



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

L'ECONOMIA DEI TWO SIDED MARKETS

RELATORE:

CH.MO PROF. ANTONIO NICOLÒ

LAUREANDA: ALINA NEGHIN

MATRICOLA N. 1137968

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Indice

INTRODUZIONE	4
1. LE PARTICOLARITÀ DEI TWO SIDED MARKETS	6
1.1 Cosa sono i <i>two sided markets</i> ?	6
1.1.1 Decadenza del modello lineare e <i>sharing economy</i>	8
1.1.2 Oltre la Legge di Metcalfe	9
1.2 Le ragioni del successo	11
1.3 Network effects: implicazioni	12
2. QUADRO STRATEGICO: COME RAGGIUNGERE IL SUCCESSO.....	15
2.1 Pricing: strategie di prezzo	15
2.1.1 I fattori	17
2.2 Crescita “accelerata”.....	19
2.2.1 Il valore del gratis	20
2.2.2 Gestione dei <i>network effects</i>	21
2.3 Openness: vantaggi e svantaggi della condivisione	23
3. UN CASO DI CRESCITA “ACCELERATA”: Uber	26
3.1 Il successo di Uber.....	26
3.2 Circolo virtuoso	28
3.3 Perfetta corrispondenza domanda - offerta.....	28
CONCLUSIONE.....	30
BIBLIOGRAFIA	31

INTRODUZIONE

Il panorama economico globale risulta costellato di two sided markets, manifestazione di un nuovo modus operandi: creare valore facilitando il contatto tra domanda e offerta, riducendo i costi di transazione e le frizioni nei mercati, attraverso una piattaforma di intermediazione.

Si tratta di un fenomeno che ha avuto un notevole impatto sulla nostra quotidianità e che si sta espandendo in numerosi settori dell'economia a ritmi vertiginosi, tali da poter parlare di crescita "accelerata".

La particolarità dei two sided markets, la cui gestione risulta essere maggiormente complessa, non permette l'applicazione delle teorie tradizionali e dei principi standard di determinazione del prezzo, rendendo necessaria l'identificazione di nuove strategie.

In questo elaborato si punterà ad approfondire il quadro strategico, con particolare focalizzazione sulla gestione dei prezzi e sui fattori che portano alla creazione del "circolo virtuoso" del valore, tra i quali emergono i *network effects*, che, se appropriatamente sfruttati, si rivelano essere un'arma potentissima.

Osservando l'impatto delle decisioni di un utente sulle decisioni e sul comportamento di un altro utente della piattaforma (elemento distintivo di questi mercati) verrà messa in evidenza la rilevanza dell'interazione tra gli utenti e si cercherà di spiegare in che modo un'interdipendenza già molto forte possa essere amplificata ulteriormente.

Nel primo capitolo verranno delineate le caratteristiche salienti dei mercati bilaterali, mettendo in risalto le differenze che li contraddistinguono dai mercati "tradizionali" e che hanno condotto alla decadenza del modello lineare. Si procederà con uno sguardo alla Legge di Metcalfe, osservando quanto sia fondamentale la dimensione e lo "spessore" del mercato al fine della creazione di valore. L'attenzione sarà successivamente spostata verso le ragioni che hanno condotto al successo dei mercati ad intermediazione, per arrivare, nell'ultimo paragrafo, a concentrarsi sul tema dei network effects, esaminando le loro diverse tipologie ed implicazioni.

Dopo aver fornito una cornice generale, nel secondo capitolo si entrerà nel cuore del quadro strategico, approfondendo i fattori che stanno dietro al sostenimento di una crescita accelerata. Inizialmente ci si focalizzerà sulla struttura del prezzo e sui fattori che portano alla sua migliore determinazione; l'attenzione sarà, in seguito, spostata a comprendere "anomalie", quali l'applicazione di prezzi sotto il costo marginale, e a spiegare se e come sia possibile

ottenere profitti positivi per effetto di strategie di *free pricing*. Il capitolo si chiuderà con uno sguardo ai vantaggi e svantaggi delle strategie *openness*.

Il terzo e ultimo capitolo sarà invece dedicato all'analisi di un caso di studio che darà la possibilità di notare come l'applicazione delle strategie precedentemente presentate conducano ad una crescita accelerata. Verrà approfondito lo sviluppo di Uber, nota società di servizio di trasporto che negli ultimi anni ha raggiunto un'espansione a livello globale, con particolare accentuazione sui fattori che hanno generato una crescita esponenziale.

1. LE PARTICOLARITÀ DEI TWO SIDED MARKETS

Negli ultimi anni abbiamo assistito, e stiamo tuttora assistendo, ad un radicale cambiamento dell'economia mondiale, sempre più basata sulla condivisione e sulla dematerializzazione del prodotto (la cosiddetta *sharing economy*).

Microsoft, Amazon, Uber, PayPal, American Express, Twitter, eBay, Facebook sono solo alcuni dei tanti esempi di successo di un nuovo *modus operandi*: creare valore mettendo in contatto domanda ed offerta riducendo i costi di transazione e le frizioni nei mercati attraverso una piattaforma di intermediazione.

In questo capitolo introduttivo verrà analizzato il quadro generale dei “nuovi mercati”, che hanno avuto indubbiamente un notevole impatto sulla nostra quotidianità e che stanno rapidamente diventando rilevanti in numerosi settori dell'economia. Dopo aver fornito una cornice descrittiva su quali siano le caratteristiche principali dei mercati bilaterali, l'attenzione si sposterà verso le ragioni che hanno condotto al loro successo per arrivare, nell'ultimo paragrafo, a concentrarsi sul tema dei *network effects* e le loro implicazioni.

1.1 Cosa sono i *two sided markets*?

I *two sided markets* hanno attirato l'interesse di molti ricercatori e sono stati oggetto di diversi studi nel corso degli anni. È difficile racchiuderli in un'unica definizione.

Un primo tentativo è stato intrapreso da Jean-Charles Rochet e Jean Tirole (2004, p. 1), i quali li hanno descritti come “mercati in cui una, o più piattaforme [questo è il caso dei cosiddetti *multi sided markets*], rendono possibili le interazioni tra utenti finali, e cercano di tenere in contatto le due parti facendo pagare appropriatamente ciascuno di essi”. Da tali parole si evince il loro principale focus sui prezzi; ritengono, in particolare, che si debba distinguere tra “*price level*”, inteso come il prezzo totale imposto dalla piattaforma alle due parti del mercato, e “*price structure*”, riferita alla ripartizione e allocazione del prezzo totale tra chi vende e chi compra, ovvero tra domanda e offerta. Il tema dei prezzi nei *two sided markets* sarà trattato più approfonditamente nel secondo capitolo, con riferimento alle strategie per raggiungere il successo.

Marc Rysman (2009) ha messo in luce un'altra caratteristica determinante di questi mercati, l'interdipendenza, manifestata dal modo in cui le decisioni di un “gruppo” influiscono sui benefici dell'altro, e viceversa. A dimostrazione della sua osservazione, M. Rysman (2009) ha analizzato il caso (divenuto classico) dei videogiochi, dove il ruolo della piattaforma che

agisce da intermediario è ricoperto dal produttore di console (es. Sony) ed i due gruppi di utenti sono raffigurati dagli sviluppatori e dai consumatori finali. Né gli sviluppatori, né i consumatori sarebbero interessati ad una Playstation se non lo fosse anche l'altro gruppo, per cui l'interdipendenza si rivela essere elemento essenziale. Questo è quanto accade anche nel settore delle carte di pagamento; il loro successo è dovuto alla contemporanea partecipazione di entrambi i "lati", richiedendo sia l'utilizzo della carta da parte dei consumatori sia l'accettazione da parte dei negozianti; l'interdipendenza è resa evidente osservando come all'aumentare dell'utilizzo della carta di pagamento, aumenterà l'accettazione, e viceversa.

Si riporta di seguito un'ulteriore definizione attribuita ai two sided markets dal Financial Times. Tali mercati sono stati descritti in termini molto più generali come luoghi di incontro tra due gruppi di agenti che interagiscono attraverso un intermediario o una piattaforma.

È stato notato come, per effetto dell'interdipendenza, la piattaforma funzioni solo se vi partecipano entrambi i versanti e questo pone di fronte al classico *chicken-egg problem*: gli utenti non si avvicineranno alla piattaforma se questa non produce valore, e allo stesso tempo una piattaforma non produrrà valore se gli utenti non vi partecipano. Si rende necessaria, quindi, la definizione di strategie per uscire da tale circolo vizioso; si cercherà di proporre alcune soluzioni.

Un'attenzione particolare va riservata alla piattaforma, elemento di intermediazione tra i due gruppi ed essenziale affinché questi vengano in contatto tra di loro. Essa crea valore agendo da ponte di collegamento ed instaurando relazioni con ciascun gruppo, svolgendo così una funzione fondamentale per sostenere lo sviluppo di un mercato bilaterale. Come già osservato, le relazioni instaurate con ciascun lato influiscono sulle decisioni e sul comportamento dell'altro lato e devono quindi essere gestite in modo tale da riuscire ad incrementare il valore generato. La piattaforma, non agendo gratuitamente o disinteressatamente, rende possibili e facilita le interazioni tra gli utenti finali in cambio di un guadagno economico. Si evince anche qui la rilevanza della struttura dei prezzi tipica mercati ad intermediazione

Continuando il percorso sulle varie definizioni attribuite ai mercati in questione, Evans (2003), lo dipinge semplicemente come un mercato nel quale un'impresa agisce come piattaforma: questa, secondo le sue parole, vende due diversi tipi di prodotto a due diversi gruppi di consumatori, riconoscendo che la domanda di uno è influenzata dalla domanda dell'altro e viceversa. Quest'ultima affermazione allude a quelli che vengono definiti "indirect network effects" o "cross-side network effects", ovvero effetti di rete indiretti che legano tra loro le domande delle due parti (si veda il paragrafo 1.3). L'impresa, come piattaforma,

riconosce l'esistenza di tali effetti e si impegna affinché essi vengano potenziati; gli utenti della piattaforma, al contrario, non li internalizzano e di conseguenza si creano quelle che vengono definite esternalità.

Come osservato da Rochet e Tirole (2003), gli effetti di rete rendono i two sided markets diversi dai mercati dei prodotti complementari. Nel caso di quest'ultimi, i vari prodotti vengono acquistati dagli stessi acquirenti, i quali nelle loro decisioni di acquisto prendono in considerazione entrambi i prezzi, senza alcuna separazione tra lati del mercato. Nel caso in cui si abbia una piattaforma come intermediario, invece, si genera una distinzione tra due parti aventi interessi anche molto diversi, ma che traggono reciprocamente vantaggio.

Per poter avere un quadro completo dei mercati bilaterali non può essere tralasciata la rilevanza della dimensione del mercato e l'importanza strategica dell'aumentare lo "spessore" del mercato, ovvero il numero degli utenti di una piattaforma e di conseguenza delle transazioni. Più una parte è numerosa, più aumenterà il valore percepito dall'altra parte e più la piattaforma acquisirà importanza, con la sua conseguente diffusione. Ciò significa che una parte trae maggiori benefici all'aumentare del numero di utilizzatori dall'altra parte e al fine di riuscire a sfruttare tutto il potenziale si rende necessaria la definizione di strategie specifiche.

1.1.1 Decadenza del modello lineare e *sharing economy*

La legge della domanda vuole che la disponibilità a pagare per un bene diminuisca con il numero di unità vendute; essa implica, conseguentemente, un'inclinazione negativa della curva di domanda. Tali considerazioni sono ritenute tradizionalmente valide per quasi tutti i tipi di beni, con un'eccezione.

Nei two sided markets la disponibilità a pagare per l'ultima unità può essere molto elevata, e, per la loro particolare costituzione, può aumentare al crescere del volume di vendita. Si desume, da questo, una prima importante differenza che sancisce il distacco dal modello tradizionale. Tale distacco trova ulteriore conferma constatando come nelle imprese tradizionali la crescita oltre un certo livello porti solitamente a rendimenti decrescenti; attrarre nuovi consumatori diventa più difficile poiché meno persone, e non di più, attribuiscono valore all'impresa (Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker e Marshall W. Van Alstyne, 2006). I mercati bilaterali, al contrario, sfruttando gli effetti di rete, possono godere di rendimenti crescenti di scala; considerevole opportunità di crescita, che potrebbe addirittura essere definita "accelerata".

Sempre in merito alle differenze tra “tradizionalità” e “bilateralità” T. Eisenmann, G. Parker e M. W. Van Alstyne (2006) hanno osservato come: “*In traditional value chains, value moves from left to right: To the left of the company is cost; to the right is revenue. In two-sided networks, cost and revenue are both to the left and the right* “. In una catena del valore tradizionale vi è un unico flusso del valore, in un mercato bilaterale, invece, il flusso è duplice, uno per ogni lato. Si manifestano infatti “costi e ricavi sia a destra che a sinistra della catena del valore” implicando in tal modo un numero doppio di transazioni ed un maggior rilievo della gestione dei prezzi (tema approfondito nel capitolo 2).

Stiamo assistendo alla decadenza del modello lineare di creazione del valore e alla diffusione di un modello in cui il valore è generato non da risorse proprie ed interne, ma da risorse che vengono messe a disposizione da una comunità e condivise. È proprio *condivisione* la parola chiave, con chiara allusione alla *sharing economy*, fenomeno che ha rivoluzionato totalmente il tradizionale modus operandi dell’economia. Questo sistema economico, che può essere gratis o a pagamento, permette la condivisione di beni o servizi di vario tipo attraverso Internet: bici, auto, case, addirittura il Wi-Fi. Non è basato su alcun possesso di beni, ma solo sull’organizzazione e gestione della piattaforma; la vera risorsa è rappresentata dalle persone e la chiave del successo è riuscire a mettere insieme quelle aventi gli stessi bisogni.

Il modo di fare economia è sicuramente cambiato e sono moltissimi gli esempi di una nuova tendenza che si sta sempre più affermando, tra i quali Uber, Amazon, Google, Airbnb, BlaBlaCar, Alibaba: tutti casi di two sided markets. La sharing economy, difatti, si sviluppa sul modello dei mercati bilaterali e la connessione tra questi due fenomeni è fortissima.

1.1.2 Oltre la Legge di Metcalfe

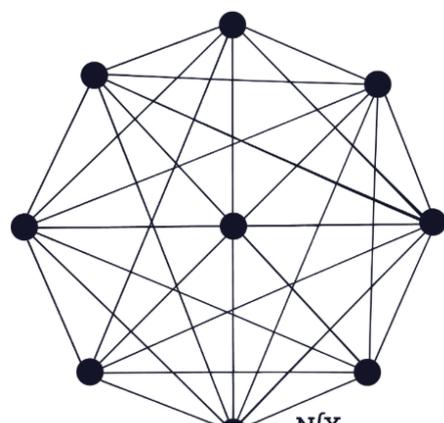
Nel primo paragrafo è stato messo in rilievo come i due gruppi caratteristici dei two sided markets siano attratti l’uno dall’altro e come un nuovo agente accresca il valore percepito dagli agenti già presenti sul mercato. Questo meccanismo conduce ad un circolo virtuoso, secondo il quale all’aumentare del numero di consumatori/utilizzatori aumenta il valore di un servizio/prodotto.

Chiedendoci cosa succederebbe se Google avesse solo poche centinaia di utenti, sorgerebbe spontaneo notare come molto probabilmente gli inserzionisti non pagherebbero per poter raggiungere gli utenti finali. Al contempo, nel caso in cui Google avesse pochi inserzionisti, non potrebbe più sostenere la strategia di offrire risultati di ricerca gratuitamente. È evidente come il segreto del suo successo sia racchiuso nei grandi numeri, tali per cui, nel caso specifico, utenti ed inserzionisti si autoalimentino. Ad una considerazione simile era giunto

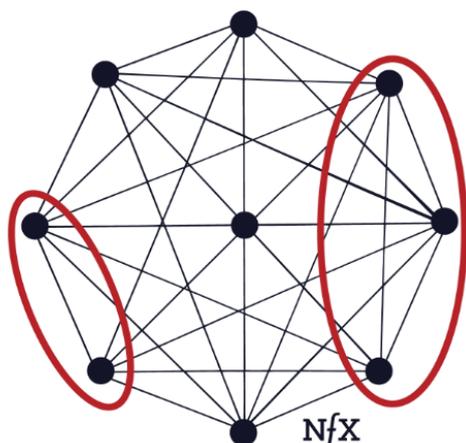
Robert Metcalfe, inventore di Ethernet e fondatore della società 3Com, più di vent'anni fa. Risale al 1995, infatti, la *Metcalfe's Law*, la quale sostiene che il valore di una rete sia proporzionale al quadrato del numero di utenti connessi. Più precisamente, se il numero di utenti è n , l'utilità e il valore della rete sarà pari a $n^2 - n$.

James Currier, uno dei maggiori esperti sulla crescita e sui network effects, in un articolo su Nfx ha utilizzato la figura riportata a lato per illustrare la legge di Metcalfe e il concetto base delle reti.

A tale proposito, ha osservato come in una rete digitale ogni nodo risulti collegato a tutti gli altri nodi e l'aggiunta di un nodo in più implichia l'aggiunta di una nuova connessione per tutti i nodi già esistenti; di conseguenza, il numero di nuove connessioni aumenta di un valore pari al quadrato del numero di nodi (James Currier).



Fonte: James Currier - *The Network Effects Manual*



Fonte: James Currier - *The Network Effects Manual*

Nel 2001 David Reed si è spinto oltre la legge di Metcalfe, dichiarando che questa in realtà sottostima il valore di una rete. Nei suoi studi ha evidenziato come all'interno di una rete più grande possano formarsi delle reti minori (sottogruppi), che rafforzano il legame degli utenti verso la rete complessiva. Queste osservazioni lo portarono ad una nuova formulazione, definita *Reed's Law*, nella quale si sostiene che il valore di una rete aumenti in modo esponenziale rispetto al numero di utenti (2^N), quindi molto più velocemente di quanto descritto dalla legge di Metcalfe.

Pochi anni dopo, non solo è stata rifiutata la Legge di Reed, ma è stata messa in dubbio la stessa legge di Metcalfe, muovendo verso una direzione decisamente contraria. Ad intraprenderla sono stati i ricercatori Andrew Odlyzko e Benjamin Tilly, i quali nel 2005 pubblicarono un articolo in cui sostennero che la legge di Metcalfe fosse eccessivamente ottimista. Tuttavia, è utile per capire l'impatto che ha il numero di utenti in un mercato bilaterale.

1.2 Le ragioni del successo

Un prodotto che riesca a coinvolgere il consumatore generalmente induce in quest'ultimo fedeltà e dipendenza. Il coinvolgimento come chiave di successo è ancora più accentuato nei two sided markets, grazie agli effetti di rete (network effects).

Nel 1908 Theodore Vail, presidente di AT&T, una compagnia telefonica statunitense, notò quanto fosse difficile per le altre compagnie riuscire a competere con AT&T. La posizione dominante di quest'ultima non era dovuta ad un vantaggio tecnologico ma si basava principalmente sulla loro rete; non su un fattore interno, bensì esterno.

Nel precedente paragrafo è stato dimostrato come in un mercato bilaterale il valore che un consumatore percepisce dall'adesione ad una piattaforma dipenda dal numero di consumatori presenti dall'altra parte. All'aumentare del volume di utenti, aumenterà il valore e di conseguenza anche la dipendenza da quel mercato, e più in particolare da quella piattaforma. Per poter sostenere la competizione con una piattaforma di dimensioni rilevanti, un nuovo concorrente dovrebbe riuscire a raggiungere un effetto rete di pari valore, ma per riuscire nell'intento non è sufficiente essere migliori; è necessario recuperare il valore che verrebbe perduto in seguito al distacco dalla rete creata dalla precedente piattaforma.

A tale riguardo, James Currier afferma che i mercati bilaterali di successo siano molto difficili da interrompere; per riuscire a separarli si dovrebbe offrire un'alternativa che apporti contemporaneamente un valore maggiore per entrambe le parti, altrimenti nessuna sarà incentivata a muoversi. I clienti sono attratti dai venditori, e viceversa: uno non se ne andrà senza l'altro. Questo accade perché grazie all'effetto di rete, l'aggiunta di un utente rende il servizio e la piattaforma più preziosi per tutti gli altri utenti. Di conseguenza un'azienda che opera in un mercato bilaterale, crescendo, fa sì che gli utenti non trovino lo stesso valore nelle reti più piccole della concorrenza e instaurino così un rapporto di fedeltà con essa.

Sempre in merito alle ragioni del successo dei two sided markets, rilevante è il riferimento a quella che può essere definita "massa critica". Si tratta di un punto che rappresenta il livello di partecipazione oltre il quale l'effetto di rete diventa molto potente e in seguito al suo raggiungimento i mercati bilaterali diventano sempre più forti.

Vediamo cosa accade esattamente: all'aumentare del numero di partecipanti (iscritti ad un servizio o acquirenti di un bene), e al raggiungimento della massa critica, cresce il valore del bene e questo incoraggia altre persone ad avvicinarsi al mercato. Si avvicinano anche coloro i quali inizialmente non erano interessati, ma successivamente attratti dal forte potere dei *network effects* e dall'incremento del valore. I modi in cui può essere raggiunta la massa critica sono vari: puntando sulla qualità del prodotto, in modo tale da potersi distinguere dai

concorrenti e soddisfare le preferenze dei consumatori; cercando di coinvolgere tali consumatori, instaurando con essi un rapporto relazionale; abbassando i prezzi, così da riuscire ad incrociare la domanda anche di coloro che attribuiscono un valore minore al bene (così da avere: valore > prezzo) ed aumentare il volume di vendita; beneficiando della disponibilità di prodotti complementari, che accrescono reciprocamente il loro valore.

Sulla base di quanto esposto, si può concludere che nei two sided markets la maggior parte del valore provenga dagli effetti di rete, i quali possono, pertanto, essere considerati come chiave del loro successo. Si trova conferma nelle parole di Theodore Vail (1908), che nella relazione annuale per gli azionisti della AT&T ha sottolineato:

“Un telefono - senza una connessione all'altra estremità della linea - non è nemmeno un giocattolo o uno strumento scientifico. È una delle cose più inutili al mondo. Il suo valore dipende dalla connessione con l'altro telefono ed aumenta con il numero di connessioni.”

1.3 Network effects: implicazioni

La teoria dei two sided markets è legata alle teorie delle esternalità di rete (Rochet e Tirole, 2004). Questo legame è sempre stato noto ed è emerso dall'osservazione di come tali mercati presentassero tipicamente effetti di rete, a tal punto che Rysman (2009) ha classificato quest'ultimi come un loro potenziale sottoinsieme.

I network effects rappresentano l'effetto che un utente di un bene o servizio ha sul valore di quel prodotto percepito dagli altri utenti. Generalmente implicano un aumento del valore al crescere del volume di persone che partecipano alla rete, appunto. Un classico esempio, nel corso degli anni più volte preso in esame, è il telefono: “inutile” se nessun altro lo possiede perché non ci sarebbe nessuno da poter chiamare; al contrario, se tutti lo utilizzano il suo valore aumenta esponenzialmente.

Come già messo in evidenza, i mercati bilaterali si caratterizzano per una particolare attrazione tra i due gruppi costituenti, messi in collegamento attraverso una piattaforma. Questa crea un valore che dipende proporzionalmente dal grado di soddisfazione della domanda proveniente dai due gruppi. Illustrativo è, a tale proposito, l'esempio dei videogiochi: gli sviluppatori saranno spinti a creare videogiochi solo per piattaforme che hanno raggiunto la massa critica di giocatori, necessaria poiché si richiede un numero di consumatori sufficiente per poter coprire i costi anticipati di programmazione; a loro volta i giocatori preferiscono piattaforme che offrono una maggiore varietà di giochi (Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker e Marshall W. Van Alstyne, 2006).

Tali osservazioni ci portano a dedurre che i membri di entrambi i gruppi vogliono appartenere al gruppo più numeroso, in modo da beneficiare dei notevoli vantaggi che implica il farne parte.

La letteratura ha individuato due tipi di effetti di rete, che a loro volta possono essere positivi o negativi:

- **Same-side network effects**
- **Cross-side network effects**

I same-side effects interessano utenti appartenenti allo stesso lato del mercato e si creano dall'impatto che hanno gli uni sugli altri. Pensiamo, per esempio, all'effetto che possono avere produttori su altri produttori o consumatori su altri consumatori. Nel primo caso i produttori tendono a preferire minore concorrenza; nel secondo un aumento eccessivo di utilizzatori potrebbe generare fenomeni di congestione, con conseguente inefficienza della rete e/o riduzione del valore (es. Internet: troppi utenti inducono ad un rallentamento). Generalmente gli effetti same-side sono quindi negativi; non mancano però situazioni in cui si dimostrano essere positivi. Per spiegare l'effetto positivo Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker e Marshall W. Van Alstyne (2006) sono ricorsi ad un esempio molto efficace, osservando come gli utilizzatori di Microsoft Xbox apprezzino il fatto di poter giocare con i propri amici, avvalorando l'ipotesi secondo la quale il valore (della piattaforma) aumenta al crescere del numero di utilizzatori.

I cross-side effects, invece, coinvolgono utenti appartenenti a gruppi diversi e si creano dall'impatto che hanno reciprocamente gli uni sugli altri; possono essere definiti anche effetti trasversali o incrociati. Le decisioni prese dagli agenti appartenenti ad un lato del mercato influiscono sui benefici di cui godono gli agenti dell'altro lato. Si nota come la fonte del valore qui sia l'interazione tra i due gruppi. Un tipico esempio della loro manifestazione è Uber: l'aumento del numero di persone che lo utilizzano incentiverà maggiormente i conducenti ad entrare nella rete e ci sarà conseguentemente maggior disponibilità, ovvero offerta, per tutti gli utilizzatori. Maggiore domanda rende il mercato più attrattivo e stimola l'offerta. Più in generale, il valore che un gruppo attribuisce ad un servizio, o un prodotto, aumenta quando un nuovo utente entra e fa parte del gruppo opposto e si unisce alla rete. Di conseguenza, gli effetti cross-side possono essere presentati come principalmente positivi. Non mancano, tuttavia, casi in cui si scoprono essere negativi, come è stato dimostrato da Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker e Marshall W. Van Alstyne (2006), osservando, ad

esempio, come gli spettatori della TV preferiscano ricevere pochi messaggi pubblicitari, beneficiando dunque al diminuire della numerosità di inserzionisti.

2. QUADRO STRATEGICO: COME RAGGIUNGERE IL SUCCESSO

I mercati bilaterali stanno rapidamente diventando protagonisti in ogni settore. Il loro successo in parte è dovuto alla manifestazione di un ciclo virtuoso, secondo il quale una maggior domanda proveniente da una parte del mercato incentiva maggiormente l'altra parte. Le caratteristiche approfondite nel capitolo 1 mettono in luce la particolarità di tali mercati, la cui gestione risulta pertanto molto più complessa e complicata. Le tradizionali strategie non trovano applicazione qui, in quanto non funzionali al raggiungimento del successo. Di conseguenza si rende necessaria la definizione di nuove strategie, tra le quali emergono due in particolare: il prezzo (*pricing*) e l'apertura (*openness*).

La struttura del prezzo è determinante e, come sarà visto più nel dettaglio nel primo paragrafo, dove verranno analizzati i fattori che contribuiscono alla sua definizione, rappresenta una delle decisioni chiave. Solitamente non vengono applicati i principi standard e non sono isolati i casi in cui emergono "anomalie" quali prezzi sotto il costo marginale o addirittura prezzi negativi (Marc Rysman, 2009): si cercherà, a tale riguardo, di spiegare come sia possibile ottenere profitti positivi applicando strategie di *free pricing*. Saranno, inoltre, definite le condizioni che attraverso un'opportuna gestione degli effetti di rete, finalizzata ad incrementare il valore manifestato, conducono al sostenimento di una crescita accelerata.

2.1 Pricing: strategie di prezzo

I two sided markets sono diversi dai mercati tradizionali e richiedono pertanto un nuovo approccio alla strategia.

T. Eisenmann, G. Parker e M. W. Van Alstyne (2006) notarono come in una catena del valore "tradizionale", il valore si muovesse da sinistra (costo) a destra (ricavo). Nei mercati bilaterali, invece, costi e ricavi si muovono sia a sinistra che a destra, per la particolare natura della piattaforma che unisce gli utenti appartenenti ai due lati: la piattaforma deve sostenere dei costi per poter servire entrambi i lati e al tempo stesso consegue dei ricavi in cambio del servizio offerto, imponendo un prezzo a ciascun di essi .

In questo paragrafo si cercherà di comprendere chi tra i due lati collegati da una piattaforma conviene far pagare e chi invece conviene sovvenzionare. Si analizzerà, cioè quella che è stata definita da Rochet e Tirole (2004) "price structure", ovvero la ripartizione e l'allocazione del prezzo totale che viene percepito dall'intermediario.

Secondo quanto osservato da Rochet e Tirole (2004) un mercato è bilaterale se la piattaforma può influire sul volume di transazioni, incrementando il prezzo imposto ad un lato del mercato e riducendo di pari importo il prezzo pagato dell'altro lato. I gestori delle piattaforme decidono il prezzo da imporre a ciascuna delle due parti, tenendo conto dell'impatto che questo avrà sulla crescita e sulla disponibilità a pagare dell'altra parte. Di conseguenza la determinazione del prezzo si rivela essere decisiva. Solitamente dipende dall'elasticità della domanda e dai costi sostenuti ma varia in base al mercato di riferimento. Nei mercati molto competitivi i prezzi tendono al costo marginale, con conseguenti margini di guadagno molto bassi; nei mercati meno competitivi, con alte barriere all'ingresso, i margini sono tendenzialmente più ampi e il prezzo dipende principalmente dalla disponibilità a pagare dei consumatori; nei mercati bilaterali, infine, non ci sono delle regole standard ed il prezzo è il risultato dell'azione di diversi fattori, che saranno analizzati approfonditamente nel prossimo paragrafo.

In generale i prezzi tendono a diminuire all'aumentare dell'elasticità della domanda e questo effetto può essere amplificato nei mercati bilaterali, la cui caratteristica intrinseca, come si è detto, è l'identificazione di due gruppi collegati da un intermediario. Applicando ad uno dei due gruppi (A) un prezzo molto basso, si ottiene ovviamente un aumento della sua domanda; non solo, come effetto si ha anche un incremento della domanda dell'altro gruppo (B). Questo è dovuto alla presenza di cross-side network effects, che portano il gruppo B a beneficiare all'aumentare della partecipazione del gruppo A; quest'ultima aumenta per effetto dell'applicazione di un prezzo basso e come conseguenza il gruppo B sarà disposto ad accettare l'applicazione di un prezzo maggiore, poiché tale incremento verrebbe ricompensato dal maggior beneficio percepito da un gruppo A più numeroso. In tal modo il gruppo B diventa molto più redditizio per la piattaforma, il cui guadagno risulta provenire principalmente da questo. Il maggior valore estratto dal gruppo B manifesta l'importanza di avere più consumatori nel gruppo A, il che porta ad una riduzione dei prezzi ancora maggiore e all'aumento del numero di utenti nel gruppo che sperimenta l'aumento dell'elasticità (Marc Rysman, 2009, p. 129-130).

Come scegliere il prezzo giusto? La chiave sta nel sovvenzionare un gruppo di utenti, addebitando un importo maggiore all'altro gruppo, il quale beneficia della possibilità di poter accedere al gruppo sovvenzionato e quindi più numeroso. Si pensi al mercato Adobe Acrobat PDF, che comprende lettori e scrittori di documenti: i lettori non pagano nulla e sono molto

sensibili al prezzo, al contrario gli scrittori sono meno sensibili e disposti a pagare per poter accedere ad un ampio gruppo di lettori (T. Eisenmann, G. Parker e M. W. Van Alstyne, 2006). L'analisi di tale esempio porta a individuare nei due lati un “*subsidy side*” ed un “*money side*”. Il primo coinvolge utenti che, quando sono attratti in grandi numeri, acquisiscono maggior valore per l'altro lato. È evidente come il *subsidy side* sia indispensabile per poter beneficiare degli effetti di rete, in particolar modo quelli trasversali (cross-side): se la piattaforma riesce ad attrarre un numero sufficientemente alto di utenti *subsidy side*, gli utenti *money side* saranno disposti a pagare di più per poterli raggiungere; al tempo stesso, una piattaforma con un elevato numero di utenti *money side* attrae utenti *subsidy side*, i quali saranno maggiormente incentivati ad accedere alla rete per il basso costo da dover sostenere. L'osservazione di quanto descritto spinge a notare come i profitti conseguiti in un lato possono essere intenzionalmente nulli o addirittura negativi, con il verificarsi di una perdita. Si sacrificano, cioè, i profitti provenienti da un gruppo di utenti per incrementare quelli percepiti dall'altro in misura tale da recuperare, e superare abbondantemente, la perdita subita.

2.1.1 I fattori

Emerge l'idea che i gestori delle piattaforme tendano ad applicare un prezzo ad una sola delle due parti. Non può, tuttavia, essere determinato a priori quanto un lato dovrebbe essere incoraggiato a crescere e quanto l'altro dovrebbe pagare per il privilegio di accedervi. Dipende da vari fattori, che trovano approfondimento negli studi di Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker e Marchall W. Van Alstyne (2006).

a. Sensibilità dell'utente al prezzo

Si dovrebbe favorire il gruppo più sensibile al prezzo in modo tale da stimolare la sua crescita ed attrarre, grazie agli effetti di rete, il maggior numero possibile di utenti dell'altro gruppo. Ha senso, cioè, imporre un prezzo maggiore al lato la cui domanda aumenta più fortemente in risposta alla numerosità del lato opposto.

Come precedentemente accennato, Adobe Acrobat PDF segue questa regola dei prezzi: i lettori, molto sensibili al prezzo, non pagano nulla per accedervi; gli scrittori invece, attratti dall'accesso ad un vasto pubblico, hanno una maggiore disponibilità a pagare. Se i lettori fossero soggetti al pagamento anche solo di una piccola somma, il loro numero scenderebbe drasticamente, così come scenderebbe da parte degli scrittori l'interesse di raggiungere un pubblico molto più limitato.

Non far pagare il gruppo più sensibile al prezzo si mostra pertanto una strategia vincente.

b. Sensibilità dell'utente alla qualità

Uno dei due lati di solito è più sensibile alla qualità rispetto all'altro. Una possibile strategia, apparentemente controintuitiva, consiste nel non applicare prezzi al lato più sensibile ad essa, ma far pagare quello che la deve fornire. Il costo della qualità verrà poi ricompensata con un maggior entusiasmo e un maggior interesse da parte degli utenti più sensibili ad accedere alla piattaforma; questo genererà un circolo virtuoso.

Questa caratteristica risulta molto evidente nel caso dei videogiochi. Per sostenere la competizione, gli sviluppatori devono offrire una qualità tale da riuscire ad attirare i giocatori e strapparli ai concorrenti. Il costo comportato dal raggiungimento della qualità richiede l'acquisizione di un elevato numero di giocatori per poter recuperare gli investimenti e far funzionare così il processo su cui si basa il loro modello di business.

c. Capacità di catturare gli effetti di rete trasversali

Gli effetti di rete trasversali sono indubbiamente un fattore rilevante nella determinazione del prezzo. Sono state più volte messe in evidenza le forti implicazioni della dimensione numerica degli utenti nei two sided markets e sono ormai noti i vantaggi connessi all'attrazione reciproca tra le due parti.

È importante notare come tali vantaggi, però, sarebbero sprecati se il *subsidy side* potesse effettuare transazioni anche con un concorrente (T. Eisenmann, G. Parker e M. W. Van Alstyne, 2006): è necessario riuscire a “catturarli” e ad evitare che altri possano beneficiarne.

d. Effetti di rete same-side

Anche gli effetti di rete diretti, o same-side, esercitano un'influenza strategica rilevante. Ricordiamo che generalmente questi effetti sono negativi. Possono, difatti, verificarsi casi in cui, quando sono molto forti, sia preferibile escludere alcuni utenti dalla rete: i venditori, ad esempio, in genere vorrebbero avere meno concorrenza diretta; in presenza di beni limitati, anche gli acquirenti preferirebbero essere in numero ridotto.

Per ovviare il problema, i gestori delle piattaforme dovrebbero considerare la concessione di diritti esclusivi ad un singolo utente, assicurandosi che non vengano abusate le conseguenti “posizioni di monopolio” (T. Eisenmann, G. Parker e M. W. Van Alstyne, 2006, p. 6).

e. Costi di produzione

Nella maggior parte dei mercati i costi di produzione sono molto incisivi. Tuttavia, vi sono delle situazioni in cui (nei mercati bilaterali) un nuovo consumatore non apporta alcun costo

aggiuntivo. Quando ciò si verifica, la determinazione del prezzo è relativamente semplice: si è visto come al *subsidy side* venga applicato un prezzo pari a zero. Se, però, si manifestano costi unitari non trascurabili, i gestori delle piattaforme devono prestare maggiore attenzione.

2.2 Crescita “accelerata”

Una piattaforma di successo gode di rendimenti crescenti di scala: gli utilizzatori sono disposti a pagare di più per accedere ad una rete più grande, di conseguenza i margini di profitto crescono all’aumentare della base di utenti. Questo meccanismo genera un circolo virtuoso che porta ad una crescita accelerata.

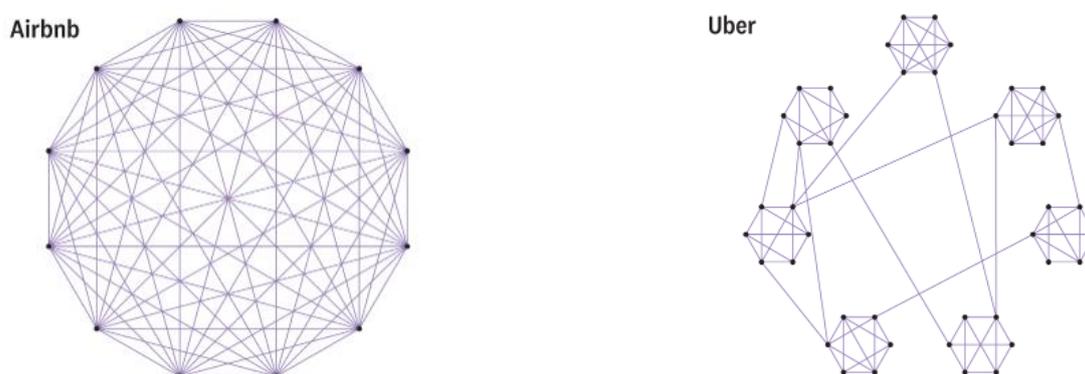
I gestori della piattaforma di successo potranno sfruttare i loro margini più elevati per investire di più in ricerca e sviluppo e/o abbassare i loro prezzi, eliminando la minaccia dei concorrenti più piccoli. Come risultato, i two sided markets nella loro fase di maturità risulteranno dominati da poche grandi piattaforme (T. Eisenmann, G. Parker e M. W. Van Alstyne, 2006, p. 2).

Nel primo capitolo è stato menzionato il cosiddetto *chicken-egg problem*, secondo il quale gli utenti si avvicineranno alla piattaforma solo se questa produrrà valore, ma la piattaforma non ha valore se la partecipazione è nulla: affinché la piattaforma funzioni è indispensabile che vi partecipino entrambi i versanti.

Supponendo che l’obiettivo primario di un venditore sia fare profitto, se vi sono potenziali acquirenti egli sarà incoraggiato ad entrare in un mercato. In una logica di priorità, si potrebbe pensare di mettere l’acquirente davanti al venditore. Questo è quanto ha fatto Kijiji Canada, una rete, appartenente al gruppo eBay, che consente l’inserimento online di piccoli annunci di prodotti di varie categorie tra cui auto, moto ecc., riuscendo a superare la concorrente AutoTrader. Quest’ultima era focalizzata ad aumentare il numero di auto sul proprio sito, sperando che assistere la parte dei fornitori avrebbe conseguentemente attirato gli acquirenti. Kijiji, al contrario, ha puntato esclusivamente ad incrementare il numero di utenti appartenenti all’altro lato del mercato, quello degli acquirenti di auto, e questa si è rivelata essere la direzione vincente (Real Ventures, 2018).

Nei mercati bilaterali il costo per servire un utente addizionale è generalmente trascurabile e questo permette il facile raggiungimento di rendimenti crescenti di scala. Questo si verifica come risultato degli effetti di rete, i quali quando sono particolarmente forti determinano una

rapida crescita del valore della piattaforma all'aumentare del numero di utenti. Un ulteriore elemento rilevante per il sostenimento della crescita è la struttura di una rete: più è frammentata in gruppi locali, e più questi gruppi sono isolati l'uno dall'altro, più un'azienda sarà vulnerabile. Mettendo a confronto Uber, che opera a livello locale, e Airbnb, che opera invece a livello globale, è evidente come il primo sia molto più sensibile alla concorrenza, perché è relativamente più facile per un nuovo entrante accedere ad un mercato più piccolo. Un potenziale concorrente di Airbnb, al contrario, dovrebbe entrare in un mercato globale, con l'implicazione di costi molto elevati di fronte ai quali potrebbe desistere.



Fonte: Feng Zhu e Marco Iansiti (2019) "Why Some Platforms Thrive and Others Don't" - Harvard Business Review

2.2.1 Il valore del gratis

Ci chiediamo come e se sia possibile fare profitti positivi con *free goods*.

Quello che un po' di tempo fa sarebbe potuto apparentemente sembrare un ossimoro, oggi rappresenta la realtà. Un'azienda sarà incentivata a fissare un prezzo nullo per uno dei due gruppi del mercato se così facendo riuscirà ad ottenere la massa critica necessaria per attirare un numero di utenti dell'altro gruppo tale da riuscire a recuperare, ed anzi ad eccedere abbondantemente, i costi sostenuti nell'attrarre il primo.

Nelle fasi iniziali di sviluppo di un'azienda è indispensabile attirare i così detti *free customers*, ovvero utenti che non apportano un guadagno diretto poiché esenti da qualsiasi pagamento, ma se opportunamente valorizzati, possono rivelarsi un'arma potentissima.

Ci si pone di fronte alla sfida di riuscire capire quale sia il vero valore di un *free customer*. La particolarità dei mercati bilaterali impedisce l'applicazione dei modelli tradizionali di valutazione dei clienti, i quali trascurano le interazioni tra le parti e non prendono in considerazione il "valore del gratis". Pur non fornendo direttamente un guadagno, questi utenti in realtà aggiungono valore all'azienda attraendo a loro volta nuovi utenti.

Sunil Gupta e Carl F. Mela (2008) hanno dimostrato come la crescita di entrambi i lati, sia dei venditori che degli acquirenti, sia influenzata da:

- strategie di Marketing dell'azienda
- effetti di rete diretti, o same-side
- effetti di rete indiretti, o cross-side

È curioso il legame con le spese di Marketing, le quali diminuiscono all'aumentare del numero di utenti presenti. Le aziende, infatti, possono ridurre tali spese con stimolando gli effetti di rete ed implicando così un maggior valore del cliente. Quando gli effetti di rete sono molto forti, il meccanismo che determina il circolo virtuoso di crescita si autoalimenta e il ruolo del marketing diventa meno decisivo.

Si può dedurre che aggiungendo un utente nella rete, “pagante” o non, si avrà un impatto sul profitto dell'azienda. Il numero di *free customers* influenza il numero di utenti “paganti” e viceversa, al tempo stesso entrambi sono influenzati dalle spese di Marketing. In presenza di effetti di rete molto forti, l'azienda percepisce importanti pagamenti, anche se provenienti da un solo lato del mercato sono sufficientemente alti da recuperare la mancanza. La chiave che avvia il motore, tuttavia, risulta essere nel lato “gratuito” e questo fa crescere il valore attribuito ai *free customers*, definiti da Sunil Gupta e Carl F. Mela (2008) come segue: “In sostanza, il valore della vita di un free customer è il suo effetto incrementale sul valore attuale netto dei flussi di cassa dalla popolazione dei clienti che pagano”.

2.2.2 Gestione dei *network effects*

I network effects sono stati ampiamente trattati in precedenza, con riferimento alle varie tipologie e relativa descrizione delle loro implicazioni. Ci poniamo ora di fronte ad un nuovo interrogativo: come gestirli al meglio in modo da riuscire a sfruttare tutto il potenziale che offrono.

È molto semplice notare come i due lati si influenzino reciprocamente (cross-side network effects). Prendiamo in esame il caso di eBay: ogni nuovo venditore sul mercato aumenta l'offerta e la varietà di scelta per gli acquirenti e di conseguenza aggiunge valore; allo stesso tempo, ogni nuovo acquirente aumenta il valore percepito dai venditori, perché aumenta la base dei potenziali clienti. Meno immediate sono le interazioni tra utenti appartenenti allo stesso lato, tendenzialmente negative perché gli utenti si sottraggono valore a vicenda (same-side network effects). Riprendiamo in esame il caso di eBay: i venditori competono tra loro creandosi reciprocamente concorrenza; al contempo, i consumatori preferiscono avere meno

concorrenza in caso di beni presenti in numero limitato o di occasioni imperdibili. La prima tipologia di effetti solitamente è più forte della seconda, ragion per cui si può sostenere che i benefici valgano il costo degli effetti negativi.

Questo meccanismo trova applicazione anche nei centri commerciali attraverso la strategia di co-localizzazione dei concorrenti. Aggregare nello stesso luogo venditori concorrenti tra loro genera delle esternalità che li porta a beneficiare di maggiori vantaggi rispetto al caso di distribuzione casuale. Questo si verifica perché vengono attirati sul luogo molti più acquirenti, spinti dalla maggiore varietà di offerta proposta.

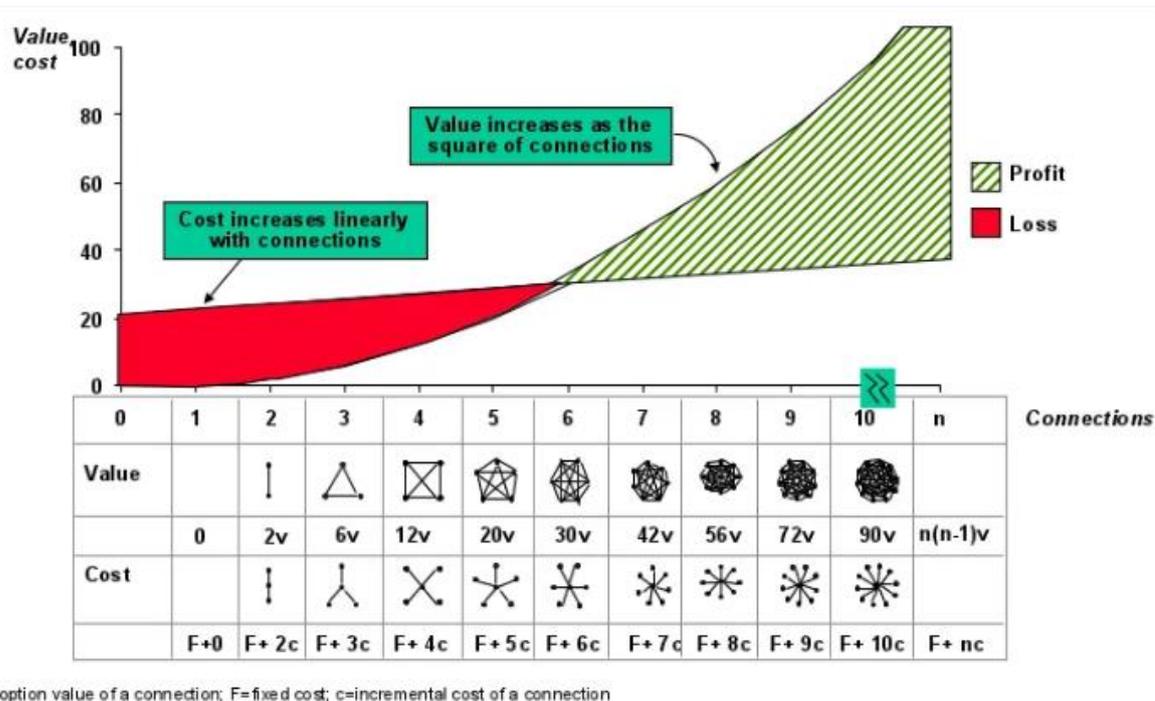


Un caso ben noto e che ha fatto molto discutere è quello del “Benvenuto” di Apple ad IBM.

Sorge spontaneo chiedersi cosa possa aver spinto tale mossa. La risposta sta in quanto precedentemente osservato in merito agli effetti di rete e alla concorrenza. In particolare, quando l’intensità degli effetti di rete è sufficientemente forte e il mercato non è ancora troppo competitivo, dominano gli effetti indiretti, ovvero i cross-side network effects, che ricordiamo essere positivi.

Fonte: The Wall Street Journal - 12 Agosto 1981

È ormai chiaro come aderire ad una rete implichi contemporaneamente costi e benefici. Prima di raggiungere la massa critica i costi superano i benefici, poi la situazione si capovolge ed iniziano a manifestarsi i notevoli vantaggi.



v=option value of a connection; F=fixed cost; c=incremental cost of a connection

Fonte: Immagine di Raymond Stern, sito: <https://medium.com/evergreen-business-weekly/the-power-of-network-effects-why-they-make-such-valuable-companies-and-how-to-harness-them-5d3fbc3659f8>

Come illustrato dal grafico sopra riportato, i costi continuano a crescere in modo lineare, mentre il valore aumenta molto più che proporzionalmente, si può dire che. Possiamo affermare che cresca in misura esponenziale. I network effects generano un meccanismo tale per cui le aziende forti continuano a crescere e ad affermarsi sempre più.

2.3 Openness: vantaggi e svantaggi della condivisione

Con il termine “openness” si fa riferimento alle decisioni di apertura tipiche dei mercati bilaterali. Marc Rysman (2009) ha individuato due specifiche questioni strategiche:

- 1) La prima riguarda il numero di lati da servire, ovvero scegliere se la piattaforma debba essere unilaterale, bilaterale o multilaterale.
- 2) La seconda riguarda la gestione della concorrenza, ovvero decidere se perseguire la compatibilità, l’incompatibilità o qualche tipo di integrazione tra le piattaforme.

Tendenzialmente vi è una generale propensione all’incompatibilità, perché ritenuta essere per gli utilizzatori della piattaforma un incentivo alla fidelizzazione e per i concorrenti, o potenzialmente tali, un freno alla competizione. L’incompatibilità, però, come vedremo, comporta anche diversi svantaggi. È difficile per un gestore della piattaforma decidere se perseguire una strategia di apertura e condivisione con i concorrenti, o se combattere per

conquistare il dominio, attratto dalla prospettiva di rendimenti crescenti. Prima di tutto bisognerebbe capire se lo specifico mercato è più adatto ad essere servito da un'unica piattaforma oppure no.

Sono state definite tre condizioni al verificarsi delle quali un mercato dovrebbe preferibilmente essere caratterizzato da un'unica piattaforma (T. Eisenmann, G. Parker e M. W. Van Alstyne, 2006):

- *“Multi-homing costs are high for at least one user side”*

Il multi-homing consiste nell'utilizzo di più piattaforme da parte di uno o entrambi i versanti. Solitamente si verifica quando il costo incrementale che comporta l'adesione ad una piattaforma aggiuntiva è relativamente basso. Al contrario, quando tali costi sono elevati, anche solo per una delle due parti, gli utenti sono incentivati a concentrarsi su una sola piattaforma.

- *“Network effects are positive and strong - at least for the users on the side of the network with high multi-homing costs”*

In presenza di effetti di rete positivi e forti, anche se presenti solo sul lato segnato da costi di multi-homing alti, la piattaforma acquisirà automaticamente maggior valore e spingerà gli utenti a focalizzarsi su di essa. Se invece la piattaforma fosse caratterizzata da una piccola scala, gli utenti non sarebbero interessati a convergervi poiché la potenziale partecipazione non manifesterebbe rivelanti vantaggi incrementali.

- *“Neither side's users have a strong preference for special features”*

Se gli utenti non dimostrano preferenze per funzioni particolari, o queste non sono rilevanti, tenderanno a convergere in un'unica piattaforma. Al contrario, in presenza di utenti con preferenze uniche o di nicchia, ci sarebbe spazio per piattaforme più piccole finalizzate a soddisfare tali esigenze.

Tuttavia, nonostante la prospettiva di vittoria con i suoi conseguenti vantaggi sia alquanto allettante, sono numerosi i casi di condivisione: vediamone i motivi.

Nel caso in cui vi fosse la convinzione che la piattaforma non sopravviverebbe alla competizione, risulta chiara la ragione. La condivisione offre, però, grandi vantaggi anche a quelle aziende che avrebbero reali possibilità di affermarsi e ottenere il controllo. Prima di tutto perché in tal modo avrebbero la possibilità di raggiungere un mercato molto più vasto, ed è ormai noto quali siano gli effetti della numerosità nei mercati bilaterali. Inoltre, sotto l'ipotesi di competizione per il dominio, molti utenti sarebbero più prudenti ad accedere ad

una delle piattaforme per timore di sostenere la parte “sbagliata”, con la prevalenza dell’altra. La competizione implicherebbe, inoltre, ingenti spese per il marketing al fine di attirare i potenziali utilizzatori; tali spese si eviterebbero in caso di condivisione, e quindi di minor concorrenza.

3. UN CASO DI CRESCITA “ACCELERATA”: Uber

Il successo di una piattaforma si manifesta nella contemporanea creazione di valore per entrambe le parti del mercato, solitamente rappresentate da domanda e offerta. Questo porta alla creazione, come conseguenza, dei cosiddetti *network effects*, che tendenzialmente conducono a tassi di crescita straordinari: un caso esemplare è rappresentato da Uber, nota società di servizio di trasporto.

In un mercato tradizionale, al crescere del volume di vendita si può beneficiare dei vantaggi offerti dalle economie di scala, le quali implicano attività di produzione sempre più efficienti e minori costi unitari. Tuttavia, oltre un certo volume si va incontro al fenomeno opposto, con un aumento degli investimenti necessari per sostenere l'ulteriore espansione ed il conseguente andamento della curva del costo verso l'altro, a forma di U (manifestazione delle cosiddette diseconomie di scala).

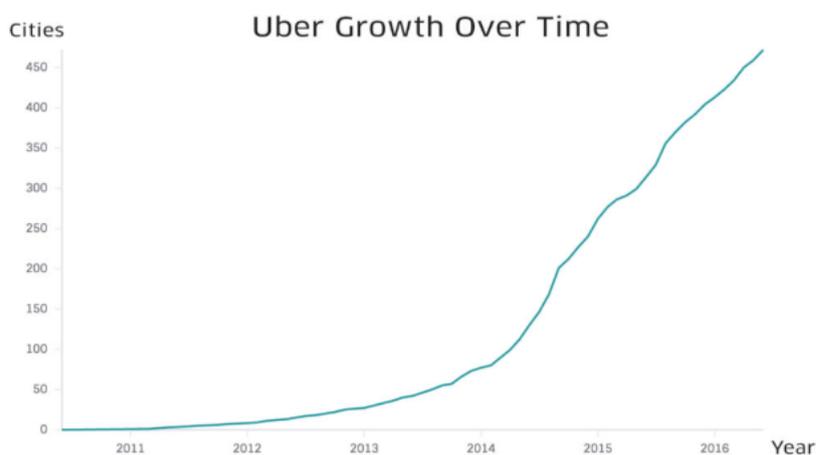
In un two sided market, invece, al crescere del volume di vendita i costi unitari diminuiscono in modo algoritmico, e restano tali. La crescita, difatti, si basa sull'acquisizione non di nuove risorse, che comportano il sostenimento di ulteriori costi, ma di nuovi clienti, come evidenziato da Nicholas L. Johnson (2018): *“A platform grows not by buying more assets, but by acquiring more users, which has a near-zero cost”*.

3.1 Il successo di Uber

In questo capitolo approfondiremo l'analisi di un caso specifico, la piattaforma Uber per il trasporto di persone in ambito urbano. L'attenzione sarà riservata esclusivamente ai fattori che ne hanno condotto la vertiginosa crescita e al modo in cui è riuscita a raggiungere un'espansione a livello globale come mercato bilaterale.

La società è stata fondata a San Francisco nel 2009 da Garrett Camp e Travis Kalanick con lo scopo di fornire un servizio di trasporto privato attraverso l'utilizzo di un'applicazione mobile, la quale favorisce l'incontro diretto tra passeggeri ed autisti. A distanza di soli 6 mesi dal suo lancio ufficiale aveva registrato tra 3.000 e 6.000 utilizzatori e tra 10.000 e 20.000 corse (Thales S. Texeira, Marrone Morgano, 2016); evidente segno del forte potenziale che questo nuovo sistema di trasporto rappresentava e che nei mesi successivi ha portato ad una diffusione capillare. Dopo l'iniziale successo raggiunto a San Francisco, città natale, Uber iniziò ad espandersi prima a New York e successivamente a Chicago, Seattle, Boston e

Washington D.C, riproponendo sempre lo stesso modello. La vera espansione geografica, però, ebbe inizio con l'arrivo a Parigi, seguita poi da Londra, Città del Messico, Taiwan. Questo portò Uber a diventare un fenomeno internazionale, con maggior accentuazione a partire dal 2013, quando cominciò ad affermarsi anche in Africa, India e Cina. Oggi è presente in più di 700 città e in oltre 70 Paesi. Il grafico sottostante descrive l'andamento della sua diffusione nel tempo:



Fonte: <https://www.cbinsights.com/research/report/how-uber-makes-money/>

Uber ha basato il proprio modello di business sulla gestione ottimale dell'incontro tra domanda e offerta del servizio di trasporto, riuscendo, grazie all'uso della tecnologia, a coordinare in modo efficiente chi necessita di un passaggio con chi è disposto ad offrirlo. Chiunque può ricoprire il ruolo dell'"autista", è sufficiente essere dotati di un'automobile in buone condizioni e di uno smartphone, elemento chiave attorno al quale ruota e sul quale si costruisce il servizio di Uber. Ogni qualvolta un utente abbia bisogno di un passaggio, aprendo l'apposita applicazione ed inserendo i dati richiesti, può verificare in tempo reale le auto disponibili nelle vicinanze e con un solo "click" mettersi in contatto con il conducente selezionato. È possibile, poi, conoscere anticipatamente l'importo associato alla specifica tratta ed ottenere informazioni dettagliate, e sempre aggiornate, sui tempi di attesa. L'utilizzo risulta essere molto semplice ed il binomio semplicità – facilità ha alimentato la crescente espansione ed il conseguente incremento della rete. Sempre più utenti, sia come clienti che come conducenti, hanno deciso di aderire a questa rete, migliorando il servizio e rendendolo sempre più prezioso, poiché un aumento della dimensione del mercato ha importanti conseguenze, quali minori tempi di attesa, maggiore offerta di trasporto ed aumenti della domanda, attratta da prezzi potenzialmente più bassi.

3.2 Circolo virtuoso

In questo paragrafo verrà presentata la strategia perseguita al fine di incrementare lo “spessore” del mercato e dare così avvio ad un processo di circolo virtuoso.

Uber è un perfetto esempio di mercato bilaterale, caratterizzato da una piattaforma (in questo caso raffigurata dall'applicazione) che agisce come intermediario tra domanda e offerta, facilitando l'interazione tra di esse. Per ampliare la propria rete, la cui rilevanza in questi mercati è nota, viene applicata una tariffazione di prezzo diversa per i due gruppi, sovvenzionando il gruppo più sensibile ai prezzi e “fornitore di qualità” (si veda il paragrafo 2.1.1), ovvero quello che influisce in modo più significativo sulla crescita dell'altro: nel caso specifico si tratta dei conducenti. Una presenza considerevole di quest'ultimi sul mercato garantisce affidabilità nel servizio, maggior sicurezza nel trovare un passaggio quando se ne ha il bisogno, minori tempi di attesa e in generale maggiore comodità, determinando così una forte adesione da parte dei clienti con un notevole aumento del volume delle transazioni. Come conseguenza, dopo il raggiungimento della massa critica, cresce esponenzialmente il valore percepito da entrambe le parti, principio su cui è basato il circolo virtuoso della crescita.

Come attrarre i conducenti? Una particolarità di Uber consiste nell'utilizzare conducenti *freelance*, ovvero indipendenti e non legati all'impresa da alcun rapporto contrattuale. Essi decidono autonomamente le modalità e gli orari del lavoro, dando disponibilità semplicemente accedendo all'applicazione. L'evidente flessibilità rappresenta un notevole punto di forza perché incentiva ad offrire questo servizio anche in maniera saltuaria e amplia l'offerta rispetto al tradizionale servizio, quello di taxi, con una forte limitazione (anche per la regolamentazione) dell'offerta. Grazie a questo meccanismo Uber ne beneficia doppiamente: un incremento del lato dell'offerta, come precedentemente osservato, influenza positivamente la percezione del valore da parte dei potenziali clienti, e, al tempo stesso, per ogni transazione Uber trattiene il 20% del prezzo della corsa (il restante 80% rappresenta, invece, il guadagno del conducente).

3.3 Perfetta corrispondenza domanda - offerta

Uber è riuscita a fornire una soluzione ad un problema reale, che ha avuto un impatto su milioni di persone (Thales S. Texeira, Marrone Morgano, 2016). Il servizio di taxi

tradizionale racchiude molte inefficienze che si riflettono sui clienti, comportando conseguenti disagi, quali ad esempio le lunghe attese. A tale proposito, Denis Oakley (2016), ha osservato come il numero di taxi rimanga “fisso” nel breve/medio periodo e come questo comporti dei limiti considerevoli. Se la domanda di trasporto dovesse aumentare oltre la capacità massima, definita dal numero totale di taxi presenti sul mercato, essa non potrà essere adeguatamente soddisfatta; se, invece, la domanda dovesse improvvisamente calare, ci sarebbe un eccesso di offerta non evitabile nel breve termine, poiché l’uscita dal mercato non può essere immediata.

Un perfetto connubio tra domanda e offerta è esattamente ciò che vuole offrire Uber. Riesce, difatti, a gestire le fluttuazioni della domanda rispondendo con livelli ottimali di offerta: misurando costantemente i livelli di domanda, individua facilmente il momento in cui questi superano la capacità disponibile e, al fine di ristabilire l’equilibrio, interviene regolando i prezzi ed aumentandoli laddove la domanda è più alta. Al tempo stesso, le maggiori tariffe attraggono più conducenti, con un chiaro incremento dell’offerta (Denis Oakley, 2016).

Una minore disponibilità di conducenti, all’aumentare della loro richiesta, implica un incremento maggiore dei prezzi. In tal modo Uber si assicura di essere in grado di soddisfare sempre la domanda e, contemporaneamente, di riuscire controllarla, poiché coloro che non saranno disposti ad accettare l’incremento di prezzo usciranno dal mercato, determinando un abbassamento della domanda ed un conseguente allocazione ottimale delle risorse limitate. I conducenti saranno, quindi, incentivati a concentrarsi nelle aree segnate da maggior domanda, indicate loro dall’applicazione al fine di guidare gli spostamenti verso le posizioni più redditizie.

Si può, dunque, affermare che il modello di Uber si basi sulla perfetta corrispondenza tra domanda e offerta e sulle seguenti proposte di valore evidenziate da Denis Oakley (2016), e che alimentano la crescita dell’azienda:

“Ti daremo sempre un passaggio quando ne avrai bisogno”

“Ti daremo sempre i passeggeri quando li desideri”

CONCLUSIONE

In questo elaborato è stato possibile vedere come definire il profilo strategico nei two sided markets al fine di realizzare una crescita accelerata e raggiungere il successo.

L'analisi della *price structure* ha messo in evidenza come una diversa applicazione dei prezzi ai due gruppi del mercato possa portare a massimizzare i profitti percepiti dalla piattaforma: non si può, a tale proposito, non rimarcare il forte impatto delle strategie *free pricing*, le quali dimostrano come si possano ottenere profitti positivi applicando prezzi pari a zero e riuscendo a comprendere il vero valore dei *free customers*.

Il successo di una piattaforma si manifesta nella contemporanea creazione di valore per entrambe le parti del mercato, e, come si è visto, tale valore può essere amplificato attraverso la gestione dei *network effects*, un'arma potentissima che permette di raggiungere tassi di crescita esponenziali, come dimostrato dall'analisi dell'espansione di Uber. È stata, a tale riguardo, messa in luce la rilevanza della dimensione del mercato, osservando come gli utenti di una piattaforma siano disposti a pagare di più per accedere ad una piattaforma connessa ad una rete più grande ed evidenziando, in tal modo, come le interazioni tra gli utenti portino alla creazione di un circolo virtuoso. Tale meccanismo, potenziato dai rendimenti crescenti di scala che caratterizzano i mercati bilaterali, fa sì che le aziende forti continuino a crescere e a diventare ancora più forti, rendendo in tale modo evidente cosa si intenda per "crescita accelerata".

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

BHATNAGAR, T., 2017. Exploring Industry Disruption: Two-Sided Marketplace Dynamics [online]. *Forbes Communications Council*, 16 Ottobre. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/10/16/exploring-industry-disruption-two-sided-marketplace-dynamics/#4dcc232eab5c>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

BLYSTONE, D., 2015. The Story of Uber [online]. *Investopedia*, 25 Giugno. Disponibile su <<https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/111015/story-uber.asp>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

CB INSIGHTS, 2018. How Uber Makes - And Loses – Money. Disponibile su <<https://www.cbinsights.com>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

COMINO, S., MANENTI, F., 2014. Industrial Organisation of High-Technology Markets, (s.l.), Edward Elgar, 103-127

CURRIER, J., The Network Effects Manual: 13 Different Network Effects (and counting) [online]. *Nfx*. Disponibile su <<https://www.nfx.com/post/network-effects-manual>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

EISEMANN, T. R., PARKER, G., ALSTYNE, M. W., 2006. Strategies for Two-Sided Markets, *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101

GUPTA, S, MELA, C. F., 2008. What is a free customer worth? [online]. *Harvard business review*, Novembre. Disponibile su < <https://hbr.org/2008/11/what-is-a-free-customer-worth>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

JALLOH, M. S., 2019. Uber: Advantages and Disadvantages [online]. *Investopedia*, 17 Aprile. Disponibile su ><https://www.investopedia.com/articles/investing/110614/taxi-industry-pros-cons-uber-and-other-e-hail-apps.asp>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

JOHNSON, N. L., 2018. What are Network Effects? [online]. *Applico Inc.*, 15 Febbraio. Disponibile su <<https://www.applicoinc.com/blog/network-effects/>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

JORGERSON, E., 2015. The Power of Network Effects: Why they make such Valuable Companies, and how to Harness them [online]. *A Medium Corporation*, 25 Giugno. Disponibile su <<https://medium.com/evergreen-business-weekly/the-power-of-network-effects-why-they-make-such-valuable-companies-and-how-to-harness-them-5d3fbc3659f8>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

OAKLEY, D., 2016. The Uber Business Model Canvas [online], Nfx, 27 Gennaio, Disponibile su <<https://www.denis-oakley.com/2016/01/27/uber-business-model-canvas-success>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

PARKER, G., ALSTYNE, M. W., 2005. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504

REAL VENTURES, 2018. Accelerating Growth: Key Strategies for Scaling a Two-sided Marketplace [online]. *A Medium Corporation*, 1 Marzo. Disponibile su <<https://medium.com/believing/accelerating-growth-key-strategies-for-scaling-a-two-sided-marketplace-74fc770f4b94>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

ROCHET, J. C., TIROLE, J., 2004. Defining Two-Sided Markets, *CiteSeer*, 15 Gennaio

ROCHET, J. C., TIROLE, J., 2006. Two-sided markets: a progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 645-667

RYSMAN, M., 2009. The Economics of Two-Sided Markets, *Journal of economic perspectives*, 23 (3), 125–143

SOLOMON, B., 2015. The Numbers Behind Uber's Exploding Driver Force [online]. *Forbes*, 1 Maggio. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2015/05/01/the-numbers-behind-ubers-exploding-driver-force/#4a536e9d5750>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

TEIXEIRA, T. T., BROWN M., 2016. Airbnb, Etsy, Uber: Acquiring the first thousand customers, *Harvard Business School*, 25 Maggio

TRACEY, L., 2015. Uber is on growth fast track, leaked document shows [online]. *Los Angeles Times*, 21 Agosto. Disponibile su <<https://www.latimes.com/business/la-fi-0822-uber-revenue-20150822-story.html>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

ZHU, F., IANSITI, M., 2019. Why Some Platforms Thrive and Others Don't [online]. *Harvard business review*, Gennaio – Febbraio. Disponibile su <<https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>> [data ultimo accesso 30/08/2019]

Sito ufficiale Il sole 24 ore: <https://www.ilsole24ore.com>

Sito ufficiale La stampa: <https://www.lastampa.it>

Sito ufficiale Uber: <https://www.uber.com>