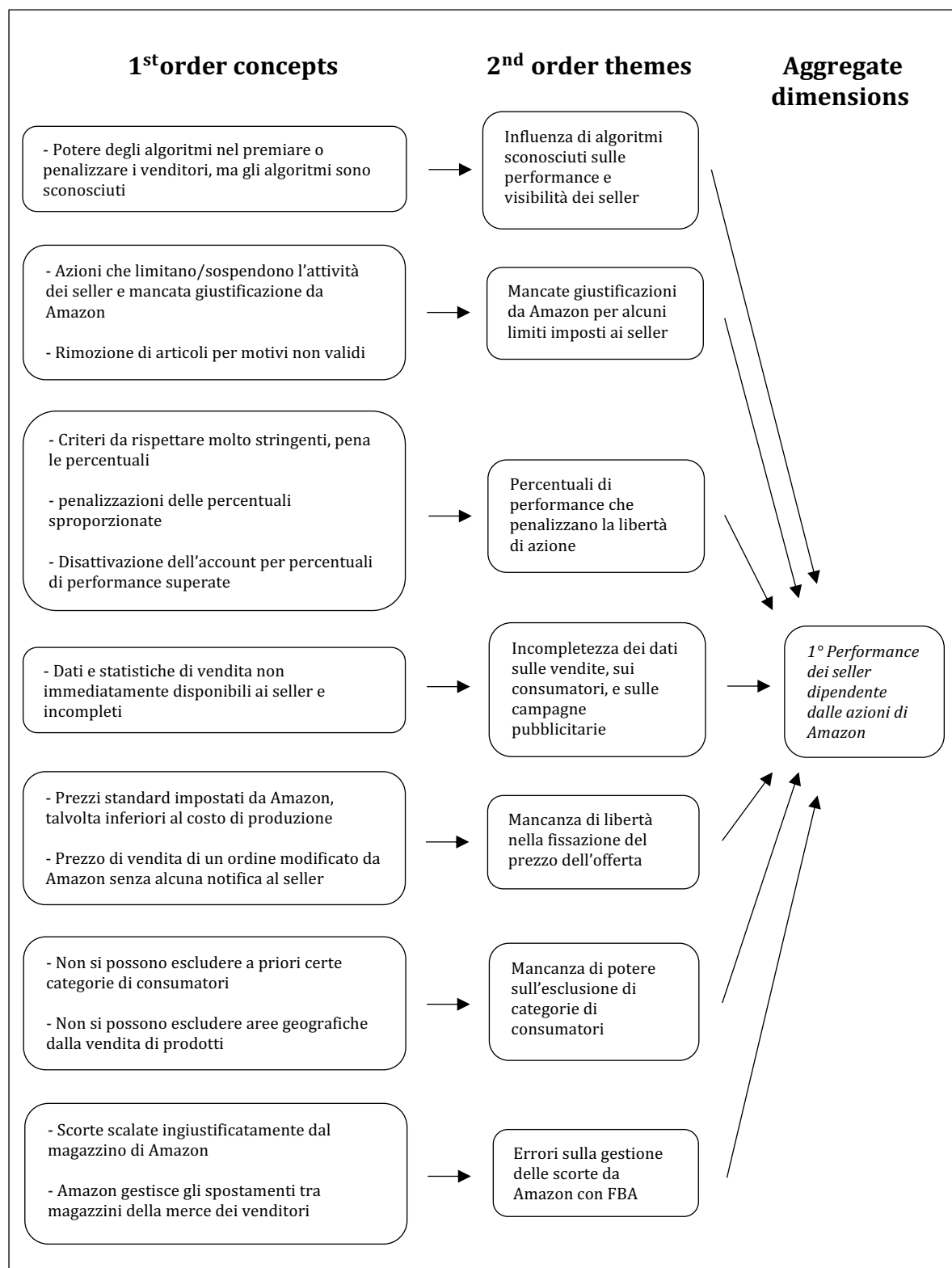


Figura 18: Data structure: 1° aggregate dimension

Fonte: elaborazione personale

Dalla data structure relativa al primo aggregato, individuiamo come in differenti circostanze, i comportamenti, la libertà di azione e più in generale, la performance, dei seller debbano sottostare a regole e limiti imposti da Amazon, che non sarebbero altrimenti presenti se i seller vendessero i propri prodotti su una piattaforma di proprietà. Quanto qui rilevato costituisce la prova empirica del verificarsi di ciò che Nambisan e Baron (2019) hanno definito come “conflitti di ruolo”. È stato spiegato nel paragrafo 2.3. come con conflitti di ruolo si intendano le tensioni che nascono dai numerosi ruoli che un soggetto ricopre contemporaneamente e, quindi, dal sussistere di aspettative contrastanti e incompatibili circa i comportamenti che quest’ultimo è tenuto a seguire (Rizzo, House, Lirtzman, 1970). La letteratura stessa afferma come l’obiettivo della piattaforma sia quello di perseguire i propri interessi, spesso a scapito dei complementor, e che ciò avvenga dettando le proprie condizioni ai complementor che vogliono partecipare all’ecosistema digitale. Riprendendo quanto anticipato nel paragrafo circa le asimmetrie di potere, “se il potere delle piattaforme si manifesta direttamente sulla presenza dei conflitti di ruolo, e quindi sulle condizioni della relazione, solo indirettamente esso si manifesta sulla performance dei complementor”. Tramite l’analisi condotta sul caso Amazon e riassunta nella figura 18, vediamo come nel caso in questione, Amazon, abbia un diretto e indiretto impatto sulla performance dei seller.

Dai temi ricavati tramite l’analisi di secondo livello, notiamo che le principali fonti di influenza della performance dei seller sono costituite da: algoritmi della piattaforma, imposizione di limiti senza giustificazione, penalizzazioni, incompletezza dei dati forniti ai seller, mancata libertà di fissazione del prezzo e dell’esclusione di categorie di consumatori, ed infine errori nella gestione delle scorte tramite Amazon FBA.

Le conseguenze che ne derivano e che emergono dai commenti pubblicati dai seller sul Forum sono frustrazione e stress, come predetto da Bedeian, Armenakis (1981) con riguardo alle conseguenze della presenza dei conflitti di ruolo. Difatti, alcuni seller lamentano che associarsi ad Amazon sia, talvolta, addirittura non conveniente in termini di profitto, oppure lamentano le innumerevoli difficoltà che incontrano a rispettare tutti i vincoli imposti da Amazon circa i requisiti per commercializzare alcuni prodotti. Di seguito viene riportato un commento ritenuto significativo al fine di esprimere come il potere di Amazon impatti sul retailer: *“A me hanno disattivato account ma i prodotti sono ancora in vendita, e quando qualcuno acquista a me non arriva nulla”*.

Nel caso in questione, non solamente il seller non è in grado di evadere gli ordini, cosa che impatta direttamente sulla performance dello stesso, ma tale sospensione dell'account impatta anche sulla reputazione del brand. Difatti, se un consumatore acquista un prodotto che risulta disponibile sul Marketplace ma questo non viene spedito, i consumatori con ogni probabilità saranno insoddisfatti rispetto al seller in questione ed è probabile che lascino una recensione negativa. In questo caso, quindi, l'utilizzo della piattaforma di Amazon come intermediario ha comportato in primo luogo l'impossibilità di evadere gli ordini a causa della sospensione dell'account ma non delle offerte sul Marketplace, e in secondo luogo effetti negativi sulla reputazione del seller.

Inoltre, particolarmente rilevante, in quanto limitante, ai fini dell'individuazione di quelle caratteristiche espressive di potere della piattaforma, sono i vincoli di prezzo che Amazon impone ai seller. I vincoli di prezzo in questione comprendono un prezzo massimo, anche definito prezzo standard, e, talvolta, Amazon modifica il prezzo di vendita di un prodotto senza notificare il seller, per cui un ordine può venire effettuato da un consumatore ad un prezzo diverso da quello che il seller aveva originariamente fissato. Inoltre, se direttamente Amazon impone determinati prezzi di vendita, indirettamente pone dei tetti massimi tali per cui, oltre una determinata soglia, la piattaforma toglie visibilità a determinati prodotti, ovvero non attribuisce loro la buy box.

Di seguito viene riportato un commento che esprime bene le lamentele dei seller relative alla mancata libertà di fissazione del prezzo:

“La politica dei prezzi di Amazon esiste ma allo stesso tempo non esiste. Loro effettuano calcoli in base allo storico dei prezzi di quel prodotto, alla concorrenza degli altri siti web e marketplace e ad altri fattori.

Praticamente, o abbassi il prezzo o non hai la buy box o addirittura l'offerta viene bloccata”

In generale, la conseguenza del presente aggregato consiste nel fatto che il retailer che affida la vendita dei propri prodotti al Marketplace di Amazon si trova a dover sottostare a condizioni peggiori rispetto a quelle che troverebbe se operasse tramite sito di proprietà.

2° aggregate dimension: vantaggi che Amazon trae dalle asimmetrie informative con i retailer

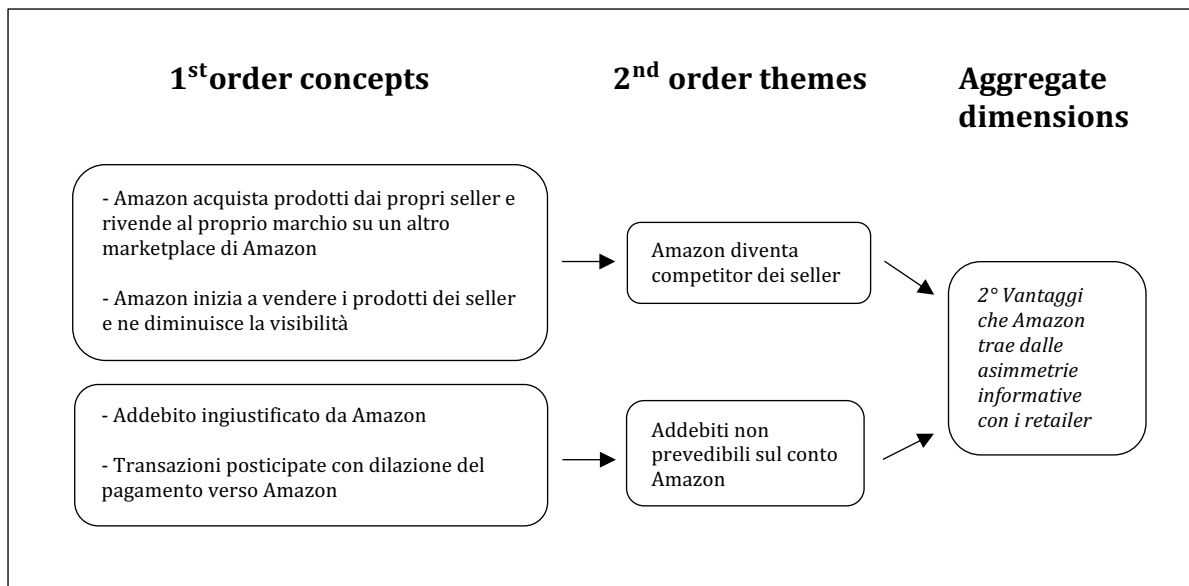


Figura 19: Data structure: 2° aggregate dimension

Fonte: elaborazione personale

Diversi seller hanno lamentano il comportamento di Amazon per cui l'azienda si fornisce di alcuni prodotti da vendere sul proprio marketplace da altri seller presenti nell'ecosistema, posizionando poi i prodotti su Marketplace differenti (es. acquista dal marketplace italiano e li vende in quello tedesco). Nel paragrafo 3.2.1 è stato visto, infatti, come Amazon costituisca sia il platform owner che mette a disposizione una piattaforma, o marketplace, in cui i seller possono vendere i loro prodotti, che venditore stesso, secondo quello che è stato definito come retail business model di Amazon. A suggerire tale comportamento di Amazon richiamiamo i seguenti post pubblicati su Amazon Seller Forums che risultano essere maggiormente rilevanti:

[...] Poi sempre parlando del nostro caso, facciamo da test per lui. Cioè avendo la logistica venditore alle volte ci fa vendere un sacco un prodotto e poi all'improvviso basta. Vado a vedere il motivo e c'è Amazon retail. Quindi (Amazon) testa i prodotti se vengono venduti oppure no. E se hanno buon giro allora se li prende direttamente dalle ditte. Si diciamo che sotto sotto ci sono molti giochetti. [...].

Il seller in questione esprime la propria idea per cui, secondo lui, Amazon utilizza i seller e i loro prodotti come test per osservare le performance di vendita di alcuni prodotti e, se

ritiene siano valide, Amazon si inserisce nel mercato di riferimento con lo stesso prodotto, diventando quindi competitor. Tale tattica è stata discussa nel paragrafo 2.3. in cui viene esposta la capacità delle piattaforme digitali di raccogliere quantità ingenti di dati circa le operazioni che si svolgono all'interno dell'ecosistema grazie alla propria infrastruttura digitale. Richiamando il fatto che le piattaforme digitali sfruttano il patrimonio di dati raccolto tramite le azioni dei complementor per ottenere una migliore conoscenza del mercato, nel caso in questione riconosciamo come Amazon osservi i complementor e le performance dei prodotti per trarne vantaggio. Amazon ne trae vantaggio tramite l'introduzione del proprio prodotto nel mercato, diventando quindi competitor dei seller, oppure aumentando le commissioni di segnalazione che i venditori pagano per la vendita di determinati prodotti. Riguardo a quest' ultimo punto ricordiamo infatti come a prodotti diversi vengano applicate commissioni differenti che sfruttano quindi il potenziale di vendita nei differenti settori (tabella 8).

Riguardo al secondo gruppo di temi individuati, emerge come Amazon effettui addebiti non prevedibili nel conto dei seller, spesso come anticipazioni di costi che i seller avrebbero dovuto sostenere in data futura, oppure come costi per pubblicità non concordati con la piattaforma. Ad esempio, il seguente seller denuncia di aver sostenuto una spesa per pubblicità senza avere realmente attivato alcuna campagna pubblicitaria sulla piattaforma: *Salve, mi sono accorta di aver pagato € 350 euro circa di pubblicità al mese negli ultimi 4 mesi senza avere nessuna campagna attiva. Nella sezione delle campagne l'importo è indicato ma non corrisponde a nessuna delle campagne create in passato. Intendo che compaiono in basso tutte le campagne create in passato e tutte non attive, in nessuna di queste è indicato l'importo di spesa ma in alto nel totale ci sono € 359,10. [...]*

A tale commento sono giunte risposte da ulteriori seller che condividono di essersi trovati nella stessa situazione.

Dalla figura 19 vediamo come i due temi che sono stati individuati dai concetti esposti siano che Amazon diventa competitor dei seller e che Amazon effettua trattenute di denaro dai seller quando queste non erano state concordate con gli stessi. Il risultato, quindi l'aggregate dimension che è stata individuata, è che Amazon trae vantaggio in senso lato, che può essere definito indebito, dalla presenza dei seller sul proprio marketplace e dalla raccolta di ingenti quantità di dati relativi alle operazioni che si svolgono sulla piattaforma.

3° aggregate dimension: processi inefficaci e inefficienti di gestione del rapporto con i seller da parte di Amazon

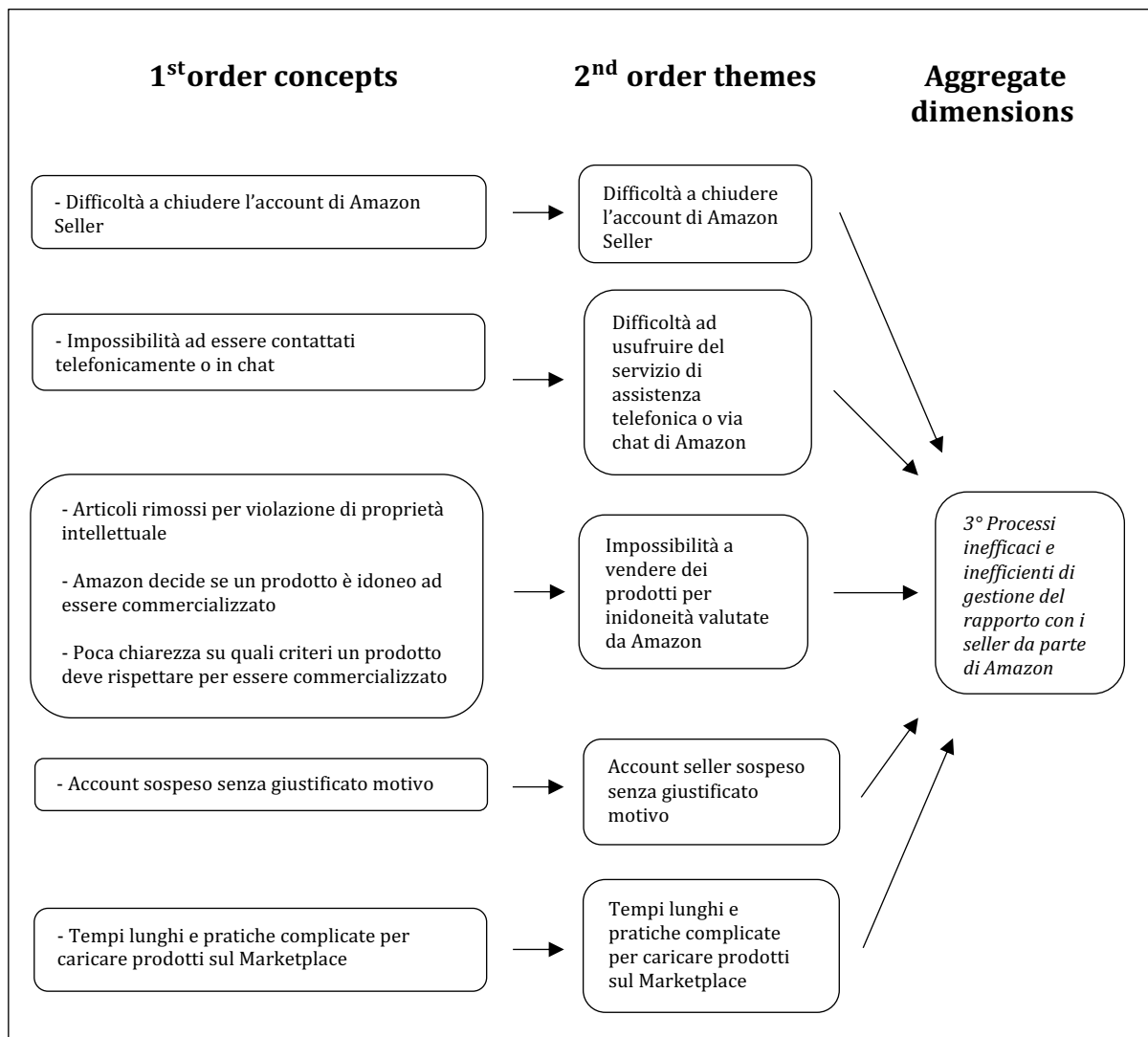


Figura 20: data structure: 3° aggregate dimension

Fonte: elaborazione personale

Il terzo aggregato individuato riguarda gli effetti che i processi di Amazon di gestione del rapporto con i seller hanno su questi ultimi.

In particolare, dalla data structure si nota come l'elevata burocrazia e i lunghi tempi necessari per i seller per ricevere risposte da Amazon derivino da vari ambiti di attività sulla piattaforma, ovvero: chiusura dell'account seller, servizio di assistenza di Amazon, inidoneità alla commercializzazione, sospensione dell'account senza giustificato motivo, e il caricamento di nuove offerte sul marketplace.

In particolare, dai commenti pubblicati si deduce come i seller lamentino un rallentamento generale dei tempi per compiere la loro attività sulla piattaforma, a causa di errori segnalati da Amazon o di ostacoli non chiaramente identificati e su cui l'assistenza di Amazon risulta essere di scarso aiuto, causando situazioni per cui i seller fanno fatica a continuare la loro attività di commercio in maniera efficiente ed efficace.

Un tema che assume particolare rilevanza vista la frequenza dei commenti relativi, risulta essere quello circa le inidoneità alla commercializzazione dei prodotti dei seller sul Marketplace. Difatti, numerosi seller denunciano la piattaforma per la rimozione o la sospensione dei loro articoli dal Marketplace senza giustificato motivo o con motivazioni fallaci, oppure la sospensione dell'account per motivi di difficoltosa risoluzione. I seller si trovano di conseguenza a non poter vendere i loro prodotti affinché l'assistenza di Amazon non offra loro una soluzione ma, in questo caso, spesso l'assistenza non offre aiuto oppure solo con tempi lunghi (anche con uno o due mesi di attesa).

Nel seguente commento riassuntivo della situazione, viene riportato l'esempio di un seller che da un anno lotta per poter vendere tramite il proprio account seller e Amazon che non gli offre una soluzione utile per risolvere il problema.

“Come da oggetto, espongo il mio problema irrisolto da più di un anno oramai.

Inizio la vendita su Amazon con un primo account privato. Dopo qualche mese, mi viene sospeso senza chiare motivazioni e Amazon trattiene la somma di danaro cumulata con le vendite delle ultime settimane.

Dopo mesi di inutili tentativi di contatto da parte mia, continuo a: avere l'account sospeso, non ricevere risposte da parte di Amazon, avere la somma di danaro bloccata. Apro dunque un secondo account sempre a me intestato e sempre privato che mi viene però immediatamente sospeso perché correlato al primo account.

Dopo tanti mesi e dopo aver denunciato il caso in diretta alla radio, vengo immediatamente contattato dall'ufficio stampa di Amazon e dopo qualche giorno anche da un addetto Amazon che mi costringe a costituire un'azienda per poter proseguire la mia attività di vendita col primo account e per poter avere la mia somma di danaro.

Faccio tutto ciò ed ottengo la riattivazione del primo account, con conseguente riattivazione anche del secondo (dormiente e mai utilizzato) e ricevo anche la somma di danaro.

Dopo qualche mese, invece, mi viene sospeso il secondo account senza motivazione alcuna. Di conseguenza, dunque, viene sospeso anche il primo. Al fine di sbloccare il secondo account, Amazon mi chiede le lettere bancarie certificate che fornisco immediatamente.

Decide di ritenerle non idonee e lascia l'account sospeso. Provo a chiedere spiegazioni ma ovviamente nessuna risposta e nessun esito positivo. Ho anche sottolineato che il secondo account sarebbe dovuto divenire professionale e sarebbe dovuto essere associato ad un'altra azienda. Nulla di fatto.

Situazione attuale: due account sospesi. All'inizio il secondo a causa del primo. Oggi il primo a causa del secondo".

Tale esempio esprime chiaramente come le pratiche burocratiche di Amazon impongano ai seller di seguire procedimenti specifici per ottenere l'autorizzazione a commercializzare sul Marketplace e, spesso, queste pratiche richiedono tempi lunghi di esecuzione. Inoltre, come nel caso in questione, l'assistenza di Amazon non è in grado di risolvere in tempi brevi il problema dell'account sospeso del seller, causando una perdita per mancate vendite a capo del complementor.

4° aggregate dimension: sbilanciamento del potere a favore dei consumatori rispetto ai seller

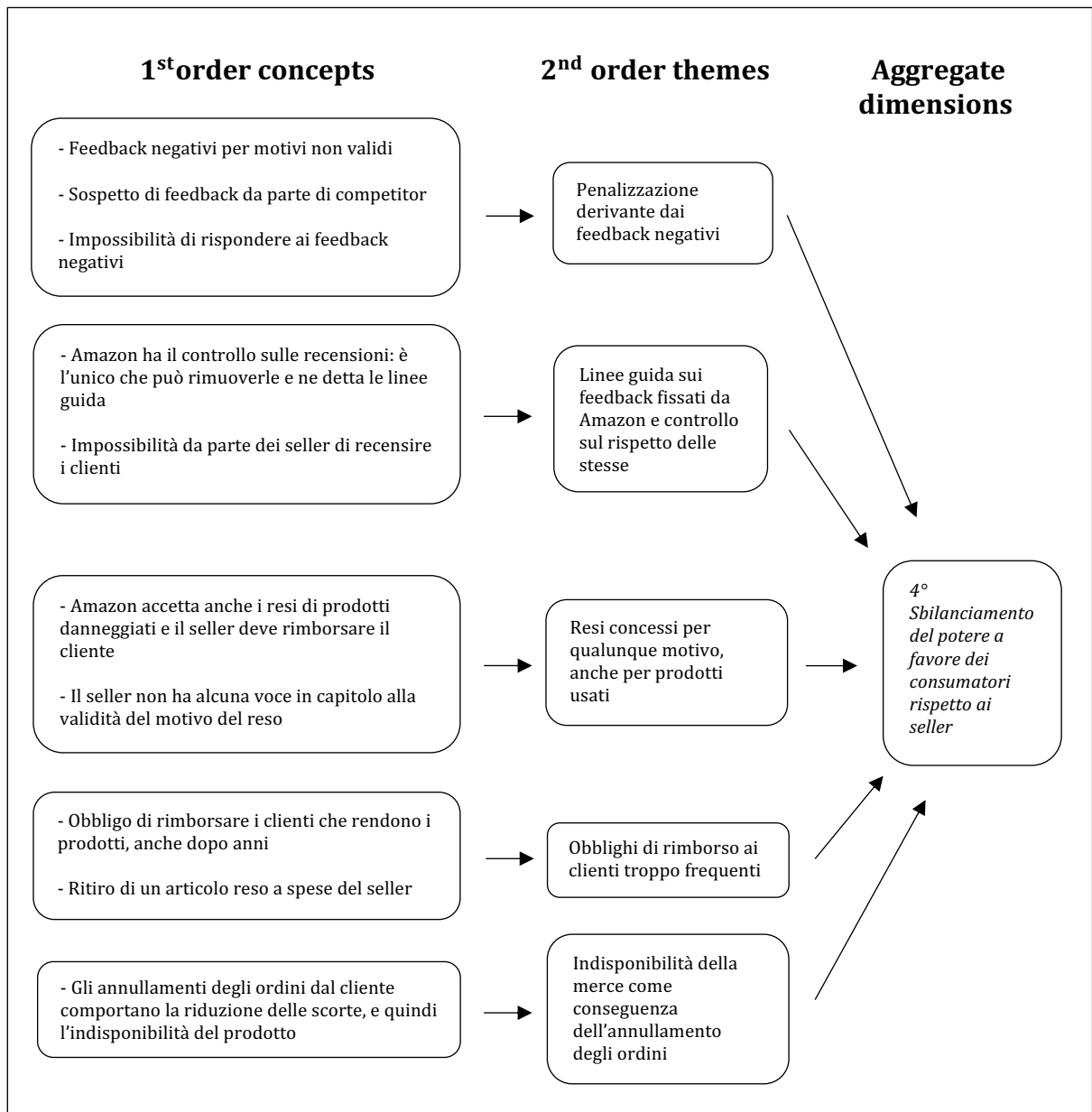


Figura 21: data structure: 4° aggregate dimension

Fonte: elaborazione personale

Il quarto aggregato individua come elemento di potere della piattaforma quello derivante dai consumatori del Marketplace. Difatti, non è infrequente leggere tra i commenti pubblicati dai seller sul Forum espressioni che indicano come Amazon tuteli i consumatori sotto ogni aspetto garantendo che essi ricevano la migliore esperienza di acquisto possibile talvolta a scapito dei seller. Se da un lato i seller pubblicano esplicitamente commenti in cui denunciano tale comportamento di Amazon, dall'altro

lato si possono individuare feedback in cui viene offerta una spiegazione circa tale affermazione, e nella figura 21 è rappresentata la data structure di questi ultimi commenti pubblicati sul Forum.

I seller affermano come Amazon favorisca i consumatori a scapito dei seller tramite il controllo totale e quasi non filtrato delle recensioni e le politiche di reso e di rimborso dei clienti. Riguardo al primo tema, i consumatori sono liberi di pubblicare qualunque recensione relativamente ad un seller o ad un prodotto, con pochi vincoli relativi, principalmente, al *come* il contenuto debba essere espresso. Il principale problema con le recensioni su Amazon risulta essere, secondo i seller, che non tutte le recensioni sono veritiere, con la conseguenza che ne risente la reputazione del venditore. Oppure, alcuni venditori lamentano come certe recensioni penalizzino i seller per motivi che non sono legati al loro comportamento ma che sono il risultato di terzi, soprattutto del corriere. Di seguito viene riportato un commento significativo di un seller che denuncia Amazon per permettere ai consumatori di pubblicare recensioni che riguardano il corriere piuttosto che il venditore, in quanto indicativi dell'esperienza complessiva di acquisto sul Marketplace. *"[...] la logistica ha consegnato un articolo rotto al cliente e lui ha recensito malamente. La risposta da parte di Amazon è stata che le recensioni non riguardano né il venditore né il prodotto, ma l'esperienza di acquisto del cliente; quindi, in poche parole può scrivere quello che vuole"*.

Il secondo elemento rilevante individuato nella data structure per cui i consumatori detengono un notevole potere nei confronti dei seller, sono le politiche di rimborso e di reso particolarmente vantaggiose per i clienti. A tale proposito, Amazon concede sempre al consumatore la possibilità di rendere un prodotto, per qualunque motivo, a patto che il prodotto reso non sia stato danneggiato dal consumatore, e il seller deve di conseguenza provvedere al rimborso dello stesso. Tra le critiche rilevanti è stato individuato il seguente commento, ritenuto particolarmente rappresentativo delle principali lamentele dei seller:

"Un cliente restituisce un articolo danneggiato utilizzando, tra l'altro, un corriere inviato dalla nostra azienda. Al rientro rileviamo il danno, gli mostriamo foto e quindi spieghiamo che emetteremo un rimborso parziale in quanto restituito un prodotto da lui danneggiato. (Il cliente) contatta Amazon e (Amazon) cosa fa? Ovviamente prende i fondi dal nostro account e gli restituisce tutto. Quindi prodotto da buttare, costi di spedizione di andata e di rientro tutto perso".

Nell'esempio qui riportato il seller lamenta come un consumatore abbia reso ed effettuato richiesta di rimborso di un prodotto da lui danneggiato e come, Amazon, abbia approvato la richiesta del cliente scalando il denaro del reso dal conto del seller. Nel caso in questione, il potere del consumatore deriva dal fatto che Amazon lo ha protetto concedendogli il reso, cosa che, in un sito e-commerce di proprietà del seller, non sarebbe avvenuto.

4.5. Discussione sui risultati

Nel paragrafo precedente sono stati riportati i risultati della ricerca nella forma della data structure suggerita da Gioia (2013). A questo punto si vuole rispondere alla research question posta in precedenza, ovvero:

Quali sono le caratteristiche delle piattaforme digitali di e-commerce che permettono loro di esercitare il proprio potere sui retailer dell'ecosistema?

Nel paragrafo 2.3. è stato discusso come tra due attori economici A e B, secondo la *power-dependence theory* di Emerson (1962), sussista una relazione di dipendenza tale per cui uno di due soggetti detiene un potere in grado di influenzare le azioni del secondo. Qualora esista questa influenza delle azioni di un secondo individuo da parte del primo, si parla di asimmetria di potere (Cutolo, Kenney, 2021). Con la presente ricerca si è tentato di individuare quali azioni del soggetto che detiene il potere, ovvero la piattaforma di Amazon Marketplace, sono in grado di esercitare qualche forma di influenza sulle azioni di un secondo soggetto, ovvero i venditori del Marketplace. Più precisamente, si vogliono identificare i meccanismi tramite cui la piattaforma è in grado di esercitare potere sui complementor e gli effetti su questi ultimi. Nel paragrafo 2.3. è stato rilevato, grazie alla letteratura, come la conseguenza ultima delle asimmetrie di potere è costituita da un impatto negativo sulla performance dei complementor, ovvero dei soggetti dipendenti.

Per rispondere alla research question di natura generale circa il settore del retail, è stato studiato il caso della piattaforma di e-commerce Amazon Marketplace in quanto risulta essere la piattaforma di terze parti più utilizzata per il commercio elettronico (Feedvisor, 2019). Di seguito vediamo le conclusioni che sono state tratte dall'analisi del caso che ci

permettono di rispondere alla research question e, infine, verranno proposte alcune soluzioni che permettono di mitigare i rischi derivanti dallo svolgimento dell'attività di retail tramite la piattaforma, ovvero quelle che Emerson (1962) ha definito come "balancing operations".

Per ricavare le caratteristiche delle piattaforme di e-commerce espressive di potere menzionate nella research question, partiamo osservando alle quattro aggregate dimension ricavate dall'analisi del caso Amazon e i relativi concetti e temi che hanno portato all'individuazione di tali aggregati.

Innanzitutto, i seller devono sottostare al regolamento di Amazon per poter vendere i loro prodotti sul marketplace. Come affermano Nambisan e Baron (2013) con riferimento agli ecosistemi digitali delle piattaforme, "i complementor rinunciano a parte della loro autonomia e indipendenza" nei confronti del platform owner.

Relativamente a questo aspetto, i meccanismi di funzionamento di Amazon, come emerge dall'aggregato 3 (figura 20), sono caratterizzati da processi complicati e lunghi di gestione del rapporto con i seller, e da un servizio di assistenza lento e di scarso aiuto per i venditori, con la conseguenza che questi ultimi vanno incontro a rallentamenti o addirittura sospensioni della loro attività sulla piattaforma per ragioni non sotto il loro controllo. I venditori rischiano di trovare la loro attività sospesa per motivi poco chiari con conseguenti inefficienze della loro attività, che possono portare a perdite per mancate vendite o merce in magazzino temporaneamente non vendibile.

Il potere della piattaforma, in questo caso, è identificabile nel fatto che la stessa detta le regole di comportamento e i vincoli a cui i venditori, o complementor, devono sottostare, e questo porta talvolta ad inefficienze che altrimenti non si verificherebbero in una piattaforma di proprietà del retailer. In una piattaforma di proprietà, infatti, gli unici vincoli a cui il retailer è sottoposto sono quelli imposti dalla legge, mentre in una third-party platform, a questi ultimi si aggiungono quelli della piattaforma stessa. Inoltre, i vincoli di comportamento imposti dalla piattaforma nei confronti dei venditori sono tali per cui questi ultimi devono allineare i loro obiettivi a quelli della piattaforma per poter prenderne parte in maniera sostenibile.

Un secondo elemento di potere individuato è stato ricavato dall'analisi della prima aggregate dimension, ovvero "performance dei seller dipendente dalle azioni di Amazon" (figura 18), ed in particolare si vuole evidenziare l'elevato controllo che la piattaforma di e-commerce esercita sulla gestione dell'offerta dei seller dell'ecosistema.

Riguardo a caso in questione, è bene specificare che ogni piattaforma detta le proprie condizioni a cui le offerte dei venditori devono sottostare, ma in linea generale possiamo affermare che i venditori non hanno la totale libertà di imporre le proprie condizioni nell'offerta. Nell'esempio di Amazon è emerso un aspetto particolarmente limitante per i seller che utilizzano la piattaforma, ovvero il mancato potere di scegliere il prezzo di vendita. La piattaforma, difatti, non solo impone un tetto massimo a cui il seller può impostare il prezzo di vendita, ma, talvolta, è essa stessa a modificare il prezzo di vendita senza consenso del seller. Le ripercussioni sui venditori sono, naturalmente, l'erosione dei margini che potrebbero diventare negativi rispetto al prezzo di acquisto o di produzione del prodotto. La limitata libertà di gestione dell'offerta si verifica anche nel mancato potere, da parte dei seller, di escludere alcune categorie di clienti o di aree geografiche dalla vendita dei propri prodotti. Tale aspetto diventa particolarmente significativo qualora il venditore volesse non rendere disponibile i propri prodotti ad altri utenti business o ad aree geografiche dove i costi di trasporto risultano superiori, come nelle isole. Difatti, i costi di trasporto extra relativi a queste zone sono a carico dei venditori i quali, però, sono costretti a sostenerne la spesa secondo quanto dettato dalla piattaforma. Anche in quest'ultima circostanza, il potere della piattaforma è tale per cui i venditori si trovano ad operare a condizioni che da una parte li penalizzano dal punto di vista finanziario, e dall'altra non sono ottimali per la gestione della propria offerta e che, pertanto, se operassero tramite sito di e-commerce di proprietà non adotterebbero.

Successivamente, tramite un'analisi congiunta del primo (figura 18) e del secondo aggregato (figura 19), rispettivamente "performance dei seller dipendente dalle azioni di Amazon" e "vantaggi che Amazon trae dalle asimmetrie informative con i retailer", è stata individuata nell'infrastruttura digitale la terza caratteristica espressiva di potere della piattaforma nei confronti dei seller.

In quanto piattaforma digitale, quella di Amazon Marketplace o di qualunque altra piattaforma di e-commerce di terze parti, l'infrastruttura digitale è progettata in modo tale da poter raccogliere quantità ingenti di dati in qualunque momento relativi ai seller dell'ecosistema, ai consumatori, ai prodotti e alle operazioni effettuate. La raccolta di dati permette al platform owner di analizzare i comportamenti e adattare la struttura della piattaforma a proprio vantaggio, cogliendo le opportunità che emergono. Specularmente, perseguendo i propri interessi, la piattaforma limita o modifica la libertà di azione dei propri complementor in modo da essere la piattaforma stessa a trarre maggiore

vantaggio dall'ecosistema. Difatti, quello che la piattaforma è in grado di fare grazie alla propria struttura digitale è "analizzare, riconfigurare, manipolare i dati e le informazioni così da influenzare l'attenzione e le azioni dei complementor" (Gerwe, Silva, 2018). Dalla ricerca condotta è emersa la veridicità di tale affermazione in diversi contesti che si possono osservare nelle data structure delle figure 18 e 19. Ad esempio, grazie alla raccolta e all'analisi dei dati, Amazon è in grado di introdurre i propri prodotti sul mercato ottimizzando la propria offerta, diventando quindi un valido competitor dei seller incumbent. O ancora, il controllo delle informazioni che Amazon sfrutta negando l'accesso completo ai dati e alle informazioni relativi alle vendite ai propri seller. Amazon è anche in grado di regolare la visibilità dei seller sul proprio Marketplace, premiando alcuni e penalizzandone degli altri. Gli algoritmi che determinano la visibilità delle offerte sono sconosciuti ai seller, pertanto, per questi ultimi, non è possibile adottare azioni che ne aumentano consapevolmente la visibilità. Anche in questo caso, la visibilità dei vari seller sul Marketplace, essendo soggetta alle decisioni di Amazon, è probabilmente vincolata a creare valore per Amazon, piuttosto che per il seller. Nuovamente, tale conclusione è stata tratta osservando alla piattaforma Amazon Marketplace, ma la raccolta e l'elaborazione dei dati per riprogrammare e indirizzare le azioni dei complementor è una caratteristica che appartiene a tutte le piattaforme digitali, come avvertono Gerwe e Silva (2018).

Gli elementi che gli algoritmi tengono in considerazione, come anticipato, sono ignoti, ma esistono alcuni elementi che per certo detengono un certo livello di influenza. Nel caso specifico di Amazon, tra i vari elementi riconosciamo quelle che sono definite "percentuali di performance". Con tale termine si intende un valore, o indice, associato ad ogni seller che valuta come lo stesso opera all'interno della piattaforma. Alcuni degli elementi valutati includono la puntualità delle consegne, i tassi di reso e la percentuale di spedizioni tracciabili. Di seguito è illustrata una schermata delle percentuali di un seller del marketplace pubblicata su Amazon seller forums:

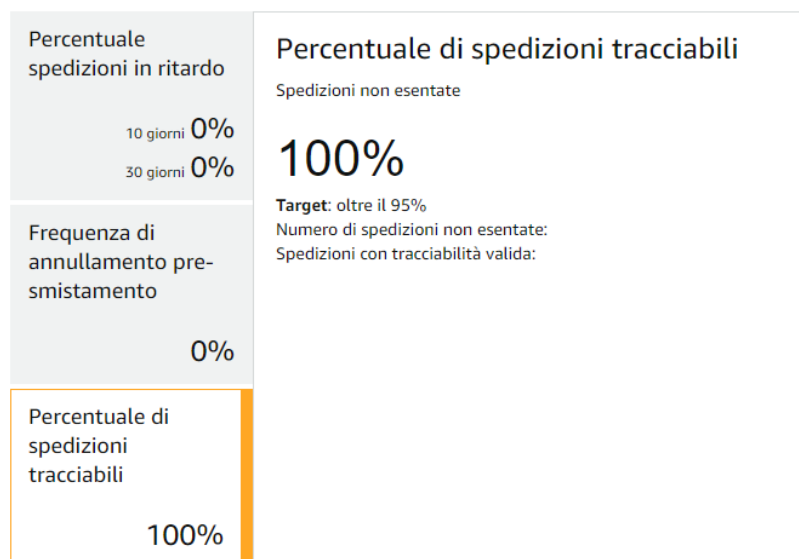


Figura 22: Percentuali di performance dei seller

Fonte: Amazon Seller Forums

Il potere delle percentuali deriva dal fatto che, se mantenute al di sopra di certi standard definiti da Amazon, la piattaforma offre al seller la possibilità di spedire i prodotti del seller tramite il servizio di consegna Prime⁶ o di aggiudicarsi la buy box e aumentare la propria visibilità.

Più in generale, quindi non solo nel caso di Amazon Marketplace, un ulteriore elemento che gli algoritmi della piattaforma tengono in considerazione per premiare o limitare alcuni complementor, sono le recensioni e le valutazioni che i consumatori attribuiscono ai prodotti dei seller. Le piattaforme, difatti, preferiscono aumentare la visibilità di quei seller maggiormente apprezzati dai consumatori, in quanto questo aumenta inevitabilmente il valore complessivo della piattaforma. Proprio per l'importanza che i consumatori assumono all'interno dell'ecosistema, essi costituiscono il terzo elemento di potere individuato tramite la ricerca, e corrispondente al quarto aggregato dell'analisi (figura 21), ovvero "sbilanciamento del potere a favore dei consumatori rispetto ai seller". Il potere dei consumatori deriva dal fatto che le condizioni del rapporto tra seller e consumatore dettate dalla piattaforma sono particolarmente improntate a favore i secondi, sfavorendo invece i seller che, come anticipato, operano in condizioni che impattano negativamente sulla loro performance. In particolare, come riconosciuto nel

⁶ Ricordiamo come 200 milioni di consumatori presenti sulla piattaforma Amazon Marketplace, ovvero il 65% del totale, sia iscritto all'abbonamento Prime. Pertanto, per un seller, poter rendere disponibile un prodotto alle condizioni di Amazon Prime costituisce un notevole vantaggio in quanto il prodotto viene preferito da un numero più alto di potenziali consumatori.

paragrafo 4.4., le fonti di potere derivanti dai consumatori sono rappresentate dalla libertà nel contenuto delle recensioni che possono pubblicare, e la politica di reso particolarmente sbilanciata a favore del consumatore di Amazon. Dall'altra parte, tale meccanismo di potere si riflette sul seller nella limitata libertà di gestione dei propri ordini e dei rapporti con il consumatore, la quale deve sottostare ai vincoli stringenti imposti dalla piattaforma. L'elemento di potere derivante dai consumatori si applica a tutte le piattaforme di e-commerce di terze parti, in cui i venditori non hanno alcun potere nei confronti dei consumatori, se non all'interno dei limiti imposti dal platform owner. Sotto il primo dei due aspetti rilevanti, ovvero il mancato potere di gestione delle recensioni, questo può avere conseguenze negative sulla reputazione del brand. Difatti, se in una piattaforma di e-commerce di proprietà il seller può eventualmente rimuovere le recensioni che ritiene danneggino la propria reputazione, sebbene non etico, talvolta può rivelarsi utile, soprattutto nei casi in cui, come denunciato da alcuni seller di Amazon, sussista il sospetto che alcune recensioni negative infondate siano state pubblicate da competitor diretti.

Per quanto riguarda la gestione dei resi, invece, le piattaforme di e-commerce vogliono attrarre il maggior numero possibile di consumatori e, per fare ciò, puntano a semplificare l'esperienza d'acquisto e a proporre condizioni vantaggiose per i clienti che preferiscono effettuare acquisti online rispetto ai negozi fisici. Richiamando quanto osservato da Oberlo (2022), tra i principali motivi che guidano gli acquisti online sono proprio le politiche di reso semplici. A subire le conseguenze negative delle politiche di reso che favoriscono i consumatori sono principalmente i seller. Alcune delle conseguenze principali subite da questi ultimi includono il fatto che a seguito di un reso il prodotto resta invendibile per un certo periodo, ovvero quanto necessario a renderlo nuovamente disponibile sulla piattaforma. Oppure, sussiste l'eventualità che il prodotto venga restituito in condizioni non perfette, e che la piattaforma non riconosca il danno, o che l'imballaggio non sia riutilizzabile; pertanto, il costo del danno è a carico del venditore. Tutto questo succede quando la piattaforma che detta le linee guida sulla politica dei resi non concede alcun potere ai seller di definire quando un reso può essere effettuato o meno; cosa che invece si verificherebbe nel caso di una piattaforma di e-commerce di proprietà.

Balancing operations

Secondo la *power-dependence theory* (Emerson, 1962), la parte dipendente all'interno del rapporto potere-dipendenza tra due soggetti, ha l'interesse di ridurre le asimmetrie di potere tramite quelle che Emerson ha definito *balancing operations*. Queste ultime fanno riferimento alle "azioni intraprese che vogliono alterare le caratteristiche funzionali della relazione di potere-dipendenza allo scopo di ridurre i vantaggi derivanti dal potere" (Emerson, 1962).

Le *balancing operations* che verranno qui esposte faranno riferimento a quelle azioni che i retailer possono adottare per ridurre i rischi associati alla propria attività derivanti dalla relazione di potere con la piattaforma di e-commerce di terze parti a cui si affidano.

1. Sviluppare il proprio sito di e-commerce

Sviluppare la propria piattaforma di e-commerce può rappresentare "l'opzione più ardua da effettuare, ma anche la più profittevole" (Cusumano, Gawer, Yoffie, 2019).

Sempre più, con l'avvento dell'era digitale, i canali online devono essere intesi come parte integrante del core business di un'impresa. Come menzionato nel primo capitolo, i fattori su cui i retailer devono investire per superare con successo la transizione verso la digitalizzazione del proprio business sono brand awareness, brand recall e brand call to action (Yih, 2020). Ciò che è importante, in questa fase, è instaurare e investire sul rapporto tra il cliente e il brand: è fondamentale quindi creare un rapporto di fiducia che sfrutti il canale online. È in questo contesto che, per un retailer, affidare la vendita online ad un intermediario (piattaforma digitale di terze parti) rischia di creare distacco tra il consumatore e il retailer. Per questo stesso motivo, infatti, sviluppare una piattaforma di proprietà è una valida soluzione per investire sul rapporto con il cliente, oltre a diversificare le entrate. Inoltre, tramite una piattaforma di proprietà il retailer è in grado di ovviare ad alcuni dei più grandi svantaggi legati all'utilizzo di 3P platforms: l'obbligo di sottostare ai vincoli e alle condizioni imposte dalla piattaforma. Difatti, come rilevato tramite il caso di Amazon, tra i limiti più rilevanti per un retailer che si associa alla piattaforma sono la mancata libertà di fissazione del prezzo, gli standard di performance da rispettare, il mancato controllo della visibilità delle proprie offerte e l'incompletezza dei dati relativi ai propri clienti. Questi ultimi sono fattori che resterebbero sotto il totale controllo del

retailer nel caso di una piattaforma di proprietà. Particolarmente importante è il fatto che tramite una piattaforma propria, il retailer sarebbe in grado di raccogliere tutti i dati relativi alle proprie vendite e ai clienti, e utilizzare le informazioni che ne ricava per migliorare l'esperienza finale per il consumatore, in linea con una gestione omni-channel dei canali di vendita.

Dall'altra parte, aprire un sito web di proprietà richiede essere in grado di attrarre consumatori sulla piattaforma, risulta quindi necessario sviluppare strategie di marketing e di SEO. Per questo motivo, oltre ad investire in una strategia di marketing adeguata, può essere utile, per il retailer, essere presente su più piattaforme contemporaneamente, così da aumentare la propria visibilità. È il caso suggerito dalla successiva *balancing operation*.

2. Multi-homing

Multi-homing fa riferimento alla possibilità per un utente di offrire il proprio prodotto o servizio su più piattaforme contemporaneamente (Kenney, Pon, 2011). In generale, lo scopo del multi-homing è quello, per l'impresa, di diversificare le entrate, riducendo i rischi connessi alla dipendenza da un'unica piattaforma e aumentare la propria visibilità.

Nel caso dei retailer che operano online, le alternative proposte sono le seguenti:

- a) *Platform multi-homing*: i retailer possono scegliere di essere presenti su più piattaforme digitali contemporaneamente, tutte di terze parti e quindi concorrenti tra di loro.
- b) *Channel multi-homing*: il multi-homing può avvenire tra canali multipli, i quali possono includere, come nel primo caso, piattaforme di terze parti alternative, ma anche piattaforme di proprietà o negozi fisici.

Nella maggior parte dei casi, è preferibile che i PDE diversifichino il più possibile, quindi che adottino la strategia di channel multi-homing (Cutolo, Kenney, 2021). Il channel multi-homing, soprattutto se implementato includendo canali svincolati da intermediari, come i canali fisici o la piattaforma di e-commerce di proprietà, possono costituire un vero e proprio ecosistema alternativo in cui il retailer può investire sul rapporto con il cliente. È utile, in questo caso, adottare una strategia omni-channel che permetta di integrare i canali online con quelli offline e di sviluppare un'esperienza di acquisto per il consumatore in grado di creare valore e generare

vantaggio competitivo (Accenture, 2020). Cutolo e Kenney (2021) suggeriscono, ove possibile, che un retailer apra il proprio store online su piattaforme di terze parti, come Amazon Marketplace, e che utilizzi questa leva come piattaforma di marketing per creare consapevolezza del brand e attirare consumatori sul proprio negozio online. La gestione omni-channel del channel mix, soprattutto se oltre alle piattaforme di terze parti include un sito di e-commerce di proprietà, permette al retailer di mitigare gli impatti negativi sulle vendite qualora la piattaforma terza sospendesse l'account del venditore o lo stesso decidesse di abbandonare l'ecosistema digitale. Difatti, essendo presente su più piattaforme contemporaneamente, e tramite una corretta gestione omni-channel delle stesse, il seller può aumentare la propria visibilità e consapevolezza del brand. Inoltre, grazie all'integrazione tra vari canali, per il seller risulterebbe più facile trasferire i consumatori da un canale all'altro nel caso in cui volesse interrompere la propria presenza sulle piattaforme di terze parti e quindi svincolare la vendita da intermediari.

3. Azioni collettive

Emerson individua nelle azioni collettive un valido strumento per aumentare il potere dei PDE rispetto a quello della piattaforma. Allo stesso tempo, l'autore avvisa che tali azioni possono essere difficili da implementare qualora la piattaforma in questione possieda molto potere, come nel caso dei mercati caratterizzati da un'alta concentrazione attorno ad una o poche grandi piattaforme. In tali casi, una soluzione adottabile che non costituisce una vera e propria minaccia per la piattaforma, e quindi di più facile esecuzione, risulta essere per i PDE quella di esprimere la propria voce su ambienti condivisi come i forum (Kuhn, Galloway, 2015). Molto spesso, come nel caso trattato di Amazon, sono le piattaforme stesse che mettono a disposizione dei propri utenti dei forum in cui gli stessi possono comunicare e scambiarsi opinioni. Sebbene le discussioni aperte su questi forum abbiano lo scopo di discutere su temi condivisi e scambiarsi consigli su come affrontare alcune difficoltà o cogliere opportunità sulla piattaforma, talvolta possono emergere thread circa azioni intraprese dalla piattaforma che i complementor non approvano. Bisogna specificare che nella maggior parte dei casi, le azioni collettive non sono efficaci ad apportare modifiche all'ecosistema o ad annullare interventi effettuati dalla piattaforma (Eaton, 2015), e il loro effetto si limita a generare consapevolezza a capo del platform owner

circa lo scontento creatosi. Esistono casi, però, in cui le azioni collettive possono risultare efficaci ad annullare azioni intraprese dal platform, owner, come nel caso della piattaforma di vendita di libri di seconda mano di proprietà di Amazon: AbeBooks. Nel 2018 la piattaforma stava migrando verso un nuovo provider di servizi di pagamento che non supportava transazioni che coinvolgevano l'Ungheria, la Repubblica Ceca, la Corea del sud e la Russia; pertanto, AbeBook bannò dal proprio marketplace i venditori di libri di antiquariato che avevano sede in tali paesi. Visto l'abuso di potere della piattaforma nei confronti di determinati complementor, alcuni dei seller rimasti sulla piattaforma e non coinvolti nel provvedimento organizzarono un'azione collettiva per cui questi ultimi ritirarono in solidarietà le loro offerte dalla piattaforma, per un totale di 3,5 milioni di titoli, andando quindi ad intaccare il valore proposto dalla piattaforma, ovvero il vasto assortimento di libri. In questo caso, le azioni collettive implementate su scala globale ebbero l'effetto per cui il platform owner annullò l'azione intrapresa nei confronti dei venditori dei quattro paesi coinvolti, e riportò sul negozio online i venditori di libri di antiquariato precedentemente rimossi (Flood, 2018).

4. Scelta di cosa vendere sulle piattaforme di terze parti

Con questa balancing operation si vuole ridurre il rischio legato alla dipendenza da una piattaforma digitale esterna e, piuttosto, vedere tale piattaforma come un'opportunità per aumentare la notorietà del proprio brand e il traffico sul proprio marketplace.

Una volta assunta consapevolezza che la vendita online dei propri prodotti tramite piattaforme terze non risulta essere sempre particolarmente profittevole e può portare ad inefficienze (vedi risultati esposti nel paragrafo 4.5), come alcuni seller di Amazon Seller Forums suggeriscono, il marketplace può essere visto come un'opportunità per aumentare la visibilità e notorietà del proprio brand. Difatti, i seller potrebbero limitarsi a vendere sul marketplace solamente i prodotti con i margini assoluti più bassi e che riscontrano particolare approvazione tra i consumatori, così da promuovere il brand. Visti gli alti rischi connessi all'associazione della propria attività di retail a piattaforme di terze parti, quali l'improvvisa sospensione dell'account, se i seller si limitassero a vendere prodotti con basse marginalità sul Marketplace, gli impatti in termini economici sul retailer sarebbero di

dimensioni limitate. Allo stesso tempo, però, si rimanda alla balancing operation 1 per cui il retailer dovrebbe investire su un sito web di proprietà e individuare una strategia marketing adatta a promuovere correttamente il brand così da non essere dipendente dalla visibilità sulla 3P platform.

5. Gestione multicanale di Amazon

Per concludere la panoramica sulle balancing operation, se ne richiama una che nuovamente menziona l'utilizzo di Amazon. Il motivo di questa proposta si basa sul presupposto che Amazon costituisce il più grande negozio online di retail e possiede una rete logistica strutturata a livello mondiale in grado di gestire elevatissimi volumi di merce. Quindi, sia per la sua esperienza, che per la notorietà dell'azienda di Seattle, l'ultima balancing operation proposta richiama l'utilizzo di tale piattaforma per la gestione della propria attività di retail. In questo caso, però, Amazon non viene suggerita come vetrina online, ma piuttosto come azienda di logistica per gestire gli ordini del proprio negozio di retail. Difatti, la presenza online dei retailer che sia su un sito e-commerce di proprietà o di terze parti, può essere gestita sotto l'aspetto della logistica da Amazon tramite quello che la stessa azienda definisce "gestione multicanale di Amazon". Tale gestione multicanale viene descritta da Amazon stessa come un servizio che "ti aiuta a far crescere la tua attività fornendoti l'accesso alla rete logistica di prim'ordine di Amazon, alle competenze operative e alle opzioni di spedizione affidabili per tutti gli ordini, ovunque vengano effettuati, sia su Amazon che su altri canali di vendita" (Amazon). Secondo il presente modello, i retailer inviano il proprio inventario ad Amazon il quale immagazzina i prodotti forniti nelle proprie sedi. Inoltre, il retailer integra i propri canali online (sito web di proprietà o piattaforme di terze parti) con il sistema di gestione della logistica di Amazon, per cui non appena un cliente effettua un ordine su una piattaforma esterna al sistema, Amazon automaticamente visualizza i dettagli dell'ordine e avvia autonomamente l'elaborazione e la spedizione dello stesso. La presente balancing operation è ideale per i retailer che non possiedono le competenze adatte per la gestione della vendita online e che non sono sufficientemente attrezzati per l'implementazione di una digital business strategy, ma che allo stesso tempo non possono non adattarsi alle esigenze di digitalizzazione del business. In particolare, quei seller che nascono come retailer fisici e che desiderano

aprire un canale online di proprietà o di terze parti ma che effettuano vendite online di piccoli volumi possono affidare la gestione della logistica ad Amazon, così da poter continuare ad orientare l'attenzione alla gestione del negozio fisico. Il grande vantaggio del presente modello di gestione della logistica è che permette ai retailer di investire risorse nel proprio core business e nella gestione del rapporto con il cliente, elemento fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo nel settore, come più volte ribadito. Un ulteriore vantaggio, e che contribuisce a generare soddisfazione del cliente, è la consegna rapida garantita da Amazon, elemento di fondamentale importanza per il consumatore (Oberlo, 2022).

Per l'individuazione delle cinque balancing operations esposte è stato preso come riferimento l'ecosistema di Amazon Marketplace e dei relativi seller. Naturalmente, Ogni piattaforma presenta le proprie caratteristiche, con il proprio regolamento e i propri meccanismi, ma possiamo affermare che i meccanismi menzionati tramite cui Amazon esercita il proprio potere sui complementor, ovvero le aggregate dimension individuate, siano generalizzabili a tutte le principali piattaforme di commercio elettronico. Ovvero, le principali caratteristiche degli ecosistemi digitali delle piattaforme digitali di e-commerce e il rapporto tra retailer e piattaforma siano assimilabili a quello individuato tramite lo studio del caso Amazon.

Proprio per la trasferibilità dei meccanismi di potere individuati, possiamo concludere che le balancing operations elencate siano replicabili per i retailer associati a piattaforme di e-commerce diverse da Amazon. Naturalmente la ricerca qui condotta e le conclusioni individuate presentano i propri limiti. Non si può presupporre che le balancing operation siano attuabili da qualunque retailer, ma bisogna calare le conclusioni sul singolo caso, tenendo in considerazione il settore di riferimento, le disponibilità finanziarie, la notorietà del brand, i competitor e la concentrazione di mercato e così via. Le conclusioni tratte, quindi, vogliono essere interpretate come semplici suggerimenti o idee per i retailer presenti su piattaforme di terze parti per ridurre e mitigare i rischi derivanti dalle asimmetrie di potere.

Conclusioni

La digitalizzazione deve venire vista non solo come nuovo requisito per stare al passo con la concorrenza, ma soprattutto come fonte di vantaggio competitivo (Henderson, Venkatraman, 1999). Per questo motivo, la prima parte dell'elaborato in questione ha voluto sottolineare l'importanza dell'adozione di una digital business strategy e, in particolare, il contributo delle piattaforme digitali nel fare ciò.

Insieme alle piattaforme digitali è nato un nuovo importante concetto, ovvero gli ecosistemi digitali, caratterizzati da complementor eterogenei e ognuno con il proprio ruolo. In particolare, il presente elaborato si è focalizzato sullo studio delle piattaforme digitali che permettono l'interazione tra più categorie di attori, ovvero le multi-sided platform. È stato quindi approfondito il tema degli ecosistemi digitali, ovvero degli ambienti virtuali in cui è resa possibile l'interazione tra i vari attori, o complementor, che ne prendono parte. In particolare, è stato sottolineato come all'interno di questi ecosistemi si creino esternalità tali per cui il valore della piattaforma aumenta con l'aumentare del numero di partecipanti allo stesso. Insieme alla generazione di esternalità che attraggono un numero crescente di utenti, riconosciamo il valore stand alone della tecnologia come i due principali fattori che contribuiscono a definire una situazione tale per cui i mercati in cui operano queste piattaforme sono spesso caratterizzati da situazioni winner-takes-most o -all (Eisenmann, 2011).

Vista quindi questa naturale tendenza delle piattaforme a dominare il mercato in cui esse sono presenti, ne consegue che le stesse assumono un elevato potere all'interno dell'ecosistema. La seconda parte dell'elaborato è stata quindi dedicata all'approfondimento del tema del potere e del rapporto tra piattaforma e complementor. In particolare, la relazione tra i due attori è caratterizzata da quella che viene definita asimmetria di potere, ovvero la capacità di una parte di influenzare le azioni della seconda. Nel rappresentare il rapporto tra piattaforma e complementor, nel presente elaborato è stata richiamata, secondo la visione di Cutolo e Kenney (2021), la *power-dependence theory* di Emerson (1962), secondo la quale la relazione tra i due attori è caratterizzata da una relazione di dipendenza. Nel caso specifico delle piattaforme digitali, gli autori individuano nei complementor il soggetto dipendente alla piattaforma, e in quest'ultima il soggetto che detiene il potere. La teoria richiamata enfatizza come, nei contesti in cui sussiste una relazione di dipendenza, questa causi nella parte debole

ripercussioni sulla performance finale, che si possono manifestare tramite la nascita di una situazione di lock-in o di conflitti di ruolo.

In particolare, la presente tesi, ha voluto approfondire il tema del potere tra piattaforma e complementor con un focus particolare al caso delle piattaforme di e-commerce e dei venditori presenti nel relativo ecosistema digitale.

Il retail, infatti, risulta essere tra i settori con il più alto tasso di digitalizzazione e in cui le piattaforme digitali stanno giocando un ruolo fondamentale nell'esecuzione della digital business strategy. Difatti, un numero sempre crescente di retailer sta aprendo un canale online e molti di questi si affidano a piattaforme di terze parti. Per chiarire il ruolo delle piattaforme digitali terze nel digitalizzare il business dei retailer, è stata prestata particolare attenzione al tema del potere delle prime. Con il presente elaborato, quindi, si sono voluti individuare i meccanismi tramite cui le piattaforme esprimono il loro potere e quindi sfruttano la loro posizione dominante nei confronti dei retailer e, specularmente, si sono voluti individuare degli elementi a cui i retailer dovrebbero prestare particolare attenzione nel momento in cui implementano una digital business strategy che include l'apertura di canali online presso piattaforme di terze parti.

Per individuare i principali meccanismi tramite cui una piattaforma di e-commerce esprime il proprio potere nei confronti dei retailer è stato preso in considerazione il caso di Amazon Marketplace, costituendo essa la piattaforma di commercio elettronico più utilizzata dai retailer e consumatori di tutto il mondo.

La ricerca condotta ha quindi voluto rispondere alla domanda: "Quali sono le caratteristiche delle piattaforme digitali di e-commerce che permettono loro di esercitare il proprio potere sui retailer dell'ecosistema?". Per condurre l'analisi si è adottato il Gioia methodology, ovvero una metodologia che permette di apportare rigore qualitativo ad una ricerca induttiva (Gioia, Corley, Hamilton, 2012) e trarre conclusioni che rispecchino il principio della trasferibilità, ovvero che siano validi anche in contesti differenti rispetto a quello studiato. Di conseguenza, con la presente ricerca si volevano individuare i meccanismi tramite cui una piattaforma di e-commerce esercita il proprio potere nei confronti dei retailer e il relativo impatto, partendo dal caso specifico di Amazon Marketplace ma potendo trarre conclusioni applicabili al caso generale delle piattaforme di e-commerce e dei venditori terzi ad esse associati.

I risultati della ricerca condotta vogliono essere interpretati come elementi a cui i retailer dovrebbero prestare attenzione e di cui dovrebbero essere consapevoli prima di entrare

a fare parte di tali ecosistemi digitali, e non come principi universalmente validi che regolano il rapporto tra i due attori coinvolti. Difatti, l'obiettivo della ricerca è quello di dimostrare tramite un caso pratico come il potere delle piattaforme digitali individuato nella letteratura impatti realmente sui complementor, e di contribuire almeno in parte a generare consapevolezza a capo dei retailer circa i rischi e le principali implicazioni a cui vanno incontro nell'associare la propria attività a piattaforme terze.

È stato riscontrato che una prima caratteristica delle piattaforme in grado di avere un elevato impatto sui retailer e sulla loro performance è costituita dai regolamenti e dai vincoli che il platform owner impone ai retailer, limitandone la libertà di azione e portando talvolta ad inefficienze nello svolgimento della loro attività.

Una seconda caratteristica individuata è l'infrastruttura digitale delle piattaforme e la capacità della stessa che ne deriva di "analizzare, riconfigurare, manipolare i dati e le informazioni così da influenzare l'attenzione e le azioni dei complementor" (Gerwe, Silva, 2018). Ne consegue che nel rapporto tra i due attori, la piattaforma è il soggetto che trae sempre maggiore vantaggio dalla relazione, avendo il potere di modificare e adattare le condizioni del rapporto a proprio favore.

Il terzo elemento che è emerso dalla ricerca è quello relativo ai consumatori. Difatti, le piattaforme di e-commerce sono organizzate in maniera tale da massimizzare il valore che i consumatori associano all'utilizzo di quella determinata piattaforma, con la conseguenza che le condizioni che regolano il rapporto tra retailer e consumatore sono sbilanciate a favore di quest'ultimo, penalizzando invece la libertà e il potere del venditore.

L'ultimo elemento emerso dalla ricerca è costituito dall'elevato controllo che la piattaforma esercita sulla gestione dell'offerta dei venditori, quale ad esempio, quello relativo al prezzo o alle quantità di vendita di un prodotto, o l'autorizzazione a commercializzare determinati prodotti sul proprio marketplace.

Una volta individuate le principali caratteristiche delle piattaforme di e-commerce tramite cui esse esercitano il loro potere sui retailer dell'ecosistema, sono state proposte alcune balancing operation per i venditori che questi ultimi possono implementare allo scopo di ridurre le asimmetrie di potere e gli impatti negativi sulla loro attività. Le balancing operation suggerite sono: sviluppare un proprio sito di e-commerce, adottare una strategia multi-homing, promuovere o prendere parte ad azioni collettive, identificare quali prodotti vendere sulle piattaforme di terze parti e, infine, adottare una

gestione multicanale di Amazon. Le balancing operation menzionate sono state in parte individuate prendendo spunto dalla letteratura che fa riferimento alle piattaforme digitali in generale e, in parte, individuate studiando il rapporto specifico al caso Amazon analizzato tra piattaforma e retailer.

Dalle balancing operation suggerite si può dedurre un'osservazione finale che si basa sul presupposto che, come più volte menzionato nel corso della tesi, l'esperienza di acquisto per il consumatore sta acquisendo sempre più importanza e diventando fonte di vantaggio competitivo nel retail. Pertanto, l'osservazione conclusiva emersa dallo studio del caso di Amazon suggerisce l'adozione di una strategia di channel multi-homing per un retailer, tale per cui la vendita dei propri prodotti è associata sia a piattaforme di terze parti che a canali di proprietà, come il negozio fisico e il proprio sito di e-commerce. Precisamente, è favorita la vendita congiunta su una piattaforma di e-commerce di terze parti e una di proprietà, sfruttando la prima non solo come canale di vendita, ma anche come piattaforma per generare consapevolezza del brand e attrarre consumatori sui canali di proprietà. Difatti, è principalmente tramite la vendita diretta che il retailer è in grado di instaurare un legame con il consumatore, investire nella relazione e creare una migliore e integrata esperienza di acquisto in modo da aumentare il valore creato e generare vantaggio competitivo.

Bibliografia

Accenture, *Channel shift: prioritizing digital commerce. Navigating the human and business impact of Covid-19*, Accenture, 2020.

Accenture, *Digital platforms will define the winners and losers in the new economy*, Accenture Digital, 2018.

Adner R., *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*. Harvard Business Review, 2006.

Amazon annual report, 2020

Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*, Strategic Management Journal, 2001.

Audretsch D. B., *Innovation and industry evolution*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1995.

Barabasi A. L., Albert R., *Emergence of scaling in random networks*, Science, 1999.

Bedeian A. G., Armenakis A. A., *A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity*, Academy of management journal, 1981.

Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N., *Digital business strategy: toward a next generation of insights*, Mis Quarterly, 2013.

Boudreau K. J., Hagiu A., *Platform rules: multi-sided platforms as regulators*, SSRN Electronic Journal, 2008.

Briscoe B., Odlyzko A., Tilly B., *Metcalfe's law is wrong - communications network increase in value as they add members - but by how much?*, IEEE Spectrum, 2006.

Bryman A., *Quantity and quality in social research*, Unwin Hyman, 1988.

Caillaud B., Jullien B., *Chicken & egg: competition among intermediation service providers*, Journal of economics, 2003.

Calabrese M., La Sala A., Fuller R. P., Laudando A., *Digital Platform Ecosystems for Sustainable Innovation: Toward a New Meta-Organizational Model?*, Administrative Sciences, 2021.

Campbell D. T., *"Degrees of freedom" and the case study*, Comparative political studies, 1975.

Campbell D. T., Stanley J. C., *Experimental and quasi-experimental design for research*, Rand McNally, 1963.

- Cennamo C., Ozalp H., Kretschmer T., *Platform Architecture and Quality Trade-offs of Multihoming Complements*, Information Systems Research (2018).
- Cennamo C., Santamo J., *Generativity tension and value creation in platform-based technology ecosystems*, Organization Science, 2018.
- Curchod C., Patriotta G., Cohen L., Neysen N., *Working for an algorithm: Power asymmetries and agency in online work settings*, Administrative Science Quarterly, 2019.
- Cusumano M. A., Gawer A., *Industry platforms and ecosystem innovation*, Product development & management association, 2013.
- Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B., *The business of platform: strategy in the age of digital competition, innovation and power*, MA: Harvard Business School Press, 2019.
- Cusumano M. A., Yoffie D. B., Gawer A., *The future of platforms*, MITSloan Management Review, 2020.
- Cutolo D., Kenney M., *Platform-dependent entrepreneurs: power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy*, Academy of management perspectives, 2021.
- Deloitte, *What will take to innovate and compete over the next decade*, MITSloan Management Review, 2020.
- Eaton B., Elalouf-Calderwood S., Sorensen C., Yoo Y., *Distributed turning of boundary resources: the case of Apple's iOS service system*, Management information systems quarterly, 2015,
- Eckhardt J. T., Ciuchta M. P., Carpenter M., *Open innovation, information, and entrepreneurship within platform ecosystems*, Strategic entrepreneurship journal, 2018.
- Economiesuisse, *Futuro digitale: la Svizzera ha tutte le carte per avere successo*, Economiesuisse, 2017.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M., *Platform envelopment*, Strategic management journal, 2011.
- Emerson R. M., *Power-dependence relations*, American sociological review, 1962.
- Evans D. S., *How Catalysts Ignite: The Economics of Platform-Based Start-ups*, Edward Elgar Publishing Limited, 2009.
- Faraj S., Jarvenpaa S., Majchrzak A., *Standardization, compatibility, and innovation*, Journal of economics, 2011.
- Forgas J. P., Baumeister R. H., Tice D. M., *Psychology of self-regulation: cognitive, affective, and motivational processes*, New York: psychology press, 2009.

Feedvisor, *The 2019 Amazon consumer behavior report*, 2019.

Frenken K., Vaskelainen T., Fünfschilling L., Piscicelli L., *An institutional logics perspective on the gig economy*, AocArXiv, 2018.

Gans J. S., King S. P., *The neutrality of interchange fees in payment systems*, Topics in economic analysis and policy, 2003.

Gawer A., Cusumano M. A., *How companies become platform leaders*, MIT Sloan Management Review, 2008.

Gawer A., Cusumano M. A., *Platform leadership: how Intel, Microsoft and Cisco drive industry innovation*, Cambridge, 2002.

Gerwe O, Silva R, *Clarifying the sharing economy: conceptualization, typology, antecedents and effects*, Academy of Management Perspectives, 2018.

Gioia D. A., Corley K. G., & Hamilton A. L., Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 2013.

Goldthorpe J. H., *On sociology: numbers, narratives, and the integration of research and theory*, Oxford University Press, 2000.

Greenwood J., Jovanovic B., *The Information-Technology Revolution and the Stock Market*, American Economic Review, 1999.

Hagel J. III, Brown J. S., *From transactional markets to relational networks: amplifying the innovation potential of high-tech regions*, The Walter H. Shorenstein Asia-Pacific Research Center, 2008.

Hagiu A., *Strategic decisions for multisided platforms*, MIT Sloan Management Review, 2014.

Hänninen M., Mitronen L., Smedlund A., *Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation*, Baltic journal of management, 2017.

Hardaker S., *More than infrastructure providers: digital platforms' role and power in retail digitalization in Germany*, John Wiley & Sons Ltd, 2022.

Henderson J. C., Venkatraman N., *Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations*, IBM Systems Journal, 1999.

Hobijn B., Jovanoivc B., *The information technology revolution and the stock market: evidence*, American Economic Association, 2001

Iansiti M., & Levien R., *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*, MA: Harvard Business School Press, Boston, 2004.

- Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A., *Towards a theory of ecosystems*, Strat Mgmt J., 2018
- Jap S. D., Gibson W., Zmuda D., *Winning the new channel war on Amazon and third-party platforms*, Elsevier, 2022.
- Jia X., Cusumano M. A., Chen J., *An analysis of multi-sided platform research over the past three decades: framework and discussion*, Inderscience, 2019.
- Johnson P. A., *Indirect network effects, usage externalities, and platform competition*, Journal of Competition Law and Economics, Oxford University Press, 2019.
- Judge T. A., Colquitt J. A., *Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict*, Journal of applied psychology, 2004.
- JungleScout, *The state of the Amazon seller*, JungleScout, 2022.
- Katz M. L., Shapiro C., *Systems competition and network effects*", Journal of economics perspectives 8, 1994.
- Kenney M., Pon B., *Structuring the smartphone industry: is the mobile internet OS platform the key?*, Journal of Industry, competition and trade, 2011.
- Kenney M., Zysman J., *The rise of the platform economy*, Issues in Science and Technology, 2016.
- Kirchner S., Schüßler E., *Regulating the sharing economy: a field perspective*, Review in the sociology organization, 2020
- Kotni V. V. D. P., *A conceptual study on retail value chain management*, International Journal of Multidisciplinary Educational Research, 2012.
- Kuhn K. M., Galloway T. L., *With a little help from my competitors: peer networking among artisan entrepreneurs*, Entrepreneurship theory and practice, 2015.
- Langley P., Leyshon A., *Capitalizing on the crowd: the monetary and financial ecologies of crowdfunding*, Environment and planning, 2017.
- Landsman V., Stremersch S., *Multihoming in two-sided markets: An empirical inquiry in the video game console industry*, Journal of Marketing (2011).
- Levens M., Casarin F., *Marketing*, Pearson, 2014.
- Luce R. D., Perry A. D., *A method of matrix analysis of group structure*, Psychimerika, 1949.
- Nambisan S., Baron R. A., *On the costs of digital entrepreneurship: role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems*, Elsevier, 2019.

Nambisan S., Baron R. A., *Entrepreneurship in innovation ecosystems: entrepreneur's self-regulatory processes and their implications for new venture success*, Entrepreneurship theory and practice, 2013.

Nambisan S., Siegel D., Kenney M., *On open innovation, platforms, and entrepreneurship*, Strategic Entrepreneurship Journal, 2018.

Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M. L., Thomas J. S., Verhoef P. C., *Challenges and opportunities in multichannel customer management*, Journal of Service Research, 2006.

Nomisma, *L'industria alimentare italiana oltre il Covid-19. Competitività, impatti socio-economici*, Egea, 2020.

Prakash R., Sreejith B., Nitin V., Shazi J., Vinaya S., Janya C., *The e-commerce supply chain and environmental sustainability: An empirical investigation on the online retail sector*, Cogent Business & Management, 2021.

Parker G. G., Van Alstyne M. W., *Two-sided network effects: a theory of information product design*, Management science, 2005.

Rizzo J. R., House R. J., Lirtzman S. I., *Role conflict and ambiguity in complex organizations*. Administrative scienze quarterly, Stamford, 1970.

Rosen H. S., Gayer T., *Scienza delle finanze*, McGraw-Hill Education, 2016.

Rosenbloom B., *Marketing Channels: A Management View*, The Dryden Press, New York, NY., 1987).

Sachs J. D., *The Ages of Globalization*, Columbia University Press, 2020.

Schwarz A. J., *Platform logic: an interdisciplinary approach to the platform-based economy*, Policy and Internet, 2017.

Search Engine Journal, *History of Google algorithm updates*, Search Engine Journal, 2019.

Shiying Y., Lu X., *Research on ecosystem evolution of Mobile E-Commerce*, IEEE, 2011.

Teece D. J., *Business models, business strategy and innovation*, ScienceDirect, 2010.

Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, 2007.

Tugba Atalay, *E-commerce ecosystem: fundamental concepts, business models and cybersecurity issues*, Business ecosystem & strategy, 2020.

Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J., *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*, Elsevier, 2015.

Versendaal J., Van Den Akker M., Xing X., De Bevere B., *Procurement maturity and IT-alignment models: overview and a case study*, Institute of Information Management, University of St. Gallen, 2011.

Von Briel F., Davidsson P., Recker J., *Digital Technologies as External Enablers of New Venture Creation in the IT Hardware Sector*, Sage, 2017.

Wareham J., Fox P. B., Cano Giner J. L., *Technology ecosystem governance*, Organization Science (2014).

Weber C. L., Mathew H., *Quantifying the global and distributional aspects of American household carbon footprint*. Ecological Economics, 2008.

Xiao Y., Xiao M., *Sudy on competitive advantage and construction strategy of e-commerce ecosystem*, IEEE, 2011.

Yih A., *E-commerce growth accelerating due to Covid-19*, Wall Street Transcript, 2020.

Zhihong T., Zhenji Z., Xiaolan G., *A new structural analysis model for e-commerce ecosystem network*, International Journal of hybrid information technology, 2014.

Zittrain J. L., *The future of the internet and how to stop it*, Yale University Press, 2008.

Zoltan J. A., Abraham K. S., László S., David B. A., Éva K., *The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021*, Springer, 2021.

Sitografia

Amazon, *Best-in-class fulfillment for every channel*.

<https://supplychain.amazon.com/?initialSessionID=eu%3D258-1254671-4734057&ld=NSGoogle&ldStackingCodes=NSGoogle>
[Ultimo accesso: 22 luglio 2022]

Amazon, *Gestione multicanale*.

<https://sell.amazon.it/logistica-di-amazon/gestione-multicanale>
[Ultimo accesso: 7 settembre 2022]

Amazon, *Sito Amazon.it*.

<https://sellercentral.amazon.it/gp/help/external/help.html?itemID=TM7BFLLEA8T7C4&language>
[Ultimo Accesso: 20 luglio 2022].

Amazon seller forums.

<https://sellercentral.amazon.it/forums/>
[Ultimo accesso: 27 agosto 2022]

Ang C., *How Amazon makes money*, Visual Capitalist, 2019.

<https://www.visualcapitalist.com/how-amazon-makes-its-money/>
[Ultimo accesso: 20 luglio 2022]

Appinventiv, *30+ best Uber statistics to know in 2021, 2022*.

<https://appinventiv.com/blog/uber-statistics/#:~:text=8.,per%20the%20Uber%20Newsroom's%20reports>
[Ultimo accesso: 15 luglio 2022]

Boice M., *15 Amazon statistics you should know in 2022*, JungleScout, 2022.

<https://www.junglescout.com/blog/amazon-statistics/>
[Ultimo accesso: 20 luglio 2022]

Chevalier S., *Projected retail e-commerce GMV share of Amazon in the United States from 2016 to 2021*, Statista, 2021.

<https://www.statista.com/statistics/788109/amazon-retail-market-share-usa/>
[Ultimo accesso: 19 luglio 2022]

Chevalier S., *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2025*, Statista, 2022.

<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/#:~:text=In%202021%2C%20retail%20e%2Dcommerce,7.4%20trillion%20dollars%20by%202025>
[Ultimo accesso: 4 aprile 2022]

Companiesmarketcap, *Revenue for Alibaba*.

<https://companiesmarketcap.com/alibaba/revenue/>
[Ultimo accesso: 7 luglio 2022]

Companiesmarketcap, *Revenue for Tecenet*.
<https://companiesmarketcap.com/tencent/revenue/>
[Ultimo accesso: 7 luglio 2022]

Enel, *Una piattaforma per il successo*, Enel, 2020.
<https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2020/07/piattaforme-modello-di-business>
[Ultimo accesso: 21 aprile 2022]

Fiona O'Connor, *Amazon has 1.9 million active sellers worldwide (plus other stats)*, eDesk, 2022.
<https://www.edesk.com/it/blog/amazon-statistics/#:~:text=Amazon%20has%209.7%20million%20sellers,over%2050%25%20compared%20to%202019>
[Ultimo accesso: 15 luglio 2022]

Flood A., *Amazon's AbeBooks backs down after booksellers stage global protest*, The guardian, 2018.
<https://www.theguardian.com/books/2018/nov/08/amazon-abebooks-backs-down-after-booksellers-stage-global-protest>
[Ultimo accesso: 6 settembre 2022]

Hagel J., *The power of platforms*, Deloitte University Press, 2015.
<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/platform-business-model-explained.html>
[Ultimo accesso: 14 giugno 2022]

Hamrick D., *Amazon FBA vs FBM comparison guide*, JungleScout, 2021.
<https://www.junglescout.com/blog/amazon-fba-vs-fbm/>
[Ultimo accesso: 20 luglio 2022]

Internet World Stats, *Internet in Europe Stats*, Miniwatts Marketing Group, 2022.
<https://www.internetworldstats.com/stats4.htm#europe>
[Ultimo accesso: 14 luglio 2022]

Internet World Stats, Miniwatts Marketing Group, 2022.
<https://internetworldstats.com/stats.htm>
[Ultimo accesso: 14 luglio 2022]

Karl, *+180 Social media marketing stats you can't ignore*, Dreamgrow, 2022.
<https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/>
[Ultimo accesso: 14 luglio 2022]

Kiri Masters, *89% of consumers are more likely to buy products from Amazon than other e-commerce sites: study*, Forbes, 2019.
<https://www.forbes.com/sites/kirimasters/2019/03/20/study-89-of-consumers-are-more-likely-to-buy-products-from-amazon-than-other-e-commerce-sites/?sh=7df789564af1>
[Ultimo accesso: 19 luglio 2022]

Macrotrends, *Baidu Revenue 2010-2022*.

<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BIDU/baidu/revenue>

[Ultimo accesso: 7 luglio 2022]

Oberlo, *E-commerce share of retail sales, 2022*.

<https://www.oberlo.com/statistics/ecommerce-share-of-retail-sales>

[Ultimo accesso: 4 aprile 2022]

Oberlo, *Why do people shop online?*, Oberlo, 2021.

<https://www.oberlo.com/statistics/why-do-people-shop-online>

[Ultimo accesso: 4 aprile 2022]

Pensabene A., *La nascita della società dei consumi: i primi grandi magazzini*, Starting finance, 2018.

<https://startingfinance.com/approfondimenti/la-nascita-della-societa-dei-consumi-i-primi-grandi-magazzini/>

[Ultimo accesso: 10 febbraio 2022]

Pereira D., *Amazon business model*, The business model analyst, 2022.

<https://businessmodelanalyst.com/amazon-business-model/>

[Ultimo accesso: 20 luglio 2022]

Quaker D., *Amazon stats: growth, sales, and more*, Amazon, 2022.

<https://sell.amazon.com/blog/grow-your-business/amazon-stats-growth-and-sales>

[Ultimo accesso: 25 luglio 2022]

Repricerexpress, *15 Amazon statistics you need to know in 2022*, edesk, 2022.

<https://www.repricerexpress.com/amazon-statistics/>

[Ultimo accesso: 19 luglio 2022]

S. O'Dea, *Number of smartphone subscriptions worldwide from 2016 to 2027*, 2022.

<https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>, Statista, 2022.

[Ultimo accesso: 15 luglio 2022]

Santora J., *Key influencer marketing statistics you need to know for 2022*, Influencer marketing hub, 2022.

<https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-statistics/>

[Ultimo accesso: 11 settembre 2022]

Statista Research Department, *Market capitalization of largest companies in S&P 500 Index as of January 31, 2022*, Statista, 2022.

<https://www.statista.com/statistics/1181188/sandp500-largest-companies-market-cap/>

[Ultimo accesso: 24 febbraio 2022]

Statista Research Department, *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2025*, Statista, 2022.

<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
[Ultimo accesso 24 febbraio 2022]

The marketing blender.

<https://www.themarketingblender.com/vision-mission-statements/#vision>
[Ultimo accesso: 22 luglio 2022]

Treccani, E-commerce.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/e-commerce/>
[Ultimo accesso: 16 aprile 2022]

Unione europea, Europa digitale: la “terza rivoluzione industriale”, Commissione europea, Belgio, 2014.

<https://cordis.europa.eu/article/id/115774-digital-europe-the-third-industrial-revolution/it>
[Ultimo accesso: 20 marzo 2022]

Violet Lieby, Worldwide professional developer population’s slow growth rate may return to pre-pandemic levels as early as 2022, Evans Data Corporation, 2021.

<https://evansdata.com/press/viewRelease.php?pressID=293>
[Ultimo accesso: 15 luglio 2022]

Weil P., Woerner S. L., *Thriving in an increasingly digital ecosystem*, MIT Sloan Management Review, 2015.

<https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>
[Ultimo accesso: 22 aprile 2022]

Wieringa R., *Amazon’s business models*, The value engineers, 2021.

<https://www.thevalueengineers.nl/amazons-business-models/>
[Ultimo accesso: 22 luglio 2022]

Yihan Ma, *Annual e-commerce revenue of Alibaba from financial year 2012 to 2022, by region*, Statista, 2022.

<https://www.statista.com/statistics/226793/e-commerce-revenue-of-alibabacom/>
[Ultimo accesso: 7 luglio 2022]