

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

Analisi comparativa di modelli di business online

Relatore: Moreno Muffatto

Luca Tumelero

11/12/2012

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| CAPITOLO 1 | INTRODUZIONE | 5 |
| 1.1 | IL MODELLO DI BUSINESS | 5 |
| 1.2 | LE AZIENDE E INTERNET | 11 |
| 1.3 | CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE (DELL'INFORMAZIONE)..... | 14 |
| CAPITOLO 2 | CASI DI STUDIO | 17 |
| 2.1 | GAZELLE | 17 |
| 2.2 | ZIPCAR | 20 |
| 2.3 | NETFLIX | 22 |
| 2.4 | GOOGLE INC. | 25 |
| 2.5 | GROUPON..... | 27 |
| 2.6 | AMAZON WEB SERVICE | 29 |
| 2.7 | FOURSQUARE..... | 31 |
| 2.8 | FACEBOOK..... | 33 |
| 2.9 | HUBSPOT | 36 |
| 2.10 | DROPBOX..... | 38 |
| 2.11 | BIG SKINNY..... | 40 |
| 2.12 | BIGPOINT | 41 |
| 2.13 | DEMAND MEDIA | 42 |
| 2.14 | TWITTER | 43 |
| 2.15 | EXPATICA | 45 |
| 2.16 | INSPIRATICA..... | 46 |
| 2.17 | CRAIGSLIST | 47 |
| 2.18 | RENTJUNGLE | 49 |
| 2.19 | PUNCH TAB | 50 |
| 2.20 | YOUSENDIT | 51 |
| 2.21 | EBAY | 53 |

| | | |
|--|---|------------|
| 2.22 | INNOCENTIVE | 54 |
| 2.23 | RECORDED FUTURE | 56 |
| 2.24 | REVENUEWIRE | 58 |
| 2.25 | SALESFORCE | 59 |
| 2.26 | ZYNGA | 61 |
| 2.27 | YANDEX..... | 63 |
| 2.28 | VENTE-PRIVEE..... | 64 |
| 2.29 | BETFAIR | 67 |
| 2.30 | LINKEDIN..... | 68 |
| CAPITOLO 3 ANALISI E COMPARAZIONI | | 73 |
| 3.1 | ANALISI DEI MODELLI DI RICAVO | 73 |
| 3.2 | ANALISI TEMPORALE | 91 |
| 3.3 | ANALISI DIMENSIONALE..... | 84 |
| 3.4 | ANALISI PER CLUSTER | 73 |
| 3.5 | ANALISI DEI MODELLI DI COSTO | 84 |
| CAPITOLO 4 CARATTERISTICHE PRINCIPALI RISULTANTI DALL'ANALISI | | 95 |
| 4.1 | IL VALORE DELLA DEFINIZIONE DEL MODELLO DI RICAVI..... | 95 |
| 4.2 | PREDOMINANZA DEL MODELLO "FREEMIUM" | 96 |
| 4.3 | IL VALORE DELL'AZIENDA DIVENTA PROPORZIONALE AL NUMERO DI UTENTI..... | 97 |
| 4.4 | ABBATTIMENTO DEI COSTI FISSI E CREAZIONE DI UN SUBSTRATO DI FORNITORI PER AZIENDE DOT-COM | 99 |
| 4.5 | IL WEB 2.0 E LA VELOCITÀ DI CAMBIAMENTO | 101 |
| CAPITOLO 5 CONCLUSIONI | | 103 |
| CAPITOLO 6 BIBLIOGRAFIA..... | | 105 |

Introduzione

Oggigiorno Internet è alla base di diversi modelli di business adottati da imprese come attività più o meno centrali del loro operare nel mercato. In relazione al grado di importanza del business online per le imprese, queste si possono suddividere in “dot-com”, quando operano unicamente attraverso Internet, oppure “bricks and clicks”, qualora Internet sia solamente complementare alle loro strategie.

In questo lavoro analizzeremo un campione di aziende che appartengono alla categoria “dot-com”. Il nostro scopo è tracciare un’analisi tra i vari modelli di business delle aziende della rete, cercando di comprendere quali siano i migliori, quali caratteristiche li rendono interessanti e quanto sia possibile esportare tali modelli in altri settori del mercato di Internet.

1.1 Il modello di business

Si parla di modello di business, talvolta in modo improprio, in molte situazioni, nei consigli di amministrazione, tra consulenti del lavoro e anche alla radio o alla televisione, ma cosa è esattamente un modello di business?

Non esiste una definizione che mette d’accordo tutti, tuttavia nel corso degli anni diversi ricercatori ed esperti in materia hanno coniato la propria definizione in base a quale parte o funzione del piano volessero mettere in risalto.

Una delle prime e forse più importanti definizioni, risale al 1995 ed è stata formulata da Slywotzky che parla di business model (o come lui lo definiva, “business design”) come un insieme di identificazione del cliente, posizionamento sul mercato, processo produttivo e flusso di ricavo.

Questa definizione, sebbene risalga a più di quindici anni fa resta ancora quasi del tutto vera. La parte mancante della definizione, almeno secondo

quello che ad oggi viene riconosciuto come un pattern per un modello di business completo è la parte di “value proposition” ovvero le motivazioni per il quale un cliente dovrebbe adottare una soluzione dell’azienda rispetto alla concorrenza. Questa parte non era compresa nella definizione originale di Slywotzky perché considerava separata, sotto la definizione di “Value migration”.

Altre definizioni successive di un certo interesse sono quella di Teece che definisce il modello come “il modo in cui un’azienda trasmette valore ai suoi clienti e come converte i pagamenti in profitti”, quella di Itami e Noshino che spiega come un modello di business sia “un modello di profitto, un sistema di spedizione (di merce o valore ndr.) e un sistema di apprendimento” oppure quella di Yanus Moingeoin, Lehmann-Ortega Casadeus, Ricart Demil, Lecoq Sabatier, Rouselle e Mangematin: “la logica di una firma, il modo in cui opera e come crea valore per i suoi stakeholder. Il modo in cui attività e risorse sono utilizzate per assicurare sostenibilità e crescita.; un incrocio tra competenze e bisogni del cliente”.

Come si può vedere le definizioni successive pongono un accento diverso su diverse peculiarità del business model: la prima pone l’accento sulla relazione tra innovazione e profitto, mentre la seconda è più concentrata sul sistema azienda in se e non sulle interazioni con l’esterno. L’ultimo, invece, si concentra sulle interazioni della azienda con l’esterno e le dinamiche di sviluppo.

Da questi possiamo quindi dedurre una linea generale di argomenti che è opportuno siano presenti in un piano di business. Prima di elencarli, ricordiamo che in ogni caso è la nostra interpretazione di piano di business e nelle analisi successive, non necessariamente tutti i punti saranno sviluppati per tutte le aziende prese in esame.

1.1.1 Value proposition

La value proposition, o in italiano “proposta di valore”, è una dichiarazione da parte della azienda del valore del suo lavoro. In questa sezione di un business model si sottolinea quali sono le peculiarità del proprio prodotto o servizio, o più in generale del proprio operato che contribuiscono ad aumentare il valore della propria offerta.

Andando più nel dettaglio si possono formulare diverse proposte di valore, in particolare quella che viene considerata la più importante e spesso viene chiamata semplicemente “value proposition” è la “customer value proposition” (CVP). In questo caso il destinatario è il cliente; ne deriva che tutte le considerazioni di valore aggiunto devono essere indirizzate al cliente e devono essere tali che lui possa percepirle. La prima nozione di CVP risale a Ray Kordupleski, che nel suo libro “Mastering Customer Value Management” del 1980 introduce il concetto e sottolinea come sia una dichiarazione importante sia dal punto di vista del business che del marketing. Le definizioni e spiegazioni di Kordupleski sono state poi allargate e disquisite in ancora maggior dettaglio nel lavoro di Gautam Mahajan “Total Customer Value Management”.

Un'altra proposition, introdotta negli anni duemila, è la “Employee Value Proposition” (EVP): un bilancio dei benefici e ricompense che gli impiegati di una azienda possono ottenere in cambio delle loro performance lavorative. Introdotto per primo da Minchington nel 2005, è evoluto dal trend che vede dare sempre più importanza alla “corporate identity” e alla “brandizzazione” dei dipendenti.

1.1.2 Target customer e Target market

Una delle fondamentali parti di un buon business model è quella dove si determinano chi sono i destinatari dei prodotti o servizi dell'azienda e quale settore e porzione di mercato si mira ad ottenere.

Sebbene in alcuni casi individuare chi è il potenziale cliente per il proprio business sia relativamente facile, ci sono una serie di ragionamenti e proiezioni da effettuare per avere un quadro completo della cosa.

Oltre a definire il cliente ideale e categorizzarlo per abilità, disponibilità economica, profilo culturale o profilo lavorativo è importante considerare la posizione geografica, lo stato di appartenenza e il contesto sociale.

Una volta delineato chi è il potenziale cliente occorre avere un occhio di riguardo anche per la concorrenza, è importante delineare chi sono i potenziali concorrenti per la stessa fascia di mercato e analizzarne forze e debolezze onde evitare ridimensionamenti della propria quota di mercato.

Un buon modello è quello che considera con molta cura tutto quello che è pertinenza della azienda compreso tutto quello che può succedere o succede all'esterno dell'azienda stessa perché non è possibile avere una azienda profittevole se non è immersa nella realtà del mondo che lo circonda.

1.1.3 Modello di costi

Dopo aver delineato in che modo il proprio prodotto o servizio è migliore della concorrenza e delineato quale è il mercato e il cliente a cui il business si rivolge, è opportuno modellare come le spese della azienda si distribuiscono. Questa parte del modello di business coinvolge quasi interamente solo l'azienda stessa e i suoi fornitori.

A livello generale si possono modellare i costi aziendali dividendoli in tre grandi categorie: costi fissi, costi variabili e costi semivariabili.

Si caratterizzano come costi fissi, l'insieme delle spese che sono indipendenti dai volumi di produzione o dal numero di clienti. Costi che tipicamente ricadono in questa tipologia sono quelli legati all'infrastruttura come ad esempio capannoni, sedi sociali o macchinari. Per le aziende prese in esame da noi che operano interamente o quasi via internet e nella maggior parte dei casi su servizi digitali, questa voce è tipicamente molto ridotta.

I costi semi variabili sono quelli il cui comportamento è in parte influenzato dai livelli di produzione: una quota del costo si presenta comunque anche in assenza di produzione mentre l'altra quota ha ragione d'essere e varia solo in funzione dei livelli di output. Esempi di costi semivariabili sono l'energia elettrica, alcuni costi di manutenzione o di logistica.

I costi variabili altresì detti incrementali sono direttamente influenzati dai livelli di produzione. Questa tipologia di costi non esiste in assenza di produzione e varia al variare dei livelli di output. Esempio principale di costi variabili sono le materie prime. Nelle aziende prese in esame da noi, a differenza delle produzioni tradizionali, l'erogazione di servizi d'informazione ha una forte correlazione con i livelli di output. Una serie di altri costi, inoltre, che di natura sarebbero di tipo fisso o semivariabile come ad esempio le infrastrutture hardware sono spesso acquisite tramite servizi che assicurano scalabilità come quello di Amazon Web Service. Ne risulta che per quasi tutte le realtà esaminate, la maggior parte dei costi è di natura variabile. Differente è invece il settore del software che qui non viene analizzato in dettaglio dove i costi maggiori sono dovuti alla creazione del programma mentre la commercializzazione e manutenzione nonché la replica è pressappoco esente da spese aggiuntive.

1.1.4 Modello di ricavi

Il modello di ricavi è utile per rendere evidente quali sono i flussi che permettono all'azienda di convertire il proprio lavoro in valore economico. Questo mette in luce come l'azienda si mette in relazione con i propri clienti e come viene remunerata da essi.

Se per i modelli di ricavi si può tracciare una distinzione generale in poche categorie, per quanto riguarda i metodi di remunerazione questo è molto complicato perché il flusso di ricavi è fortemente influenzato dalla tipologia e modalità di erogazione del business.

Come approfondiremo poi per le singole aziende, la decisione di come incanalare i flussi in entrata è molto difficile e talvolta, soprattutto nel caso di aziende nate su internet, non viene nemmeno deciso in fase di avviamento.

Ciononostante questa parte del modello riscuote un forte interessamento da parte nostra e da tutti gli studiosi in generale perché molto spesso è il fattore più determinante di successo o il maggior fattore che ha permesso di far crescere aziende adesso consolidate.

Per portare degli esempi che anticipano argomenti e aziende che tratteremo dopo, Google con il suo sistema di pubblicità è stato il primo ad adottare un prezzo per click effettivo invece che per visualizzazione come i suoi concorrenti. Successivamente la concorrenza si è adattata per la evidente superiorità del modello rispetto a quello precedente. Un altro modello che vedremo più nel dettaglio nelle sezioni seguenti è quello del free-to-play nei videogiochi online, introdotto all'inizio in alcuni MMO ("Massive Multiplayer Online game") nella seconda metà degli anni Novanta come Furcadia o Neopets sembra avere una nuova luce oggi, tanto che vedremo come aziende del calibro di BigPoint e di

Zynga lo adottano per tutti i loro prodotti e ottengono fatturati ben sopra la decina di milioni di dollari all'anno.

1.1.5 Descrizione dei processi

Se il modello di costi riguarda l'azienda e i suoi fornitori, il modello di ricavi il rapporto che si ha tra azienda e client, il target del business modella il cliente e il settore dell'azienda e la value proposition spiega quale sia il valore dei prodotti, la descrizione dei processi, come si può dedurre dal nome, rappresenta il flusso operativo che permette al business di avanzare nel quotidiano. In questa sezione del business model vengono descritti quali sono i principali processi e come devono essere effettuati per produrre risultati. Come si può ben capire questa sezione coinvolge solo l'azienda stessa in gran parte e come essa si comporta in determinati contesti e situazioni. Conoscere nel dettaglio strategie e metodiche risulta essere molto complesso per noi che non abbiamo diretto accesso e connessione con le aziende interessate in questa ricerca. Tuttavia alcuni processi, soprattutto se significativamente diversi o innovativi saranno messi in evidenza nei capitoli a seguire.

1.2 Le aziende e Internet

Si può affermare con convinzione che l'avvento di Internet abbia aperto una nuova prospettiva e nuove opportunità nell'economia globale.

Lo sviluppo di Internet è direttamente collegabile all'evoluzione delle reti di telecomunicazione. L'idea di una rete informatica che permettesse agli utenti di differenti computer di comunicare tra loro si sviluppò in molte tappe successive. All'inizio lo sviluppo di questa tecnologia era promosso dall'ARPA (l'agenzia di sviluppo militare americana) negli anni Sessanta. Dagli anni ottanta le tecnologie che oggi costituiscono la base di Internet cominciarono a diffondersi in tutto il globo. Nel corso degli anni Novanta la

popolarità della rete è divenuta massiva in seguito al lancio del World Wide Web.

Il primo utilizzo della rete da parte delle aziende fu quello di canale di comunicazione. Tramite internet potevano essere facilmente viste grazie a quello che era il sito aziendale e potevano raggiungere direttamente il cliente. Esempi di successo di questa prima generazione di aziende che modellarono il proprio successo sul Web 1.0 sono Dell, che grazie al suo portale permetteva l'acquisto diretto di computer oppure Amazon, la prima e più famosa libreria online dove comprare libri e oggi giorno qualsiasi altro oggetto ed elettrodomestico.

La seconda generazione di aziende online ha utilizzato la rete sotto un'altra luce, se per la prima principalmente era un canale di comunicazione, per la seconda la rete è il canale da cui si può usufruire dei servizi: queste aziende sviluppano e creano applicazioni e servizi accessibili dalla rete e pongono l'accento sull'interazione. Se per le prime aziende il web era uno strumento monodirezionale con il quale loro potevano raggiungere nuovi e vecchi clienti, per la nuova generazione il web è un canale bidirezionale che gli utenti possono utilizzare per raggiungere l'azienda ed usufruire di contenuti e servizi. Questa generazione è legata a quello che viene definito da alcuni come il Web 1.5 ovvero quello che superava la staticità del Web 1.0 grazie alla presenza di database e sistemi di gestione di contenuti. Esempi che ricadono in questa classe sono Salesforce o Ebay, il primo un servizio per aziende che permette di organizzare e memorizzare le interazione con i propri clienti (un così detto CRM – Customer Relationship Management) mentre il secondo è un famoso marketplace dove mettere in vendita o comperare praticamente qualsiasi cosa, dai francobolli alle automobili o addirittura immobili.

La rivoluzione in ambito Web è però arrivata con il web 2.0, quello che ha dato origine ad aziende del valore di Facebook. Il Web 2.0 è incentrato fortemente sul concetto di “community”: un gruppo di persone, che si conoscono realmente (come nel caso di Facebook) oppure semplicemente una unione di persone con interessi comuni. L’interazione è la parola chiave del nuovo web, strumenti come blog, forum o sistemi di feedback fanno da padroni. In questo contesto le aziende “dot-com” nascono per soddisfare essenzialmente una community oppure per crearne una attorno alla loro soluzione per un problema.

Oltre ad una esplosione del mondo internet nel dominio di tutti i giorni, il web 2.0 porta con se alcuni elementi di allarme per le aziende che operano nel settore. Il maggiore di questi è sicuramente lo sviluppo sempre più efficace di piattaforme e soluzioni open source create da community. I prodotti open-source sono, ai giorni d’oggi, uno dei più grossi e problematici concorrenti per tutte le soluzioni proprietarie. In questa ottica è necessario, da parte delle aziende del settore, innovare il proprio modello di business e innalzare il livello del proprio prodotto allo scopo di ottenere riconoscimento e poter monetizzare la propria offerta. Sebbene quella del free open source software e in particolare la potenza e capacità di sviluppo di tipo cloud sourcing sia un motivo di allarme, molte aziende della nuova “e-economy” sono riuscite a volgere questo in un punto di forza e sfruttare l’operato volontario di migliaia di professionisti per migliorare o addirittura creare opportunità di business nuove ed innovative.

Alla luce di queste motivazioni, è di effettivo interesse analizzare quali sono i modelli più concorrenziali nell’ambito del “dot-com” e la flessibilità di questi ad adattarsi a contesti differenti all’interno dello stesso ambito Internet.

1.3 Caratteristiche delle aziende (dell'informazione)

Il flusso di nuove aziende che operano nell'ambito Internet ha portato sicuramente una ventata di novità per quanto riguarda i modelli di business.

Le potenzialità di un canale di comunicazione, vendita ed erogazione di servizi condiviso ha fatto pensare a molti che tutti i paradigmi della così detta "old economy" non fossero adatti al nuovo paradigma della "new economy" e bisognasse riscriverli completamente.

Ad una analisi più attenta risulta che non tutti i paradigmi tradizionali dell'economia classica vengono infratti, ma alcuni di essi sono ancora attuali. Pensiamo ad esempio al classico modello delle forze di Porter, tutte le forze in gioco nel modello originario restano valide.

Sebbene le caratteristiche di base restano comparabili alle aziende tradizionali del "brick and mortar", si possono tracciare alcuni tratti particolari che distinguono profondamente le aziende che operano nel settore dell'informazione e del "dot-com".

La più importante e che segna il solco più profondo tra l'economia tradizionale e quella dell'informazione è il cambio di economia di scala: si passa dalla tradizionale economia di scala di produzione ad una economia di scala da parte della domanda.

Nelle aziende classiche il principale traino per la crescita è l'ingrandimento della struttura stessa dell'azienda. Scopo di questa operazione è quella di aumentare la capacità produttiva, da cui ne consegue un aumento del numero di clienti e una riduzione significativa dei costi di produzione.

Operazione del tutto inversa è quella che compiono le aziende nel campo dell'informazione: il costo della produzione è praticamente per nulla influenzato dai volumi di essa perchè, come già detto in precedenza, la replica di un prodotto digitale è una operazione quasi esente da costo, d'altro canto, però, la creazione della prima copia di un prodotto può avere

costi fuori portata. Per focalizzarci in un esempio pratico pensiamo alla creazione di un sistema operativo come può essere Windows 7 da parte di Microsoft corp. Secondo fonti attendibili, i costi di produzione dell'intero prodotto Windows 7, dalla progettazione fatta negli Stati Uniti alla codifica, avvenuta quasi interamente nelle sedi staccate dislocate in India è costata più di un miliardo di dollari e circa tre anni di lavoro, con qualche centinaio di sviluppatori coinvolti. L'immenso sforzo profuso ha prodotto un risultato di qualità certamente buona e, grazie al marketing e al modello di business basato su licenze della casa di Redmon, ha raggiunto il break even point, ovvero il momento in cui la vendita del risultato ha coperto le spese sostenute per lo sviluppo, in poco più di un anno di vendite. È chiaro che questo non sarebbe potuto avvenire se l'azienda non avesse una base solida di utenti tale da sopportare un esborso preventivo così ingente per lo sviluppo di un nuovo sistema operativo.

Per questo la priorità per un'azienda del settore informazione è allargare la base di utenti, ovvero creare una rete di persone che utilizzano il prodotto. Questo perchè nel settore informatico c'è una stretta correlazione tra il valore di un prodotto o servizio e il numero di persone che lo utilizzano, si può tranquillamente affermare che un prodotto acquista valore se il suo bacino d'utenza è grande ed in crescita. La necessità di diffondersi velocemente e far forte presa su un gruppo ben nutrito è pressante in questo settore, tanto quanto lo è nell'economia tradizionale, per un'azienda del settore secondario, aumentare la sua capacità produttiva. Si parla, infatti, di economia di scala da parte dell'offerta, network effect o feedback positivo.

Caratteristica molto forte, dovuta alla natura stessa di internet, è la globalità naturale delle aziende, fin dal momento della loro creazione. Un risultato simile, per quanto riguarda un'azienda tradizionale è molto difficile da

raggiungere ed è ottenibile solo dopo un processo di crescita ed espansione che richiede solitamente diversi anni.

Un'altra interessante caratteristica interessante dei business online, è la facilità di diversificare i flussi di ricavi, grazie a numerose possibilità che si integrano in modo trasparente come la pubblicità integrata con sistemi differenti come sottoscrizioni mensili o percentuali su transazioni.

Capitolo 2 **Casi di studio**

In questa parte del trattato, analizzeremo singolarmente tutte le aziende che abbiamo considerato nella nostra ricerca, sottolineando caratteristiche interessanti del loro modello di business. Analizzeremo poi quanto questi modelli, singolarmente, possono crescere e quanto essi siano sostenibili. Con crescita indichiamo la capacità di un modello di poter funzionare bene con l'ingrandire del business e del bacino d'utenza mentre con sostenibilità intendiamo l'abilità di un modello di mantenersi e far vivere l'azienda.

2.1 Gazelle

Gazelle è una startup nata nel 2007 a Boston (Massachusetts - USA) da una idea di Israel Ganot e Rousseau Aurelien. La compagnia è da considerarsi la prima nel settore del reCommerce: ovvero del riciclo di oggetti tecnologici. Il suo business consiste, infatti, nella compravendita di oggetti usati di carattere tecnologico come cellulari, tablet o PC.

L'origine di questo business viene dalla identificazione da parte della compagnia di quattro forze macroeconomiche che guidano i consumatori a guardare nuove opzioni per l'acquisto e la vendita di dispositivi tecnologici usati:

Finanziarie – La crisi economica degli ultimi 5 anni ha reso i consumatori molto più cauti nello spendere i loro soldi e l'acquisto e utilizzo di prodotti usati diviene sempre più socialmente accettato.

Introduzione di nuovi prodotti – Avanzamento tecnologico rende l'obsolescenza dei prodotti molto rapida, creando un continuo rinnovamento dei dispositivi proposti al pubblico. Si creano così due categorie di consumatori legate tra loro: coloro che vogliono l'ultimo modello, e coloro a cui è sufficiente una tecnologia più vecchia ma ancora altamente funzionale.

Ambientali – La sempre più crescente sensibilità ai temi ecologici.

Esigenze di spazio – L'incremento della varietà dei prodotti elettronici di consumo ha lasciato i consumatori con una grande quantità di oggetti inutilizzati che occupano spazio.

2.1.1 Target

L'azienda mira a acquistare una presenza nella fascia di popolazione giovane, dai sedici ai quarant'anni, con un grado di coltura abbastanza elevato e con attenzione al risparmio economico.

2.1.2 Modello di costi

I costi della compagnia sono molteplici. Prima di tutto è necessario avere una quantità costante di liquidità per pagare le entrate di merci. Il pagamento, infatti, viene effettuato subito alla ricezione della merce, appena questa viene controllata e si è assicurato che lo stato di conservazione corrisponda a quello dichiarato dal venditore.

La preparazione dei prodotti per la vendita richiede molto personale competente in quanto si deve procedere ad una pulitura e all'eliminazione di ogni dato personale del precedente possessore. La giacenza media di un prodotto in magazzino si aggira tra i 10 e i 30 giorni.

2.1.3 Modello di ricavi

I ricavi derivano tutti dalla vendita degli oggetti acquisiti in precedenza, tipicamente grazie ad eBay. Interessante da notare che colui che vende il proprio oggetto a Gazelle non è a conoscenza del suo prezzo finale di vendita e non è in grado di sapere quando il suo oggetto verrà venduto.

2.1.4 Partnership

Dal 2009 Gazelle ha instaurato una serie di partnership online che le permettono di affiancare il proprio business dell'usato a quello di vendita del nuovo dei partner. Tramite una pagina dedicata nei portali dei partner gli utenti possono vendere i propri oggetti ricevendo in cambio buoni acquisto spendibili solo nel portale del partner. Gazelle poteva così allargare il proprio bacino di venditori, mentre il partner può offrire ai clienti un servizio aggiuntivo ad un costo irrisorio e realizzare vendite aggiuntive grazie all'incentivo dei coupon.

2.1.5 Crescita e sostenibilità del modello

Si riconosce in Gazelle il vantaggio del "first mover" nel settore del reCommerce che gli permette di essere il punto di riferimento nel settore. Il modello di business adottato è, però, rischioso soprattutto dal punto di vista degli afflussi di cassa: un rallentamento delle vendite, dovuto a qualsiasi causa, potrebbe portare facilmente ad una posizione in cui l'azienda non sia in grado di far fronte al pagamento dei nuovi oggetti in entrata.

Le stesse partnership si possono dimostrare un'arma a doppio taglio, in quanto anche in questo caso Gazelle si impegna a pagare il partner subito alla ricezione della merce usata mentre i propri ricavi li raccoglierà solo in caso di vendita più in là nel tempo.

Risulta, quindi, un modello di business un po' precario, soprattutto per la parte dei flussi di cassa. Il servizio ha poi difficoltà nell'espansione principalmente perché è la stessa azienda che si carica i costi di trasporto, questo implica che, se si vuole diffondere il servizio globalmente è necessario o investire molto nelle spedizioni o aprire dei centri alternativi dislocati che permettano il processo di preparazione alla vendita dei prodotti. Da aggiungere a questo la necessità di molto personale per la

preparazione dei prodotti e la validazione delle condizioni, che incidono fortemente sui costi.

2.2 Zipcar

Zipcar è un'azienda nata a Boston da Chase e Danielson nel 2000 che si occupa di car sharing per piccoli spostamenti o per un tempo molto limitato che utilizza un portale online per prenotare il proprio mezzo e per consegnare i codici per accedere alle auto. L'idea è nata dalla osservazione di alcune aziende operanti tra Germania e Svizzera.

Il business immaginato dalle fondatrici consiste nel fornire agli iscritti un servizio di car-sharing che pone l'enfasi sulla convenienza economica, sul risparmio di tempo e sull'abbassamento dell'impatto ambientale.

Zipcar è pensato per emergere rispetto ai servizi tradizionali di car-sharing perchè dotato di una tecnologia wifi innovativa e versatile, la facilità d'accesso alle macchine e prezzi migliori rispetto al tradizionale noleggio d'auto.

2.2.1 Target

Il servizio Zipcar è concepito per rispondere alle esigenze di quelle persone che non hanno bisogno di una macchina per andare al lavoro, ma apprezzano la convenienza di un veicolo privato per svolgere commissioni occasionali, andare ad appuntamenti, visitare amici o fare gite fuori porta per qualche giorno, ma non vogliono accollarsi le spese del mantenimento di un'auto. In generale, per chi percorre meno di 6000 miglia all'anno con un veicolo.

La compagnia, coerentemente con il nome e il logo scelto, vuole attirare gli utenti che si considerano furbi, attenti all'aspetto ecologico e lungimiranti.

Gli utenti devono essere, inoltre, capaci di affrontare il web.

Boston è stata una scelta più logica per il lancio, poichè rispetta tutti i criteri

chiavi per sviluppare una robusta base di utenti: pochi parcheggi costosi, ma un buon sistema di trasporti pubblici, grande popolazione di persone acculturate e avvezze all'uso di internet.

2.2.2 Modello di costi

Le voci più importanti nei costi sono le spese dovute ai leasing delle auto e dei parcheggi per le auto che devono essere facilmente accessibili e ben distribuiti nel territorio cittadino. Le valutazioni di questi costi furono inizialmente sbagliati ed è stato necessario ricorrere a ulteriori finanziamenti e cambiamenti nei prezzi applicati per coprire l'ammacco.

2.2.3 Modello di ricavi

I ricavi derivano dal pagamento da parte dei clienti dell'uso delle auto. Il servizio prevede un costo fisso annuale inizialmente di 300\$ e poi sceso a 75\$ in quanto si riteneva che fosse uno scoglio d'entrata al servizio. In aggiunta è previsto un tanto a chilometro percorso e a tempo d'uso.

2.2.4 Crescita e sostenibilità del modello

L'iniziale incapacità manageriale delle due fondatrici che ha portato a numerosi errori di valutazione soprattutto sui costi attesi sono stati risolti nel 2003 quando è stato nominato un nuovo CEO che ha portato la compagnia da tre milioni di fatturato a sette in un solo anno e ha raggiunto il breakeven nel 2005. Il business di Zipcar è adesso ben avviato, l'azienda dopo le incertezze iniziali è arrivata alla quotazione in borsa con un IPO di 174 milioni di dollari.

Numerosi sono, però, i fattori di rischio di questa attività: innanzitutto il mercato del car sharing è molto concorrenziale e la sua crescita sta mobilitando il mercato dei grandi produttori di auto che stanno pensando di scendere in prima persona nel settore. Se questo venisse a verificarsi il

mercato di Zipcar sarebbe sottoposto ad un forte rischio.

Per quanto riguarda il modello di ricavi e costi, si tratta di una applicazione del classico modello pay-per-use con una variante di fisso che dovrebbe fungere da copertura economica parziale alle spese e come forma di lock-in dell'utente che per non perdere la somma già versata è incentivato a rimanere con l'azienda e non passare alla concorrenza.

Alla nostra analisi risulta chiaro che le possibilità di crescita di questo business sono limitate dal target, che comprende principalmente solo utenti che vivono in ambienti metropolitani con servizi di trasporto alternativi molto sviluppati, e la necessità di avere un parco automobili in ogni città coperta dal servizio.

2.3 Netflix

Netflix è nato nel 1997 come un servizio di noleggio di DVD tramite piattaforma online. Nella versione originale del business si poteva scegliere da un catalogo online il DVD che si voleva vedere e Netflix provvedeva a recapitarlo direttamente nell'abitazione del cliente. Negli ultimi anni, seppur conservando l'attività di noleggio DVD, il business di Netflix si è spostato sullo streaming on-demand: adesso i contenuti sono accessibili direttamente tramite internet agli iscritti al servizio.

Originariamente era il primo concorrente di Blockbuster e introdusse nel settore del noleggio video una sorta di rivoluzione, sia di prezzo che di funzionalità, che portò Netflix a surclassare Blockbuster e diventare il modello di riferimento nel settore che tutti han cercato di copiare.

2.3.1 Target

Il business di netflix è aperto a tutti i tipi di clientela, ma dato che le prenotazioni avvengono solamente tramite internet, il cliente tipico di Netflix ha una età tra i 18 e i 40 anni, con un livello culturale medio-alto. Il grande

assortimento di film anche di nicchia e l'algoritmo di matching delle preferenze ideato dall'azienda che è in grado di consigliare i DVD che più si addicono all'utente rendono il servizio appetibile per tutte le persone che vogliono passare una serata con un film, anche non necessariamente l'ultimo uscito. Per quanto riguarda il video on demand, il target è ancora più giovanile. A dimostrazione del fatto Netflix ha provveduto a creare applicazioni per console che consentono l'accesso alla piattaforma tramite esse.

2.3.2 Modello di costi

Seppur gli investimenti iniziali siano stati di relativa piccola entità, i costi di gestione ordinari risultano abbastanza alti, ciò nonostante è da sottolineare che tutti i tipi di costi sono di tipo variabile o semivariabile. Innanzitutto è necessario affrontare spese per l'acquisizione dei DVD, in numero accettabile per soddisfare la richiesta iniziale, ma non troppi da poi averne troppe copie che poi non siano più riaffittate. Le spese di spedizione sono un altro fattore da considerare, per ovviare e contenere i costi sono state effettuati degli accordi con US Mail.

Il business del video on demand presenta invece costi diversi: se per i DVD il problema era organizzare acquisizioni in modo da potersi far sconti per il quantitativo di merce, lo streaming richiede contratti con i produttori di contenuti che molto spesso sono basati su quante persone effettivamente visualizzano il contenuto. Il potere contrattuale dei fornitori di contenuto per streaming risulta così profondamente superiore rispetto a quello avuto sul mercato dei DVD, in quanto possono avvalersi del copyright per limitare la visualizzazione dei propri contenuti oltre che iniziare una propria piattaforma di streaming, tagliando fuori completamente Netflix.

2.3.3 Modello di ricavi

La maggior parte dei ricavi di Netflix provengono dal pagamento dei clienti di un servizio di sottoscrizione. Nel corso degli anni il prezzo e le offerte dell'azienda sono radicalmente cambiate, se alla nascita il modello era simile a quello di Blockbuster ovvero si pagava un fisso per ogni DVD affittato, nel corso degli anni si è passati ad un modello a sottoscrizione mensile che permette di affittare inlimitati DVD al mese. Per politica aziendale la parte di streaming dei contenuti on demand ha avuto da subito un approccio a sottoscrizione mensile separata da quella della piattaforma DVD. Nel 2011 l'azienda ha tentato di separare i due business, mantenendo sotto il nome Netflix il solo video-on-demand e relegando ad un'altra compagnia controllata il business dei DVD. Questo risultò in una enorme perdita di immagine e le azioni della compagnia crollarono del 30% nel giro di un mese. Accortisi dell'errore hanno prontamente riunificando i due business sotto lo stesso nome, contenendo al meglio il danno d'immagine.

2.3.4 Crescita e sostenibilità del modello

Netflix ha certamente rivoluzionato il settore del noleggio DVD rendendosi il modello da imitare. Nonostante una partenza così folgorante, il business di Netflix ha sofferto molto l'incapacità di lock-in dei clienti e la facilità nell'imitare il modello senza investimenti iniziali corposi. L'avvento del video on-demand ha poi completamente cambiato le logiche del settore, perchè dal nuovo modo di consegnare all'utente i contenuti, i produttori hanno notevolmente aumentato il loro potere contrattuale.

Da puntualizzare la capacità del comparto manageriale che ha continuato a cambiare, cercando il miglior compromesso, il modello di ricavi fino a

raggiungere quello che è risultato essere il migliore per redditività e semplicità.

2.4 Google inc.

Quella che tuttoggi è considerata una delle più grandi aziende al mondo è stata fondata nel 1998 da due matematici americani che misero appunto il famoso algoritmo che è, ancora adesso, alla base del più usato motore di ricerca per pagine al mondo.

L'azienda Google ha avuto subito grande successo grazie ad un algoritmo ed una tecnologia nuova e dirompente unita ad un business model innovativo per il settore. Pagerank si dimostrò, infatti, sin da subito di molto migliore delle tecnologie usate dalla concorrenza in quanto automatizzava il processo di registrazione delle pagine al motore di ricerca oltre a fornire risposte più pertinenti alle interrogazioni dell'utente.

Unito al motore di ricerca, nel corso degli anni, Google ha allargato la sua offerta aggiungendo sempre nuovi servizi che han permesso all'azienda di avere uno dei portfolio più completi nel settore.

2.4.1 Target

Il motore di ricerca di google è usabile da tutti, tant'è che risulta essere una delle pagine più usate come iniziale da un browser web. Oltre al motore di ricerca, come già menzionato in precedenza, Google offre una serie di prodotti complementari pensati per diverse tipologie di utenze: prodotti per tutti come gMail, gDrive gMaps e prodotti pensati per esigenze particolari come google scholar, blogger. Sono numerosi anche i servizi per aziende, come le versioni professionali di gMail o di Google documents che aggiungono funzionalità e permettono diverse personalizzazioni.

2.4.2 Modello di costi

I costi che Google deve sostenere per mantenere la sua infrastruttura sono molto alti. Per mantenere operativo il servizio di ricerca online è, infatti, richiesta molta capacità computazionale per processare tutte le richieste nonché mantenere in memoria tutte le informazioni riguardanti tutte le pagine web indicizzate. Allo stato attuale Google possiede circa 1.7 milioni di server in 9 server farm proprietarie sparse per il mondo.

2.4.3 Modello di ricavi

Il modello di ricavi, ormai diventato famoso e adottato da quasi tutti i suoi concorrenti oggi, consiste nel monetizzare attraverso la vendita di spazi pubblicitari che vengono mostrati all'utente quando svolge determinate ricerche. Il costo dell'annuncio pubblicitario è determinato dal numero di click che vengono generati attraverso esso (modello pay-per-click).

2.4.4 Crescita e sostenibilità del modello

Quando si parla di Google si pensa ad una delle aziende più forti ed influenti nel mercato. Si riconosce che la posizione attuale nel loro core business (search engine) è praticamente un monopolio de facto. Da questo ne deriva la grande immagine di solidità che la compagnia possiede. Le recenti espansioni, però, nel campo della fonia e dei sistemi operativi (android) potrebbero portare, a un aumento dei concorrenti. Se, infatti, a livello di motore di ricerca non ci sono al momento competitor che si possono ritenere pericolosi, per una serie di altri prodotti la concorrenza è ben più alta ed è del tutto possibile immaginare che un concorrente specializzato, il cui core business coincida con quello di un prodotto di Google possa intaccare la posizione di Google in quel settore.

Il valore del modello di Google è basato sul numero di utenti che regolarmente utilizzano il servizio. Grazie a questo la vendita di pubblicità riesce a mantenere ricavi tra i più alti di tutte le aziende dot-com.

2.5 Groupon

Groupon è uno dei leader nel settore della vendita di coupon di sconti per prodotti e servizi nel web. L'idea è nata nel 2008 dopo che Andrew Mason si accorse che nel suo portale The point, fondato per promuovere campagne a scopo sociale e no-profit, la maggior parte delle campagne era fatta per raccogliere gruppi di persone in modo da poter avere sconti molto alti nell'acquisto di merci o servizi in grandi quantità.

Le offerte vengono organizzate da Groupon insieme ai venditori: un venditore contatta l'azienda e, aiutato dal personale specializzato, concorda modalità e numero di clienti necessari per far sì che lo sconto sia valido.

Una volta stabilito questo e l'ammontare del coupon, questo viene messo in vendita presso il sito e, sarà ritenuto valido solo se un sufficiente numero di persone lo acquista; nel caso che il numero di aderenti è soddisfatto, il prezzo del coupon viene diviso equamente tra la azienda ed il venditore e lo sconto (di un minimo del 30%) è da ritenersi valido ed utilizzabile dal compratore del coupon.

2.5.1 Target

Il servizio è pensato per tutti, anche se è interessante osservare che la maggior parte degli utenti, a detta della stessa azienda, sono donne.

Per quanto riguarda i venditori, il servizio è pensato per la medio o piccola attività che vuole incrementare il numero di clienti e farsi conoscere nella zona. Sempre più spesso, però, sono da segnalare venditori insoddisfatti che dopo la promozione non vedono allargare il loro numero di clienti in

quanto molti di quelli portati da Groupon erano venuti solo in occasione della promozione.

2.5.2 Modello di costi

Per erogare il servizio Groupon necessita di agenti, molto spesso localizzati nel territorio che aiutino i vari venditori a preparare l'offerta ed aiutare l'organizzazione perchè molto spesso gli stessi venditori non sono preparati ad un alto numero di clienti da soddisfare in poche ore o giorni e questo influisce sull'immagine di Groupon come promotore di questi eventi.

Un altro grosso problema per l'azienda è la disponibilità di contante necessario per pagare i venditori della loro quota sui coupon di sconto. Per arginare il problema Groupon versa la quota dovuta ai venditori in tre rate, una circa dopo due settimane dell'attivazione dei coupon e le altre due nei due mesi successivi.

2.5.3 Modello di ricavi

I ricavi dell'azienda derivano in gran parte, se non nella totalità dalla vendita dei coupon di sconto attraverso il sito.

2.5.4 Crescita e sostenibilità del modello

Groupon è un'azienda interessante, da riconoscere il vantaggio del "first mover" nel settore che gli ha permesso di avere un brand già molto forte ed una base di clienti e venditori solida e numerosa.

Seppure l'immagine dell'azienda appaia solida a una prima analisi, è da tenere conto che il segmento di mercato è fortemente competitivo e nel giro di meno di cinque anni il numero di competitor è cresciuto notevolmente. Il modello di business, inoltre, non presenta caratteristiche di lock-in sia per i clienti sia per i venditori. Ne risulta che sostituire Groupon con un altro provider di offerte più vantaggioso non comporta alcuna spesa, né per il

cliente né per il venditore. Per i commercianti, inoltre, la latenza nel pagamento della quota dei coupon a loro spettanti è talvolta molto gravosa: altre compagnie come Google Offers si impegna a versare nel giro di 48 oltre il 75% della quota dovuta per poi completare in un mese: offerta molto più allettante e vantaggiosa.

Per quanto riguarda la potenzialità di crescita, questa è limitata soprattutto dall'esigenza di avere personale dislocato nel territorio per interagire con i venditori. Con questi limiti sulla crescita e le precedenti considerazioni riscontriamo quindi dei dubbi sulla sostenibilità del modello, forse sarà necessario aggiustare dei particolari per renderlo più robusto.

2.6 Amazon Web Service

Amazon nasce nel 1994 e diventa nel giro di qualche anno il riferimento tra i venditori di libri su internet. Per aumentare la sua popolarità tra gli sviluppatori internet, Amazon sviluppa una serie di API che permettono di interrogare i loro server attraverso chiamate esterne. Il servizio ha un successo al di là dell'aspettato, con fortissima partecipazione da parte degli sviluppatori e continui feedback da parte della community.

Nel 2002, visto le costanti richieste da parte degli sviluppatori di ulteriori servizi e supporti, Amazon vara un programma di servizi web basato sui concetti emergenti di cloud computing che possono sfruttare le grandi infrastrutture hardware da loro già predisposte per il portale di e-commerce.

2.6.1 Target

I servizi di Amazon Web Service sono disegnati per sviluppatori web in maggior parte. Lo scopo è fornire hardware sotto forma di servizi: spazio, capacità di calcolo, database e molti altri.

I servizi sono accompagnati da apposite API progettate con l'aiuto degli

stessi sviluppatori che permettono di interagire con i servizi in modo semplice e sfruttarne tutta la potenza e versatilità.

2.6.2 Modello di costi

I costi per questo tipo di servizio sono molto rilevanti a differenza della maggior parte dei servizi online. La maggior parte dei costi deriva dal fatto che per erogare servizi di questo genere, è necessario avere una infrastruttura hardware molto grande e potente. Una parte di questa struttura era derivata da quella usata per ospitare il portale per i libri, ma un servizio di questo genere ha reso necessario rinnovare ed ingrandire l'infrastruttura. Oltre al costo dei server, è rilevante anche il costo della manutenzione di questi.

2.6.3 Modello di ricavi

AWS ha modellato la sua offerta sul principio del pay-per-use: tutti i servizi vengono erogati secondo le necessità dell'acquirente e pagate di conseguenza. Ogni servizio prevede costi differenti che vengono calcolati in modo differente da servizio a servizio: per quanto riguarda la capacità di calcolo, il costo è per istanza e per tempo di utilizzo, lo spazio web viene fatto pagare a quantità mentre per i database è previsto un prezzo per quantità utilizzata e uno per numero di interrogazioni.

2.6.4 Crescita e sostenibilità del modello

AWS è un servizio solido basato su un modello solido e innovativo per il settore. Anche se l'azienda ha raggiunto il break-even in più di 6 anni la salita è stata sempre costante e ora si stima che il servizio possa raggiungere il miliardo di fatturato già nei prossimi due anni.

Il settore in cui opera AWS è uno dei pochi che richiede ingenti costi

d'entrata e di gestione che forniscono una considerevole barriera d'entrata per qualsiasi nuova forza che volesse entrare nel mercato.

Il modello è molto buono, la peculiarità del modello di ricavo fissa un nuovo standard nel settore che ha portato concorrenti minori e non ad adeguarsi all'offerta Amazon. I presupposti per la crescita sono alti, soprattutto perché la domanda è in costante aumento, ma la necessità di supportare alla crescita un ingente investimento in infrastruttura ne risulta in un'opportunità abbastanza lenta.

2.7 Foursquare

Foursquare è un nuovo social network che vuole mixare le funzionalità tradizionalità del social network al gioco, sfruttando fortemente informazioni di tipo posizionale (geolocalizzazione).

Insieme al social networking Foursquare abbina caratteristiche da marketplace: permette, infatti, di creare offerte particolari ai gestori di locali da erogare agli utenti del social network.

2.7.1 Target

Foursquare è pensato per un pubblico giovane, di una età compresa tra i quattordici e i trenta anni, che riconosce il valore di tenersi connesso con gli amici, scoprire cosa è presente intorno ad essi (locali, negozi) e approfittare delle migliori offerte che questi luoghi possono proporre.

2.7.2 Modello di costi

La maggior parte dei costi è generata dalla rete di server necessaria per erogare il servizio a dimensione mondiale. Per questo vengono adottate tecnologie di Amazon Web Service, che permettono di ottenere quindi costi basati sull'effettivo utilizzo di risorse.

Un'altra parte dei costi è dovuto al personale necessario per aiutare i

negozianti a creare e promuovere le proprie offerte speciali all'interno di Foursquare. Si tratta di personale specializzato che al momento è ancora sottodimensionato per far fronte a tutte le richieste in modo esaustivo.

2.7.3 Modello di ricavi

Questa parte del modello di Foursquare è ancora non ben definito: la compagnia, fondata nel 2009, fin oggi ha vissuto grazie ai numerosi venture capitalist che hanno immesso il capitale necessario affinché il servizio potesse venire creato ed erogato. Da allora lo scopo principale dell'azienda è stato generare una forte rete con un gran numero di contatti fornendo tutte le parti del servizio stesso gratuitamente. Ora che è stata raggiunta una dimensione di rete ritenuta sufficiente si sta pensando sul come monetizzare; al momento la teoria più probabile è quella di far corrispondere una cifra ai venditori che vogliono pubblicare le proprie offerte nel portale. Altra soluzione, che al momento sta venendo integrata, è quella di proporre accordi commerciali tramite partner come ad esempio Groupon; se questi grazie a Foursquare riescono a rendere attiva la loro offerta corrispondono una percentuale degli introiti all'azienda.

2.7.4 Crescita e sostenibilità del modello

L'idea che è alla base del progetto Foursquare è indubbiamente interessante e innovativa. Dimostrazione di questo sono i numerosi fondi raccolti da venture capitalist di primo prestigio. Nonostante l'idea sia interessante è doveroso sottolineare come il modello non sia ancora maturo e lacunoso soprattutto sulle strategie di ricavo. Interessante resta la gestione attenta dei costi, con adozione di servizi on-demand che da un lato ottimizzano il modello stesso, dall'altro offrono spunto alla concorrenza che può utilizzare strategie simili per ridurre le barriere d'entrata. Le ridotte barriere d'entrata e la non difficoltà nel replicare un servizio simile fanno di

Foursquare un'azienda che rischia molto se competitors di alto livello decidessero di entrare nel settore. Se poi i ricavi verranno acquisiti tramite operazioni simili a quelli di Gruopon potrebbero sorgere problemi di scalabilità del servizio in quanto sarebbe necessario disporre di molto personale, sparso per il territorio, in grado di soddisfare ed aiutare i commercianti a preparare le proprie offerte.

In definitiva il modello di Foursquare risulta ancora non ben strutturato e rischia di essere sopraffatto da concorrenti con relativa facilità anche per lo scarso lock-in che piattaforme di questo genere sono in grado di fornire.

2.8 Facebook

Quello che tutt'oggi è il più famoso ed usato social network, con una delle più grandi reti di persone in tutto l'Internet. Come funziona Facebook e cosa fa, penso sia noto a tutti, ma per riassumerlo possiamo dire che è un servizio in grado di condividere un tuo profilo, foto, giochi con i tuoi amici. L'idea che distingue Facebook da tutti gli altri social network prima di esso (SixDegrees, Friendster, MySpace) è quella di voler mappare conoscenze reali tra persone invece che promuovere nuove connessioni tra persone che non si conoscono realmente. Una ragione del successo di Facebook è stata l'introduzione della possibilità di far visualizzare il proprio profilo solo a chi si vuole e non a tutta la community. Unita a questa funzionalità Facebook ha sviluppato nel corso degli anni come ad esempio il "Like button": un pulsante che permette di esprimere il proprio gradimento rispetto ad un intervento, foto o quant'altro un altro utente pubblica.

2.8.1 Target

Facebook nasce in ambito protetto all'interno di campus universitario statunitense. Dopo una prima fase dove la piattaforma era solo disponibile all'interno del campus si è aperta ad altre realtà universitarie per poi

diventare aperta a tutti nel 2004. Il segreto del primo successo del social network, almeno in ambito di college è stata la possibilità di pubblicare le proprie foto e condividerle con i propri amici. Grazie ad un sistema di tagging è possibile collegare ad ogni scatto gli identificativi dei profili delle persone coinvolte nello scatto fotografico. Il sistema di Facebook permette, inoltre, di creare i propri album fotografici e permette di avere feedback e commenti per ogni singola foto inserita.

2.8.2 Modello di costi

Come fatto notare in precedenza, Facebook ha come caratteristiche del suo enorme successo la possibilità di inserire foto senza alcun limite di spazio o quantità. Questo si è ripercosso sulle scelte dell'azienda che, a differenza di aziende nate successivamente (ricordiamo che Facebook è nata nel 2004, solo qualche anno dopo che erano venuti alla luce servizi come Amazon Web Service), optò per la creazione della propria infrastruttura hardware per ospitare i dati del suo social network e le immagini di tutte le persone che ne fanno parte. La scelta si è dimostrata molto onerosa e ha costretto l'azienda a creare i propri data center e a spargerli per il mondo. Nonostante lo sforzo molto grande e gli investimenti in infrastruttura, per far fronte ai costi sempre crescenti dei server, Facebook ha deciso di ridimensionare tutte le immagini caricate sul suo social network, in modo da contenere l'occupazione di memoria e diminuire la necessità di spazio di storage.

2.8.3 Modello di ricavi

Facebook è uno dei modelli di riferimento se si cerca di trarre profitto dal proprio servizio tramite pubblicità. La pubblicità di Facebook ad oggi rappresenta il 30% della totale pubblicità di Internet. La pubblicità di Facebook è stata introdotta nel 2007, prima la compagnia non aveva un

revenue stream delineato e si reggeva sostanzialmente sugli investimenti dei venture capitalist e mirava solamente ad ingrandire e sviluppare la sua rete di utenti e perfezionare il prodotto. Facebook Ads permette di creare le proprie campagne all'interno del social network e offre come possibili vie di pagamento una opzione a click e una a visualizzazioni. Solitamente Facebook raccomanda una soluzione combinata ma il promotore della campagna è libero di scegliere la soluzione che ritiene più adatta. Quello che differenzia la pubblicità in Facebook rispetto ad esempio a quella in Google è che essa viene visualizzata ad un pubblico che viene selezionato sfruttando quelle che sono tutte le informazioni che l'utente stesso inserisce nel social network. Questa soluzione si è dimostrata molto efficace e ha permesso di catturare molte aziende interessate.

Come già accennato in precedenza, però, è molto difficile per una compagnia che cattura già oltre il 30% degli investimenti pubblicitari di Internet, aumentare la sua quota. Per ovviare a questo problema sono stati messi allo studio e attuati nuovi piani per flussi di ricavi alternativi. Quello che sembra essere il più promettente Facebook Credit.

Facebook Credit è una piattaforma dove si possono comprare contenuti aggiuntivi per i giochi e più recentemente, grazie all'introduzione di un nuovo servizio chiamato Facebook Gift, oggetti e regali. Facebook trae vantaggio dalle transazioni percependo una commissione su ognuna di esse.

2.8.4 Crescita e sostenibilità del modello

Facebook, ad oggi, gode di una posizione di egemonia nel suo settore che consente di aver ottimismo per gli sviluppi di questa azienda. Non mancano, però, le nuvole grigie a cominciare dalla recente quotazione in borsa che se da un lato ha costituito un punto di arrivo per l'azienda, ha

dimostrato anche che gli investitori hanno severi dubbi sul valore e la longevità dell'azienda.

La crescita della azienda è stata una delle più interessanti tra quelle prese in esame in questo studio e di sicuro ha permesso alla compagnia di raggiungere un numero di utenti ben maggiore di qualsiasi altro concorrente passato e presente. La diversificazione dei flussi di ricavo ha aggiunto, inoltre, una stabilità al modello che adesso è meno dipendente da fluttuazioni del mercato e investimenti pubblicitari. Resta da constatare, però, la capacità dell'azienda nel mantenere nel tempo il suo ruolo egemone in cui si basa la maggior parte delle fortune attuali dell'azienda. Ci permettiamo di sollevare anche dei dubbi sulla sostenibilità del modello in senso stretto, oppresso probabilmente dai costi di gestione dell'infrastruttura proprietaria nonché della politica di acquisizioni, anche a caro prezzo, di startup più o meno vincenti. Riscontriamo, infatti, che nel terzo trimestre dell'anno 2012 la compagnia, a fronte di ricavi crescenti registra nuovamente una perdita netta di quasi sessanta milioni di dollari, dovuti probabilmente a riassetamenti dopo il crollo netto del valore delle azioni dalla quotazione in borsa.

2.9 Hubspot

Hubspot è una compagnia fondata nel 2006 ed ha sede a Cambridge in Massachusetts (USA). L'azienda ha sviluppato una piattaforma software che promette di aiutare ad aumentare la propria visibilità e aumentare il traffico del proprio sito internet, nonché di catturare nuove persone e possibili clienti. La filosofia sottostante il prodotto Hubspot è quella dello "inbound marketing": non bombardare gli utenti di Internet con pubblicità, ma offri agli utenti del tuo sito un motivo per visitarlo. In questa filosofia

quello che si vuole fare è produrre contenuti utili e metterli a disposizione così che chi ne avesse bisogno possa consultarli e scoprire le soluzioni che le compagnie offrono. Saranno quindi i nuovi potenziali clienti ad informarsi sulle aziende e scoprire i loro prodotti.

2.9.1 Target

Il target di Hubspot è chiaramente di tipo aziendale. Oltre al software proprietario Hubspot offre servizi collaterali adatti ad aziende di grandezza media o piccola. Hubspot divide la sua clientela in due grandi famiglie:

- “Owner Ollies”: aziende piccole sotto i venticinque dipendenti il cui obiettivo primario è quello di generare contatti attraverso il proprio sito.
- “Market Marys”: aziende di medie dimensioni che hanno bisogno di supporto per l’analisi e la creazione di campagne di marketing.

2.9.2 Modello di costi

Le due differenti nature dei tipi di client Hubspot determinano una serie di necessità soprattutto a livello di personale da non sottovalutare: se per le aziende piccole la piattaforma è quasi sempre sufficiente a soddisfare le loro richieste ed uno staff ridotto di assistenza può completare il servizio, per i “Market Marys” è necessario avere figure dedicate nell’ambito del marketing che siano in grado di lavorare fianco a fianco con lo staff dedicato delle aziende stesse. Oltre ai costi di questo personale specializzato è necessaria anche la presenza di una infrastruttura per il software che però non è di dimensioni importanti rispetto ad altri casi fin qui affrontati.

2.9.3 Modello di ricavi

Hubspot offer i propri servizi in sottoscrizione mensile, con diverse fasce di prezzo a seconda scalate per volumi di contatti o per funzionalità. La tariffa base è di circa duecento dollari al mese, mentre quella più costosa è nell'ordine del migliaio di dollari a mensilità.

2.9.4 Crescita e sostenibilità del modello

Hubspot gode di un trend crescente forte, la base di clienti è in forte aumento con crescite nell'ordine del 50% ogni anno. Il servizio resta, però, localizzato al momento nei soli Stati Uniti e fatica a prendere al di fuori dei confini dello stato. I numeri, sebbene crescano con rating molto interessanti sono ancora limitati: si parla infatti di un parco clienti di circa seimila aziende.

La difficoltà nell'espansione è probabilmente attribuibile alla forte necessità di assistenza e personale per sostenere grandi numeri di clienti.

2.10 Dropbox

Dropbox è un servizio innovativo per la sua facilità d'uso e versatilità che risolve un problema molto vecchio come quello del backup dei propri file personali e della condivisione di questi tra più apparecchi o con più persone. Il servizio Dropbox, a differenza degli altri tradizionali non interagisce con il file system, ma crea un suo gruppo di cartelle che procede a sincronizzare, in questo modo elimina gran parte dei problemi dovuti alle differenze di sistema operativo e interoperabilità tra essi.

2.10.1 Target

Dropbox è una applicazione pensata per l'uso di tutti i giorni ma non si preclude l'uso a livello professionale soprattutto in settori che lavorano molto con documenti e presentazioni. Per l'uso avanzato Dropbox offre una

versione con funzionalità più complesse dal nome Dropbox For Team che include un versioning system e un sistema di merge tipico di un repository.

2.10.2 Modello di costi

L'intera offerta Dropbox è stata interamente sviluppata con l'aiuto dell'infrastruttura e servizi offerti da Amazon Web Service che ancora una volta si sono dimostrati essere il migliore compromesso per una startup nell'offrire risparmio, affidabilità e scalabilità.

2.10.3 Modello di ricavi

I ricavi per l'azienda derivano da un tipico modello freemium di ricavi.

L'applicazione è offerta gratuitamente per tutte le piattaforme con uno spazio di 2 GB. Se si ha bisogno di ulteriore spazio oppure si vuole acquisire la versione per team, è necessario versare un abbonamento mensile nel caso di spazio aggiuntivo oppure annuale nel caso della versione per gruppi.

2.10.4 Crescita e sostenibilità del modello

Sebbene l'idea non sia delle più originali e si è ben lungi da una risoluzione definitiva del problema del file sharing e backup di dati, è sicuramente riuscita e ben pensata almeno dal punto di vista del software e presenta un buon piano per i ricavi.

Non abbiamo dubbi sulla scalabilità di un modello del genere, l'unica fonte di preoccupazione resta il cruciale rapporto tra utenti paganti e non paganti. Al momento il rapporto è un pagante ogni dieci utenti, a nostro giudizio un po' troppo poco, e considerati i dati pubblicati dalla stessa compagnia che dichiara un'occupazione media per account di poco più di qualche MB, sembra non aumenterà per nulla, costringendo l'azienda a catturare nuovi utenti per aumentare i ricavi.

2.11 Big Skinny

Big Skinny è una azienda molto piccola, nata per commercializzare un prodotto di largo uso come il portafoglio. Quello che differenzia Big Skinny dagli altri produttori di portafogli è la ridottissima dimensione e l'attenzione alla sostenibilità.

Quello che Big Skinny ha saputo creare e che si differenzia da un normale servizio di vendita di prodotti è la produzione di contenuti multimediali che spiegano e introducono ogni singolo prodotto, permettendo all'utente di valutare al meglio se il prodotto corrisponde a quello che cerca.

2.11.1 Modello di costi

Big Skinny non si occupa in prima persona della produzione dei propri oggetti, ma preferisce appaltare la produzione e il confezionamento ad aziende esterne, preferendo occuparsi piuttosto del design e poi della commercializzazione del prodotto.

Il personale dell'azienda, quindi, risulta essere molto ridotto, sotto le 10 persone.

2.11.2 Crescita e sostenibilità del modello

Big Skinny è sicuramente costruita su un modello solido, molto simile a quelli dell'economia tradizionale. La scelta di commercializzare i propri prodotti solo attraverso il web ha permesso una riduzione importante del personale, nonché di eliminare i costi dovuti a rivenditori terzi e permette di avere budget contenuti per il marketing e raggiungere comunque risultati interessanti.

La scelta dei modelli e la particolarità dei prodotti commercializzati influisce sulla crescita dell'azienda che resta molto bassa. Seppure ci poniamo dei dubbi sulla possibilità di crescita di un prodotto del genere, non abbiamo

dubbi che il modello su cui si basa sia forte e collaudato e permetta ad un'azienda di crescere con consistenza ed espandersi velocemente.

2.12 Bigpoint

Bigpoint è una ormai consolidata azienda tedesca che opera nel campo dei giochi online. Nata come startup che ha realizzato giochi come Seafight, un gioco incentrato sul Player vs Player dove si combatte con delle navi. Altri titoli di successo da annoverare sono DarkOrbit o il più recente Farmerama che è ancor oggi uno dei giochi più conosciuti su Facebook.

2.12.1 Target

Parlare di target per un'azienda che realizza videogiochi è complicato, ogni prodotto ha un segmento di giocatori che vuole colpire. I primi giochi Bigpoint puntavano sicuramente alla fascia di giocatori veterani o comunque giocatori abituali a cui piace misurarsi con altri. Più recentemente e soprattutto con Farmerama, il target diventa più il così detto casual gamer, ovvero quella persona che gioca occasionalmente per divertirsi oppure per sfidare gli amici. In generale quasi tutti i giochi sviluppati per piattaforme social ricadono in questa categoria.

2.12.2 Modello di ricavi

Bigpoint, come dichiara anche nel suo portale, è un gran promotore della filosofia "free to play – voluntary payment". Per questo, tutti i giochi prodotti da Bigpoint non richiedono di pagare per giocare. Tuttavia per velocizzare il gioco vengono messi in vendita contenuti extra e facilitazioni. Quasi tutti i ricavi derivano quindi dalla vendita di questi "extra content", il resto sono derivati da tradizionali lavori di grafica su commissione, ma come già detto sono una parte molto marginale del business.

2.12.3 Crescita e sostenibilità del modello

Bigpoint è una di quelle aziende di giochi per computer che è nata sotto l'influenza dell'era dei browser game attorno alla metà degli anni duemila, ma da lì ha saputo evolversi e puntare su quello che viene considerato il gaming 2.0 o social gaming in cui è la seconda forza dietro a Zynga. Il cambio di orientamento ha permesso alla compagnia di crescere e avere una discreta fetta di mercato, non acquisendo però dimensioni massicce, necessarie per sviluppare giochi di altro genere come quelli per console o computer.

Il modello di ricavi adottato dalla compagnia sembra comunque accogliere sempre maggiori successi nell'ambiente dei videogiochi, tanto che grosse case lo stanno introducendo nei loro prodotti più recenti, segno che il modello funziona, è remunerativo e scalabile.

2.13 Demand Media

Demand media è un'azienda nata nel 2006 che lavora nel settore della creazione di contenuti. Demand Media ottimizza i suoi testi e contenuti multimediali in modo tale che essi risultino nelle prime posizioni nei motori di ricerca. I contenuti Demand Media mirano a sfruttare quella che viene definita la "long tail" delle ricerche, ovvero mira a posizionare superiormente il proprio contenuto su interrogazioni poco comuni, caratterizzate molto spesso da più di due parole. Scegliere questo target di ricerche permette di ottenere risultati importanti senza dover investire quantità di denaro in particolari tecniche e reti collaterali per intaccare il posizionamento.

Dal punto di vista economico l'azienda Demand Media lavora come una tradizionale azienda di content creation, che riceve un compenso per ogni

campagna svolta. Tutto il lavoro effettuato è su misura per il cliente e adattato ai suoi scopi.

2.13.1 Crescita e sostenibilità del modello

Demand Media è un'azienda che opera nel settore web e senza esso non avrebbe ragione di esistere, ma a livello di struttura e modello è del tutto simile a una tradizionale agenzia pubblicitaria con la sola specificazione dell'ambiente di promozione. Tutti i contenuti sviluppati dall'azienda sono personalizzati e tagliati su misura con e per il cliente, e ciò impedisce all'azienda di crescere rapidamente senza investire fortemente in risorse umane. In definitiva, benché il modello sia stabile, non si aspettano crescite eccezionali da questo tipo di attività in quanto non possono far leva su standardizzazione del lavoro per diminuire i costi di creazione e sviluppo delle proprie campagne, ma devono fare leva sulla loro competenza e preparazione per rimanere al vertice e mantenere alta la propria reputazione.

2.14 Twitter

Twitter è considerato da molti addetti era considerato l'astro nascente dei social network tra il 2008 e il 2010. Il servizio permetteva, nella sua formulazione originaria, di dire a tutto il mondo ("cinguettare") qualsiasi cosa passasse per la testa con un messaggio di soli 140 caratteri. Dalla sua nascita il servizio si è evoluto aggiungendo una serie di funzionalità come il link di pagine web o fotografie, ma soprattutto nel corso del tempo si è sviluppato un modo di collegare contenuti e connettere persone tutto particolare che va sotto il nome di "hash tagging", dal carattere # usato per riferirsi ad un particolare argomento.

Ad oggi Twitter risulta essere il più interessante social ancora sulla piazza e il suo particolare linguaggio si sta diffondendo fortemente attraverso il web, tanto da essere in pratica introdotto in quasi tutti gli altri social conosciuti come Facebook.

2.14.1 Target

Twitter è un servizio nato inizialmente per l'ambiente aziendale ma ha assunto una connotazione consumer ancora prima di diventare disponibile al pubblico. Tuttavia visto la rete sempre più grande, molte aziende sono interessate e decidono di avere un account per poter interagire con i propri clienti in maniera diretta e continua.

Da semplice servizio di "spam" Twitter ha guadagnato sempre più popolarità soprattutto per le star del cinema e della televisione, nonché di personaggi politici o famose.

2.14.2 Modello di ricavi

Inizialmente Twitter non aveva definito una chiara struttura di ricavi, ma dopo tre anni dal lancio ha deciso di inserire tweet pubblicitari all'interno del servizio per finanziarsi. Contrariamente a quanto si può immaginare da un servizio che sostanzialmente è "spam", ci sono regole molto restrittive per la pubblicizzazione di tweet pubblicitari e c'è molta attenzione a non intasare la tweet story degli utenti con entry di questo genere.

2.14.3 Crescita e sostenibilità del modello

Come la maggior parte delle aziende che operano nel settore del social networking, Twitter presenta un modello basato sulla pubblicità come fonte di ricavi e investimenti cospicui nell'infrastruttura che deve ospitare tutti i tweet provenienti da tutto il mondo. La scelta di contenere i costi utilizzando infrastrutture di terzi pagate a consumo permettono una buona diminuzioni

di costi e garantiscono scalabilità senza compromettere la robustezza. Da notare la tarda introduzione di un modello di ricavi e la sua difficile applicazione: risulta, infatti, molto semplice creare dei tweet con scopi di promuovere un prodotto senza però corrispondere a Twitter nessun riconoscimento. Importante diventa, quindi, lo sviluppo e manutenzione di un controllo sui tweet che impediscano a questa tipologia di tweet di prendere il sopravvento perché in caso contrario la compagnia perderebbe quella che ad oggi è la principale fonte di ricavo.

2.15 Expatica

Expatica è uno dei servizi di riferimento per gli emigrati di lingua inglese all'estero. Il progetto nasce in Olanda nel 2010, ma già da subito cresce velocemente andando a coprire Belgio, Germania, Russia occidentale, Sud Africa, Svizzera, Regno Unito, Francia, Lussemburgo, Portogallo e Spagna. Attraverso il suo portale Expatica divulga informazione in lingua inglese utile all'emigrato recente per familiarizzare con il posto, la cultura e gli eventi. Oltre a questo servizio Expatica promuove e organizza eventi come il conosciuto "I am not a tourist" che sono una opportunità per l'azienda sia di fidelizzare la propria community, sia di trarre profitto visto che è richiesto un biglietto, in vendita nel portale, per presenziare all'evento. Altri eventi che promuove la compagnia sono speed date, fonte sempre crescente di ricavi per la azienda anche se da padrona, alla voce ricavi sono ancora gli annunci pubblicitari che grazie alle ottocentomila visite mensile del portale permettono hanno permesso alla compagnia di raggiungere un fatturato totale di oltre 200 milioni di Dollari.

2.15.1 Crescita e sostenibilità del modello

Il modello di Expatica ha raggiunto nel corso del tempo un'impasse, sebbene gli introiti provenienti dalla pubblicità siano in costante aumento non sono sufficienti a supportare la crescita e la necessità di fondi per promuovere attività collaterali che sono diventate nel corso del tempo sempre più importanti. È così che i ricavi fanno sempre più affidamento sulle vendite di biglietti per gli eventi organizzati dove gli speed date fanno da padroni, portando la maggior parte dei ricavi.

Con la crescita e la diffusione in più paesi sembra quindi che il modello di Expatica debba cambiare radicalmente per potersi mantenere e questo rimarca la non sostenibilità del modello originale e la non robustezza alla crescita.

2.16 Inspiratica

Inspiratica è un'azienda nel settore del web development e hosting canadese. Fondata nel 2006 da Michael DeLorenzi, uno studente in "Business Management and Organizational Studies" all'università di Ontario e nel 2010 vede il suo fatturato superare i 100.000 dollari.

Inspiratica ha un portfolio di prodotti molto ampio che vanno dal web design all'hosting di soluzioni personalizzate per aziende.

2.16.1 Target

Il target del business è la piccola azienda, da uffici medici a bar e ristoranti. La maggior parte dei clienti arriva grazie al sentito dire e quasi tutti non hanno ancora una presenza nel web e hanno avuto brutte esperienze con altri provider e designer.

2.16.2 Crescita e sostenibilità del modello

Nel 2010 DeLorenzi si trova davanti ad un dilemma, come e se cambiare il proprio modello di business, canalizzando gli sforzi in una sola direzione invece di continuare a mantenere un portfolio molto variegato. Altra scelta prospettata da lui è quella di generare un pacchetto mirato per la tipologia di clienti da lui trattati che comprenda tutti i servizi di cui l'azienda si occupa al momento.

Quello della web agency è uno di quelle categorie borderline che non possono rientrare interamente nel settore "dot-com", ma piuttosto sono considerabili come fornitori o business di connessione che permettono ad aziende classiche di avere accessibilità e visibilità attraverso la rete.

Tutto il modello resta quindi ancorato a realtà di tipo classico, con ricavi dati da pagamenti corrisposti a prestazioni, che regolano l'economia di tutti i giorni. La caratteristica che limita fortemente la crescita di business di questa tipologia è la forte personalizzazione che viene richiesta per ogni singolo lavoro che obbliga a impegnare molto personale per lo sviluppo e creazione. In definitiva il modello risulta più redditizio con dimensioni aziendali medio, piccole che però rendono la crescita difficile se non impossibile.

2.17 Craigslist

Craigslist è stato creato da Craig Newmark nel 1995; si tratta sostanzialmente di una semplice piattaforma che permette di pubblicare i propri annunci come in un grande giornale online. Inizialmente gli annunci comprendevano soltanto l'area di San Francisco e l'espansione fu molto lenta se paragonata ai tempi di oggi: nel 2000 inizia la vera apertura verso il resto delle nazioni americane. L'espansione in suolo americano termina l'anno seguente, mentre per avere le prime versioni in lingua al di fuori degli

Stati Uniti si deve aspettare il 2004 quando vengono rilasciate versioni per le aree di Amsterdam, Parigi, San Paolo e Tokio. A oggi oltre 70 paesi posso sfruttare un servizio di Craigslist appositamente pensato per loro. La struttura del sito e degli annunci non ha,però, subito modifiche praticamente dalla sua fondazione. Il sito risulta, infatti, particolarmente obsoleto: sfondo bianco, link blu, la pagina non presenta elementi grafici e gli annunci sono organizzati in gruppi per pertinenze. All'interno ogni annuncio consiste in un semplice titolo con una descrizione, dove immettere tutto il contenuto voluto, il prezzo e i contatti. Nonostante il sito sia così obsoleto e anche di relativa difficile navigazione, Craigslist resta uno dei venti siti più visitati negli Stati Uniti nel 2011. Il motivo di questo dominio non è ben chiaro, sembra che la semplicità e staticità di questo servizio lo renda immune alla concorrenza, o almeno resistente a essa.

2.17.1 Modello di costi

Quello che rende Craigslist una delle aziende di studio nel settore è sicuramente la capacità di contenere i costi, soprattutto a livello di personale. Nel 2011 Craigslist conta ancora solo una trentina di dipendenti, numero incredibilmente ridotto se pensiamo alla diffusione del servizio che ha praticamente raggiunto tutti i paesi occidentali.

2.17.2 Modello di ricavi

Craigslist utilizza un approccio differenziale per quanto riguarda gli annunci. La maggior parte delle categorie di annunci sono gratuite, le uniche a cui viene richiesto un prezzo per l'immissione sono quelle delle proposte di lavoro.

2.17.3 Crescita e sostenibilità del modello

Craigslist rappresenta una pietra miliare nella cultura economica del web. È tutt'oggi ancora incerto come sia riuscito, mantenendosi praticamente invariato da quindi anni, a restare il più navigato sito d'annunci nel web. Il modello di Craigslist è stato nel corso del tempo ripetuto e replicato ma nessuno è mai riuscito a replicare la fortuna di questa azienda.

2.18 Rentjungle

Rentjungle offre un servizio per trovare casa negli Stati Uniti. Rentjungle funziona come un motore di ricerca indicizzando diverse centinaia di siti di annunci immobiliari e verificando in automatico la disponibilità aggiornata grazie ad algoritmi proprietari. L'utente può inserire una stringa di ricerca, indicando in che località e che tipo d'immobile vuole cercare e il motore restituirà gli annunci che corrispondono all'area d'interesse.

2.18.1 Modello di ricavi

Sebbene a prima vista Rentjungle sembri un sito di annunci immobiliari, in tutto e per tutto si comporta come un motore di ricerca specializzato. Questa specializzazione permette di perfezionare i parametri di ricerca e garantire riscontri più attendibili all'utente. Il modello di ricavi è quello adottato da altri motori di ricerca ovvero annunci sponsorizzati. Per non inquinare il sito con pubblicità fuori argomento, Rentjungle permette solo l'inserimento di link sponsorizzati di annunci immobiliari, garantendo a chi li acquisisce un miglior posizionamento e il link diretto al sito in caso di interesse da parte di un utente all'immobile.

2.18.2 Crescita e sostenibilità del modello

Rentjungle è un motore di ricerca settoriale nel campo degli immobili, e già la limitazione imposta dai creatori pone dei limiti nella potenziale crescita

del prodotto. D'altra parte la specializzazione permette all'azienda di non doversi confrontare con servizi di ricerca del livello di Google con cui non può competere a livello economico e mediatico. La difficoltà maggiore che vediamo in un servizio di questo genere è la diffusione, sembra difficile e non è previsto nessun tipo di attività almeno al momento per far conoscere il servizio. Riscontriamo comunque un potenziale di crescita, soprattutto se si vuole allargare il campo di ricerca ad immobili in aree esterne agli Stati Uniti.

2.19 Punch Tab

Punch tab è una startup nata nel 2011 da una idea di Kumaran, uno dei fondatori di YouSendIt che decide di lasciare la sua prima startup di successo per seguire questa nuova idea imprenditoriale che ha maturato durante la sua prima esperienza. Punch tab è una piattaforma che permette l'attuazione di campagne di fidelizzazione degli utenti permettendo di trarre vantaggio dall'utilizzo ripetuto di siti o applicazioni web.

La piattaforma di Punch Tab è composta da quattro parti fondamentali:

- Autenticazione: così che gli utenti di un sito possano connettersi al programma di fidelizzazione corretto anche grazie al login via Facebook.
- Valuta: l'utente guadagnerà punti in base alle azioni che decide di compiere.
- Meccaniche di guadagno punti: processi che permettono agli utenti di guadagnare punti
- Catalogo: il catalogo dei premi personalizzati che un utente può riscattare spendendo i punti guadagnati.

2.19.1 Modello di ricavi

Punch tab è un altro esempio di modello di ricavi di tipo “freemium”. La versione base viene offerta ai possessori di un sito o app gratuitamente. In questa versione è possibile scegliere solo poche modalità di generare punti da parte degli utenti, limitate alla visita quotidiana o interazioni su social network (like, +1 o tweet). Si può poi scegliere delle modalità a pagamento che garantiscono funzionalità e personalizzazioni aggiuntive oltre ad eliminare la presenza del brand Punch Tab nel servizio rendendo quindi totalmente trasparente all’utente finale.

2.19.2 Crescita e sostenibilità del modello

Punch tab si presenta come un’interpretazione potenzialmente vincente di una necessità molto vecchia come quella della fidelizzazione del cliente. Il divenire del social network un fenomeno di massa fornisce all’azienda il canale principale per operare e avere successo.

L’azienda in se è molto giovane, con meno di due anni di attività alle spalle e non si può ancora determinare con chiarezza su l’esperimento avrà successo ma sicuramente ha del potenziale e tratta un argomento sensibile per l’economia sul web. Rimandiamo il giudizio sulla redditività di questa azienda ad un paio di anni da adesso. Per quanto riguarda la scelta del modello, sembra ottima la modalità freemium che, ancora una volta, si dimostra flessibile e adattabile a diversi segmenti di mercato.

2.20 YouSendIt

YouSendIt è una compagnia che offre un servizio di consegna digitale di file che permette agli utenti di mandare, ricevere e aver traccia di file on-demand.

YouSendIt è stata fondata nel 2003 con l'obiettivo di trovare una via di spedire grandi file ed essere sicuri che questi giungano a destinazione. Originariamente il mittente caricava il file nella piattaforma e inseriva l'indirizzo email del destinatario il quale riceveva una mail con un link diretto, sicuro e non riutilizzabile che permetteva di scaricare il file. A oggi il servizio sta vedendo un cambio di prospettiva e si sta trasformando in qualcosa più simile a Dropbox come offerta: è possibile salvare, condividere file e sincronizzarli tramite applicazione proprietaria attraverso diverse piattaforme e sistemi operativi.

2.20.1 Modello di ricavi

Il modello di ricavi è di tipo "freemium", il servizio base viene offerto gratuitamente, tramite una semplice iscrizione gratuita. Le versioni più avanzate, che permettono di inviare file più grandi o con maggior frequenza sono acquistabili tramite un abbonamento mensile.

2.20.2 Crescita e sostenibilità del modello

YouSendIt è un esempio di azienda che sta mutando e adattandosi al cambiamento delle tecnologie. L'esigenza alla base del modello originale è cambiata e oggi non è più così sentita l'esigenza di un servizio terzo per lo share di file. Per questo è sensato, per l'azienda, seguire l'andamento del momento promuovendo soluzioni di file share più simili alla concorrenza e che oltre a coprire questa necessità, garantiscono anche backup e portabilità. Il modello in se è facilmente portabile e le tecnologie richieste per implementarlo, ad oggi sono di conoscenza abbastanza comune. Aggiungiamo a questo che una parte dei fondatori ha deciso di lasciare l'azienda per dedicarsi ad altre opportunità di business.

Per quanto riguarda la potenzialità di crescita, a livello del solo modello, la possibilità è molto alta, ma la forte concorrenza e il brand non a livello di altri concorrenti del settore non aiutano la diffusione del servizio.

2.21 Ebay

Ebay è una piattaforma che offre ai propri utenti la possibilità di vendere e comprare oggetti sia nuovi sia usati, in qualsiasi momento, da qualunque postazione Internet e con diverse modalità: asta, compra subito, compra subito con proposta di acquisto, contatto diretto.

L'azienda ha cominciato la sua attività nel lontano 1995, risultando essere una delle prime nel settore delle aste online. L'innovazione più importante che eBay ha inserito nel settore è quello del ranking del venditore e del compratore. A ogni transazione, l'acquirente deve rilasciare un giudizio sul venditore e viceversa, è così possibile distinguere quali sono i venditori più affidabili e quelli meno.

2.21.1 Target

Ebay è nato come un servizio pensato per la vendita occasionale di oggetti, soprattutto di seconda mano da venditori occasionali. Con il passare del tempo soprattutto per colpa del ranking system, la distribuzione di utenti è cambiata e sono emersi pochi venditori che spesso risultano essere professionisti e molti acquirenti, spesso occasionali. Per questo motivo, Ebay introduce delle registrazioni particolari per negozi e professionisti, che possono registrarsi come venditori professionisti e avere agevolazioni sulle percentuali da dare a Ebay per ogni transazione.

2.21.2 Modello di ricavi

Ebay trae i suoi profitti in prima misera applicando una percentuale sulle transazioni effettuate nell'ordine del 2-3% del valore totale dell'oggetto. In

aggiunta venditori professionisti o anche aziende esterne possono pubblicare inserzioni pubblicitarie all'interno del portale.

Seppure comprenda una qualche diversificazione, possiamo affermare che il modello di ricavi di Ebay è un "transaction fee" con flussi alternativi provenienti da introiti pubblicitari.

2.21.3 Crescita e sostenibilità del modello

Ebay è e resterà il modello di riferimento nel settore dei marketplace generalizzati per clienti consumer. Il modello risulta essere robusto e la differenziazione di flussi d'entrata attuata con la pubblicità garantisce un'ulteriore stabilità. Una delle chiavi del successo di Ebay è il forte brand che è entrato di diritto nella vita di tutti i giorni di tutte le persone del mondo occidentale. Questo unito alla conoscenza accumulata in più di quindici anni di attività mettono Ebay a riparo da minacce incombenti di riduzione di mercato e ne garantiscono una continua espansione.

2.22 Innocentive

Innocentive è una piattaforma online, nata nel 2000, sulla quale è possibile pubblicare problemi irrisolti nel campo della ricerca e sviluppo. Le problematiche vengono proposte sotto forma di challenge e l'azienda che le propone si deve impegnare a corrispondere una somma di denaro in caso accetti una delle idee proposte come soluzione.

Innocentive si propone come uno strumento professionale e strutturato per la soluzione di problemi aziendali di alto livello che potrebbero costare, se risolti internamente, cifre molto ben superiori agli indennizzi proposti ai vincitori. Da tenere conto anche che il vantaggio per chi inserisce un problema è che paga solo per una soluzione, tutti gli altri non vengono retribuiti per gli sforzi profusi.

2.22.1 Target

Innocentive è un business che cerca di far incontrare aziende con delle problematiche in ricerca e sviluppo e un potenziale bacino di esperti che possano trovare una soluzione.

Le aziende che si rivolgono a Innocentive per pubblicare le proprie challenge sono solitamente in un settore molto avanzato tecnologicamente che richiede forti investimenti in ricerca e sviluppo. Per queste aziende pagare somme che possono arrivare anche a sei zeri per una soluzione ad un problema è considerato un ottimo investimento, perché molto spesso i costi per trovare una soluzione internamente sarebbero di anche dieci volte superiori.

Un altro elemento importante per l'azienda sono i risolutori di problemi. È importante per Innocentive avere un bacino di esperti che permetta di trovare effettivamente risposte ai problemi proposti.

2.22.2 Modello di ricavi

Innocentive si comporta come un marketplace che cerca di far incontrare soggetti con un problema che l'azienda chiama "seekers" e ricercatori e sviluppatori che possano elaborare una soluzione denominati "solvers".

Il suo flusso di denaro entrante è originato dalla vendita dell'annuncio del problema. Il costo attuale per pubblicare un problema su Innocentive è nell'ordine di 18.000\$ e l'azienda, se viene trovata una soluzione, si deve impegnare a corrispondere cifre al vincitore che variano dalla decina di migliaia di dollari al milione. Ai "solvers" non viene richiesto nessun contributo, ma per postare una soluzione si è obbligati a rispettare dei canoni ben precisi e limitanti così che si possa facilmente riscontrare se la risposta soddisfa la domanda. L'annuncio del "seeker" è anch'esso

sottoposto ad una formattazione molto rigida, necessaria per mettere in condizione di operare a chi ne fosse interessato.

2.22.3 Crescita e sostenibilità del modello

In termini generali il modello di business di Innocentive è quello di un tradizionale marketplace, la differenza che lo distingue dagli altri è il campo di applicazione. Per operare nel settore della soluzione di problemi di ricerca e sviluppo ai livelli che opera Innocentive (farmaceutico, petrolifero), è necessaria una grande formazione e cultura nel segmento.

Il modello si mostra facilmente replicabile e non sono richieste tecnologie particolari per metterlo in atto. Quello che rende Innocentive un gradino sopra a possibili entranti è la reputazione che si è costruita nell'arco dei più di dieci anni d'attività. I grandi risultati acquisiti utilizzando il portale sono la miglior pubblicità possibile.

I limiti alla crescita del modello sono limitati al particolare target di alto livello che l'azienda promuove: non è semplice trovare aziende con cultura e disponibilità di pagare certe quantità di denaro per una soluzione.

In definitiva Innocentive resta un'azienda con un target di alto livello che limita la crescita stessa. È anche importante ricordare che l'aumento di clienti porterebbe con sé anche un aumento del personale che aiuta le aziende a preparare ed esporre i propri problemi di R&D.

2.23 Recorded Future

Recorded Future è un'azienda software con base a Massachusetts specializzata in web intelligence e analisi predittiva. Usando quello che chiamano "temporal analytics engine", Recorded Future produce previsioni e strumenti di analisi per aiutare gli analisti a produrre previsioni estraendo,

misurando e visualizzando pattern in dati passati e presenti reperibili da Internet.

2.23.1 Target

L'azienda nata nel 2009 annovera come finanziatori, ma anche come clienti Google e l'ente americano CIA. Il target del business risulta essere quindi di alto livello, concentrato soprattutto nel settore delle previsioni di mercato azionario, ma la potenza del sistema permette di sfruttarlo per scopi svariati che variano dalla sicurezza nazionale allo studio di mercato.

2.23.2 Modello di ricavi

Il prodotto viene offerto con un modello di tipo freemium. La versione base permette di aver un assaggio della potenza del sistema ed è limitata all'utilizzo tramite il portale. Le versioni a pagamento si distinguono per l'efficacia e la comunicazione. Per avere notifiche real-time un utente deve corrispondere una quota mensile di circa 150\$ mentre se vuole avere il pieno controllo del sistema con l'accesso alle API di sviluppo e interfacciamento con proprie banche dati i prezzi salgono esponenzialmente arrivando a circa 9000\$ dollari al mese.

2.23.3 Crescita e sostenibilità del modello

Il modello di Recorded Future è un classico modello di tipo freemium, ma il campo d'applicazione rende il tutto interessante e particolare. Si nota subito la discrepanza molto forte tra il servizio a basso livello con costi mensili relativamente irrisori contro i costi ben più rilevanti della versione high end. Il tentativo è probabilmente quello di offrire una versione a più basso livello che permette di assaggiare il prodotto e renderlo accessibile a target con minor disponibilità economica. Nel complesso risulta un modello solido, in un settore molto complesso la cui barriera più forte è la conoscenza. Tutto il

software è proprietario e lo sviluppo sconfinava molto spesso nella ricerca pura nel settore. Gli sforzi fatti per diminuire l'entry budget sono un buon metodo per aumentare la base di clienti possibili e può, in futuro, garantire all'azienda una crescita più cospicua sfruttando anche quello che è il nuovo trend che vede il futuro nell'analisi di grandi quantità di dati ("The Big Data").

2.24 Revenuwire

Revenuwire è un'azienda americana nata nel 2003 che offre una piattaforma di vendita di prodotti digitali, tipicamente software con fasce di prezzo sotto i 100 Dollari.

La piattaforma è formata da tre elementi chiave: AffiliateWire, una rete di affiliati; SafeCart, un carrello elettronico proprietario; e CallStream, un innovativo programma per generare ricavi.

AffiliateWire è una rete che offre le migliori offerte digitali, garantendo le commissioni più alte e visibilità a livello mondiale. SafeCart è un carrello digitale globale, ottimizzato per avere sempre i tassi di conversione più alti. Il servizio è completato con CallStream, una rete di agenti di vendita professionisti che aiuta i commercianti di software generando nuove opportunità di ricavi.

2.24.1 Modello di ricavi e costi

Revenuwire segue il modello così detto "pay-per-sale" ovvero trattiene una commissione per ogni transazione di vendita del prodotto digitale. La distribuzione dei ricavi però non è così semplice. Revenuwire, infatti, si pone come un intermediario tra i venditori di software e una rete di affiliati che promuovono la vendita dei prodotti nei loro siti. Quando una transazione è eseguita da un sito di un affiliato, a esso è riconosciuto una commissione sulla vendita, il restante è incassato da Revenuwire che poi

ne ridirige una parte al produttore del software. A differenza dei prodotti fisici, le commissioni su prodotti digitali, in totale, possono arrivare a coprire tra il 75 e il 90% del valore di vendita finale contro un 30-50% dei primi. L'esborso maggiore di cassa per l'azienda è il pagamento delle commissioni ai propri affiliati e ai produttori del software.

2.24.2 Crescita e sostenibilità del modello

Il modello di Revenuwire è ispirato al business degli affiliati di Amazon, programma nato nei primi anni duemila che si dice conti una rete di più di novecento mila partecipanti. Il modello si propone come una soluzione win-win per produttori e venditori, i primi possono trarre vantaggio dalla rete per avere visibilità mondiale mentre i secondi possono guadagnare discrete percentuali potendo scegliere tra diversi prodotti sempre nuovi e vari. Ne risulta che dal 2007, quando l'azienda si distacca da ParetoLogic e diventa a tutti gli effetti un business a se stante, i ricavi sono saliti con tassi superiori al 10% annuo. Riscontriamo tuttavia nessuna barriera d'entrata per un business concorrente nel settore, rendendo molto concorrenziale il mercato e complicato raggiungere quote di mercato importanti. A oggi si stima che la quota di mercato dell'azienda nel settore della vendita di software nella fascia 20-55\$ sia tra il due e il cinque per cento. Punto chiave del modello è la rete di affiliati, che deve essere costruita e mantenuta grazie a commissioni importanti e concorrenziali rispetto ad altri fornitori di servizi similari.

2.25 Salesforce

Salesforce è un'azienda che opera nel settore del software per aziende, con sede a San Francisco. Il prodotto più conosciuto è il loro sistema di gestione dei clienti (CRM), ma grazie a numerose acquisizioni l'azienda si è espansa nell'area "social enterprise".

La filosofia che guida Salesforce fin dalla sua nascita nel 1999 è quella del “software as a service” (SAAS). In questa filosofia il software viene acquistato come un servizio e pagato a lotti temporali, principalmente di mese in mese. La filosofia adottata dall’azienda è oggi alla base del fenomeno cloud e questo ha permesso alla compagnia di far un nuovo salto in avanti per quanto riguarda il numero di clienti e i volumi di ricavi totali.

Nella sua filosofia di essere sempre un passo avanti alla concorrenza, già dal 2006 comincia a investire nella “social enterprise” con una serie di acquisizioni mirate, rendendo l’azienda pronta per l’imminente esplosione del social nella vita di tutti i giorni.

Salesforce ha come target le aziende di media dimensione, ma ultimamente anche quelle più piccole che trovano nei prodotti dell’azienda la soluzione ideale per le loro problematiche di gestione di clienti e collaboratori. Le soluzioni Salesforce prevedono l’accesso tramite web e i dati sono registrati e mantenuti in cloud proprietarie sparse per il mondo e sempre accessibili e protette.

2.25.1 Modello di ricavi

Salesforce come già detto sposa la filosofia SaaS. Per questo tutti i suoi prodotti sono offerti con sottoscrizione a canone mensile per singolo utente, ma la sottoscrizione minima richiede un anno di contratto. I servizi vengono tutti venduti in maniera scorrelata e si può eliminare o aumentare la fornitura di un servizio a favore di un altro.

2.25.2 Crescita e sostenibilità del modello

Il modello di Salesforce ha fatto scuola nel settore del SaaS, tanto che la stessa azienda ha prodotto, nel corso del tempo, ampio materiale su come promuovere e preparare un’azienda in questo settore. Tuttavia sono

discutibili alcuni ultimi risultati, che al fronte di forti investimenti nel personale e infrastruttura, non vedono aumenti di fatturato come da attesa. Quello che per Salesforce è il modello su cui si basa il suo business da più di dieci anni, sta diventando un punto di riferimento nel settore della fornitura di servizi online per aziende e molti lo stanno imitando, almeno in larga parte preferendo, però, a un investimento in infrastruttura proprietaria, un approccio a fornitura esterna a consumo. Eliminando l'infrastruttura proprietaria è possibile ridurre i costi di gestione e evitare la grande barriera d'entrata derivante da esso.

2.26 Zynga

Zynga è una azienda specializzata nello sviluppo di videogiochi con sede in San Francisco, California. Sviluppa Videogiochi per browser Internet e videogiochi "casual" su piattaforme di social networking come Facebook e MySpace.

2.26.1 Acquisizione di clienti

Acquisire clienti è la chiave del business di Zynga. È necessario, infatti, un largo bacino d'utenza perché i giocatori siano invogliati a spendere per primeggiare nel gioco. Il recruiting di Zynga è avvenuto principalmente attraverso Facebook e ora avviene attraverso il passaparola dei giocatori attuali favorendo l'innescare di loop virali con dei premi per chi invita nuovi giocatori. Oggigiorno, a fianco alle attività di passaparola, Zynga investe cospicuamente in pubblicità, tanto da essere uno dei costi più importanti nel bilancio.

2.26.2 Modello di costi

Zynga ha acquisito dal 2009 a oggi, numerosi studi di produzione sparsi per gli Stati Uniti e altri stati. A oggi più di 3000 persone lavorano per l'azienda,

rendendola uno dei colossi del social gaming nel mondo. Unito ai costi del personale e delle strutture acquisite (Zynga conta 19 sedi sparse per il mondo), sono molti gli investimenti fatti nel settore del marketing e della promozione dei nuovi giochi.

2.26.3 Modello di ricavi

In tutti i giochi Zynga è presente una risorsa “energetica”, questa, una volta esaurita impedisce al giocatore di effettuare altre azioni fino a che essa non viene ristabilita. Questo solitamente avviene nel tempo, con cadenza giornaliera, ma per un giocatore risulta frustrante ridurre la sua esperienza di gioco a poco per giorno. L’azienda quindi, direttamente via carta di credito o indirettamente attraverso i suoi partner, permette l’acquisto di “energia” ulteriore per continuare a giocare o velocizzare il gioco stesso. La vendita di “ricariche digitali” è la maggior fonte di ricavi per l’azienda, tanto che nel marzo 2010 Zynga ha cominciato a vendere queste ricariche addirittura in carte prepagate disponibili in 12.800 negozi sparsi per gli Stati Uniti.

Insieme alla vendita di questi contenuti digitali, Zynga vende accordi pubblicitari che permettono sponsorizzazioni all’interno dei giochi stessi. Uno dei più famosi in questo è quello di “Kung Fu Panda 2” in CityVille, il più famoso e importante gioco di Zynga, che con i suoi ottantotto milioni di giocatori è il gioco più giocato di Facebook.

2.26.4 Crescita e sostenibilità del modello

Molti esperti del settore internet hanno suscitato dubbi sulla sostenibilità del modello Zynga. I principali difetti riscontrati sono la quasi totale dipendenza da Facebook dell’azienda per arrivare a rendere visibili i propri prodotti e cercare nuovi giocatori. Altro motivo di dubbi è la natura stessa dei giochi, molti esperti intravedono già delle evidenti difficoltà nel rimpiazzare i giochi

che hanno avuto un buon successo, ma sono in fase calante con dei nuovi. Le meccaniche di gioco poi restano pressoché identiche anche perché sono influenzati dalla strategia di ricavi dell'azienda stessa. Zynga risulta, alla luce di quello detto in precedenza, un modello interessante per la sua rapida crescita e diffusione, ma con delle difficoltà all'orizzonte che allo stato delle cose non fanno prevedere possibilità di longevità a lungo termine.

2.27 Yandex

Yandex è una compagnia russa che possiede il più grande motore di ricerca in Russia con il 60% della quota di mercato. Yandex risulta essere il quinto maggior search engine con più di 150 milioni di ricerche al giorno e oltre 25 milioni di visitatori quotidiani. La mission dichiarata dell'azienda è di rispondere a qualsiasi domanda i suoi utenti possano aver pensato. La prima versione del motore di ricerca è messo online nel 1997 ed è caratterizzato da tecnologie proprietarie che permettono risultati coerenti ai criteri di ricerca.

2.27.1 Target

Yandex ha come target l'area dell'ex unione sovietica, il suo scopo è consolidare la sua posizione di egemonia nel settore dei motori di ricerca. Recentemente, nel 2010, l'azienda ha introdotto una versione totalmente in inglese del suo motore di ricerca, cercando così di aumentare la sua presenza al di fuori dal confine russo.

2.27.2 Modello di ricavi

I ricavi di Yandex derivano principalmente da introiti pubblicitari. Nel 1998 la compagnia lancia un servizio di pubblicità contestuale simile a quello

introdotta da Google. Nel 2001 lancia Yandex.Direct, una rete automatica per la pubblicazione di pubblicità testuale. Il servizio rivaleggia con Google AdWords e fonda la sua strategia su elementi simili di asta delle parole di ricerca. Il servizio diventa profittevole nel 2004, e dalla metà del 2006 i ricavi del servizio sono nell'ordine di più di un milione di dollari per mese.

2.27.3 Crescita e sostenibilità del modello

Yandex presenta un modello ben pensato, nato da un'idea imprenditoriale fortemente basata sulla ricerca. Tutti gli algoritmi e sistemi utilizzati dall'azienda sono proprietari e in continuo sviluppo, cosa che rende quasi impossibile replicare un servizio identico a quello offerto. Interessante e sicuramente di successo l'idea di concentrarsi su una specifica area geografica, cosa che con molta probabilità è stata da una parte cercata ma dall'altra forse incoraggiata fortemente dal contesto nazionale e il periodo in cui la compagnia è nata. Sebbene sia in posizione di netta superiorità nel suo paese d'origine, nella concorrenza a livello mondiale Yandex resta dietro a grandi colossi come Google, soprattutto per le barriere linguistiche che un motore di ricerca in russo incontra affacciandosi all'esterno.

2.28 Vente-Privee

Vente-Privee è una azienda francese nata nel 2001, pioniera delle vendite "flash sales" o altrimenti chiamate "event sales". L'azienda tratta vendite di grosse marche di accessoristica, moda ma anche giocattoli, orologi, equipaggiamento sportivo, apparecchiature tecnologiche e vino. Le vendite sono organizzate in eventi monomarca dalla durata variabile da un minimo di tre giorni ad un massimo di cinque e sono caratterizzate da forti sconti. Alla fine del 2010 vente-privee.com ha lanciato la "Digital Factory by vente-privee.com", il primo centro di produzione audiovisiva in Europa e principale cliente delle agenzie di modelle francesi.

Completamente dedicata alla creazione di vetrine virtuali per i brand, la nuova struttura ospita un team di 270 persone che lavorano per creare creativi eventi digitali. La Digital Factory by vente-privee.com riunisce addetti al photo shooting, alla post produzione e un reparto creativo composto da home designers, motion designers, sound designers ed esperti di comunicazione, come anche un team che controlla il traffico per programmare i piani di produzione.

2.28.1 Target

L'azienda si adopera nel creare un'immagine di se molto esclusiva e ricercata, se vogliamo molto francese. Lo scopo di questo è ingraziarsi una certa potenziale clientela di alto medio alto livello che sia attenta ai trend e alle mode del momento. Il target generale dell'azienda è quindi la persona un po' ricercata che vuole avere l'oggetto firmato ma che allo stesso tempo vuole risparmiare sui suoi acquisti.

2.28.2 Modello di costi

Vente-Privee si occupa sostanzialmente di de stoccaggio di grandi stock industriali di grosse marche. L'idea nasce dalla grande esperienza nel settore del fondatore e a oggi presidente e direttore generale Jacques-Antoine Granjon, che ha permesso di sviluppare l'idea e portare le conoscenze e i contatti per ottenere stock a prezzo diretto.

Per politica aziendale, Vente-Privee vuole offrire un supporto alla vendita forte e capace. Da qui i grandi investimenti sul personale d'assistenza, che annovera più di 120 dipendenti e che hanno fruttato all'azienda numerosi riconoscimenti come "miglior servizio clienti dell'anno" in Francia per numerosi anni.

Da contare anche i costi dovuti alla logistica che conta un investimento di otto magazzini in Francia ed altri in Germania (Gemersheim), Spagna (Madrid) e Italia (Torino).

2.28.3 Modello di ricavi

Il ricavo di Vente-Privée si ottiene sul margine generato dalla differenza dal prezzo di acquisto dello stock e dalla vendita degli oggetti che lo compongono. L'obiettivo dell'azienda è quello di minimizzare il costo di acquisizione e, soprattutto, di riuscire a vendere l'intero quantitativo acquistato.

2.28.4 Crescita e sostenibilità del modello

Il modello di Vente-Privée è molto lineare e ponderato. Nella sua semplicità risulta essere stabile e produttivo tanto che l'azienda ha raggiunto fatturati nell'ordine del miliardo di euro nell'anno 2011. Resta comunque un modello che fa perso su grandi quantità di oggetti fisici e quindi richiede grossi investimenti di tipo logistico per ospitare grandi stock e gestirli al meglio. Per avere un servizio migliore è poi necessario avere una capillarità nella logistica che permetta di evitare lunghi viaggi della merce, soprattutto quando si opera con capi di abbigliamento che hanno una percentuale di reso ben superiore alla media di altri prodotti venduti online. La necessità di logistica avanzata influisce sulla velocità di crescita di un business del genere, rendendo difficile il raggiungimento di uno status di azienda globale.

In conclusione il modello Vente-Privée risulta essere sostenibile ma con scarsa predilezione all'espansione geografica per la presenza di requisiti logistici forti. La costruzione di un'immagine forte e d'eccellenza garantiscono all'azienda di mantenere la sua fetta di mercato più facilmente

e non venir sopraffatta da concorrenti che si operano in soli stock di un determinato genere o marca.

2.29 Betfair

Betfair è un portale inglese di scommesse online che nasce con lo scopo di eliminare il modello tradizionale di bookmaker per eventi sportivi. Betfair è costruito su un modello simile allo stock Exchange di una borsa: le quote di vittoria cambiano in tempo reale, salendo e scendendo secondo la domanda. Inoltre è possibile scommettere oltre che sulla vittoria, sulla sconfitta di una squadra. Se si scommette sulla perdita, o in termine tecnico si “banca” o in inglese “lay”, in caso di errore sulla previsione, si perderà denaro pari alla scommessa per la quota. Il denaro perso verrà distribuito tra quelli che hanno puntato a favore. Questo sistema molto complesso permette strategie particolari che permettono a professionisti di trarre reddito dal sistema.

Nel corso degli anni, oltre al sistema di betting su eventi sportivi e non, sono stati introdotti servizi collaterali che riscuotono tutt’oggi grande successo come quello del poker online.

2.29.1 Target

Il target di Betfair si muove dallo scommettitore occasionale al professionista per poi coinvolgere altri professionisti ed appassionati di giochi online con in palio soldi veri come poker, casinò o giochi arcade come Monopoly o Cluedo.

2.29.2 Modello di ricavi

Betfair trae il suo profitto tenendo una percentuale su ogni transazione vincente che è solitamente nell’ordine del 5%. La percentuale è suscettibile di diminuzione o aumento se lo scommettitore risulta avere l’account in

attivo, se l'account ha guadagnato più di 250.000 £ dalla sua attivazione ed altri parametri più complessi.

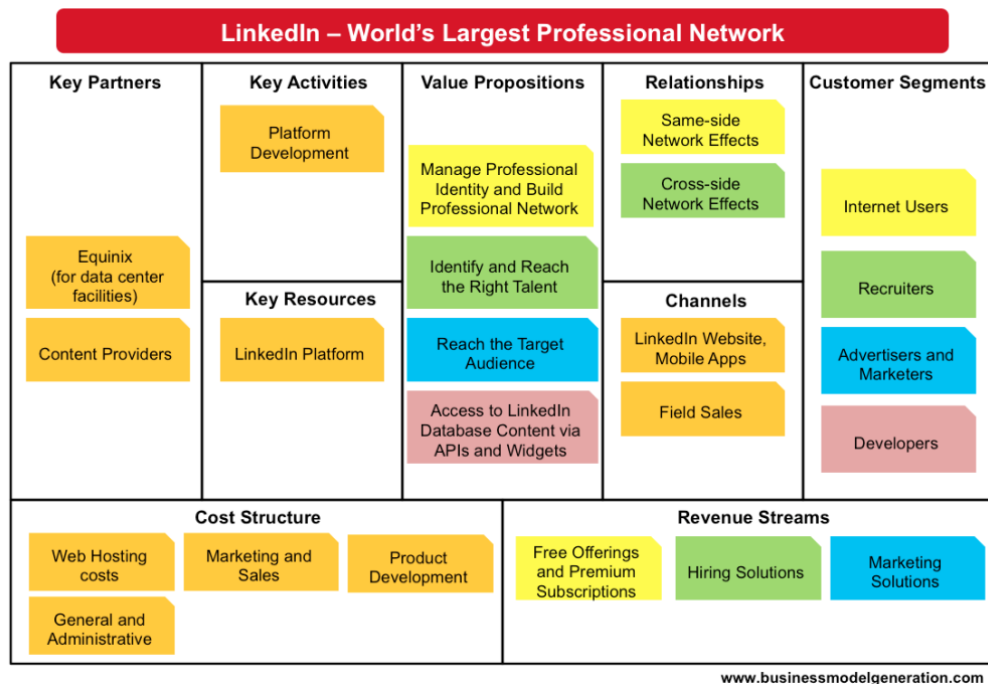
2.29.3 Crescita e sostenibilità del modello

Betfair presenta una soluzione nuova e innovativa per il mercato delle scommesse. Il sistema è pensato e remunerativo soprattutto per i gambler professionisti ma riscuote incredibile successo, facendo di Betfair il più grande business di scommesse online al mondo. Il mercato delle scommesse, tuttavia, presentano difficoltà in espansione, soprattutto per problemi legislativi in quanto richiede una apposita licenza per esercitare da stato a stato. Questo fattore ha limitato ed ostacolato la crescita dell'azienda. Per alcune regioni sono state necessarie opere di partnership con altre startup e aziende del settore come in Australia e Nuova Zelanda. Il modello è solido dal punto di vista dei ricavi e permette margini notevoli anche se è sempre doveroso aver riguardo per l'esposizione della cassa, che può trovarsi in difficoltà. Il sistema di betting è molto complesso e difficilmente replicabile, rendendo il business più solido e meno suscettibile alla concorrenza. La necessità, poi, di licenze a livello statale costituiscono poi un'ulteriore barriera d'entrata nel settore, rendendo il business di Betfair solido e fruttifero.

2.30 LinkedIn

LinkedIn è nata nel Dicembre 2002 e lanciato nel mercato nel Maggio dell'anno seguente. LinkedIn si presenta come una multiplatforma per le connessioni di tipo lavorativo. In modo completamente gratuito il servizio aiuta le persone a creare e gestire il loro profilo lavorativo e creare la propria rete di contatti lavorativi attraverso un sistema molto simile a quello di un social network tradizionale. Oltre a questo si propone come strumento

potente per trovare candidati adatti a ricoprire determinati ruoli per una azienda che avesse esigenza di assumere.



2.30.1 Target

LinkedIn, come già detto, è una multiplatforma e per questo ha diverse tipologie di utenti che cercano e utilizzano features diverse all’interno del servizio. Nel senso più generale LinkedIn è pensato per tutte le persone che hanno o hanno avuto un lavoro e che vogliono avere un curriculum vitae sempre aggiornato e la possibilità di tenersi in contatto con persone dell’ambito lavorativo e incontrare nuove opportunità.

D’altra parte, il servizio è pensato per il recruiting di nuovo personale. Numerose sono le funzioni di ricerca per canoni particolari oppure per localizzazione. Altra funzionalità che viene utilizzata dalle aziende è la possibilità di creare il proprio profilo aziendale all’interno del servizio e connettere così tutti i professionisti dell’azienda nonché referenze esterne.

Nel suo complesso quindi LinkedIn è un servizio pensato per tutti i professionisti di tutti i settori lavorativi con facilità d'utilizzo della rete.

2.30.2 Modello di ricavi

LinkedIn adotta diversi flussi di ricavi che permettono all'azienda di diversificare fortemente le entrate basate quasi interamente su modelli freemium.

Quasi la metà del fatturato è originato dal servizio che permette di cercare personale da assumere (hiring solution), il servizio è disponibile nella versione basic nell'account gratuito e poi in versioni più efficaci erogate a pagamento come "Talent Finder", "Talent Pro" oppure "Job Seeker Basic", "Job Seeker", e "Job Seeker Plus".

Altra fonte di ricavi sono la pubblicità selettiva effettuabile con il servizio "LinkedIn Ads" che promuove campagne pubblicitarie all'interno del portale e permette di mirare ai professionisti che possono essere potenzialmente interessati.

La pubblicità genera circa il 30% del fatturato dell'azienda, le soluzioni per trovare possibile personale da assumere coprono circa il 50%, il restante 20% è risultato della vendita delle versioni premium che sbloccano diverse funzionalità che sono limitate nella versione gratuita come la possibilità di vedere chi ha visitato il tuo profilo.

2.30.3 Crescita e sostenibilità del modello

LinkedIn presenta un modello sicuramente interessante, soprattutto per la differenziazione molto intelligente dei flussi d'entrata. I ricavi, basati su modelli di tipo freemium permettono una buona crescita della base di utenti e forniscono, per quelli che utilizzano i servizi a pagamento, un discreto lock-in effect.

Alla luce di questo si può affermare che il modello sia ben organizzato e comprensivo e presenta potenzialità di crescita molto importanti come si può vedere dalla progressione degli ultimi 5 anni dove la compagnia ha avuto tassi di crescita costanti sopra la doppia cifra. Il picco di crescita si è riscontrato nel primo quadrimestre del 2012, dove il fatturato ha avuto una crescita del 101% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Resta da notare che la posizione di LinkedIn, a livello di offerta, era unica: un mix tra un social network e un servizio di ricerca di opportunità lavorative. Ne risulta che si trova a fronteggiare diversi tipi di concorrenti, alcuni focalizzati in un solo aspetto del suo business come gli specialisti del mercato delle assunzioni oppure i servizi di curriculum vitae. Oltre a questi, negli ultimi anni si sono create soluzioni simili a quelle di LinkedIn, ma quasi tutte faticano nel aumentare la loro rete base di utenti. Unica realtà che si discosta e che potrebbe essere fonte di preoccupazione per l'azienda è BranchOut, un servizio simile a LinkedIn basato ed appoggiato sulla piattaforma Facebook.

Capitolo 3 **Analisi e comparazioni**

Dopo aver brevemente descritto le peculiarità delle compagnie che abbiamo deciso di considerare per il nostro studio, analizziamo ora le analogie e differenze dei vari modelli, considerandoli da diverse angolazioni. Per prima cosa andremo a considerare i diversi business model dividendoli per tipo di modello di ricavi adottati, proseguiamo analizzando le differenze tra modelli di costi che si possono trovare in ambiente online per poi rianalizzare tutto sotto altri indicatori come il tempo, inteso come gli anni di fondazione, il numero di dipendenti e i volumi di fatturato, nonché il numero di utenti collegati al servizio erogato.

3.1 Analisi per cluster

Abbiamo parlato diffusamente in diverse parti di settori nell'ambiente "dot-com". È giunto il momento di analizzarli con maggior dettaglio, cercando di capire quali possano essere questi settori e perché differiscono gli uni dagli altri e son difficilmente accumulabili.

| | |
|-----------------------------|---|
| Social network | Facebook, LinkedIn, Foursquare, Twitter |
| Search engine | Google, Yandex, RentJungle |
| Ecommerce | Vente-Privee, Big Skinny, Revenuewire (platform) |
| Marketplace | Ebay, Craigslist, Innocentive |
| Infrastructural | AWS, Salesforce, Ispiratica (hosting), Dropbox |
| Physical asset based | Netflix (DVD), Zipcar (Cars), Gazelle (Digital Eletronic) |
| Service for Internet | YouSendIt, HubSpot, Punch Tab |
| Games | Bigpoint, Zynga, Betfair |
| Information based | Recorded Future, Expatica, Demand Media |

Deal of the day

Groupon, LivingSocial*, Google Offers*, Amazon Local*

* Non trattati in questo lavoro

Uno dei primi segmenti dell'economia web che è facilmente isolabile dal resto è sicuramente il settore dell'e-commerce. Se vogliamo l'e-commerce non è altro, almeno nella sua fase iniziale, della trasposizione del settore del commercio tradizionale, nel canale internet. I modelli associati a questo settore sono simili ai corrispettivi dell'economia tradizionale "brick and mortar". Risultano basati su un modello di ricavo tipicamente a percentuale sul venduto. Come i corrispettivi tradizionali lavorano con beni fisici per la maggior parte e quindi affrontano una serie di problemi tradizionali come la gestione della logistica e le spese di trasporto.

Discorsi paragonabili si possono effettuare per il settore dei marketplace, sebbene esso sia più variegato. I marketplace sono servizi di intermediazione per la compravendita di un bene o un servizio.

L'esempio di maggior successo nel settore è certamente quello di Ebay, il primo e probabilmente capostipite del settore. Questo settore presenta anch'esso modelli molto simili tra di loro, quasi tutti basati sul transaction-fee come modello di ricavo. I marketplace sono caratterizzati da una divisione tra due segmenti di utenti: i venditori che possono essere professionisti o no, e coloro che rispondono agli annunci ed effettuano gli acquisti. Questa dualità negli utenti è quella che si sposa maggiormente con la scelta di effettuare un modello di ricavi basato sulle transazioni.

Categorie a parte sono quelle dei social network, che sono caratterizzati da un modello con ricavi basati sulla pubblicità, un altissimo numero di utenti e una value proposition centrata sulla comunicazione e connessione. Ben diversa value proposition è quella dei motori di ricerca, una categoria nata

già negli anni Novanta. Come per i social network, i motori di ricerca traggono i propri profitti dalla pubblicità e necessitano di reti di utilizzatori molto grandi per essere remunerative. Completamente differente però è la value proposition che è incentrata sull'organizzazione dei dati e sul dare facilità d'indirizzamento e reperimento dell'informazione in Internet. Diversa è pure la modellizzazione dei costi, nel settore dei search engine, che vede aziende fondate da più tempo, ci sono forti investimenti nella costruzione e mantenimento dell'infrastruttura hardware per ospitare i dati e offrire la potenza di calcolo. Diverso è per i social network che, eccezion fatta per Facebook, preferiscono utilizzare servizi di terzi per l'infrastruttura. Questi servizi di terzi costituiscono una categoria a parte di "dot-com" company: quelle maggiormente legate all'infrastruttura. Sono quindi aziende che lavorano per altre aziende, fornendo loro infrastrutture per sviluppare al meglio il business. Essendo per la maggior parte, B2B-oriented, presentano tutti modelli simili, basati sul pagamento a consumo oppure a sottoscrizione.

Da distinguere dalle aziende infrastrutturali sono quelle che offrono servizi completi, pronti all'uso per altre aziende o privati. In questa categoria possiamo far ricadere aziende differenti, ma tutte accumulate da modelli di ricavi tipicamente a sottoscrizione e modelli di costi caratterizzati da forti investimenti per quanto riguarda l'assistenza agli utenti.

Simili alle aziende che lavorano nel settore dei motori di ricerca, ma con diversità per quanto riguarda tutto il modello sono le aziende che noi abbiamo caratterizzato come information-based. Questo tipo di azienda offre servizi tipicamente di manipolazione, estrazione o generazione di informazione da più fonti. Il numero di utenti è tipicamente limitato, sono generalmente servizi molto specifici ma che producono un alto ricavo per utente.

Un altro settore che è stato coperto da questo studio è quello dei giochi. Questo settore è dominato, con un trend sempre crescente, da un modello di business che prende il nome di “free-to-play”. Il free-to-play è caratterizzato dall’offrire il gioco in maniera gratuita e monetizzare tramite la vendita di contenuti digitali che permettano di facilitare o personalizzare l’esperienza di gioco.

Si possono accumulare invece, in una unica categoria, tutte le aziende “dot-com” che lavorano con asset fisici. Tutte queste aziende affrontano, chi più chi meno, problemi relativi alla logistica e alle spedizioni. Trattando con asset fisici, molto spesso il modello di ricavi prevede ricavi in base all’utilizzo di queste risorse.

Ultimo settore che abbiamo delineato nel nostro studio è quello dei così detti “deal of the day”. Questo settore ha come primo esponente e riferimento Groupon. Questa categoria ha caratteristiche parzialmente simili ai marketplace perché come esse hanno una dualità tra gli utenti: coloro che comprano le offerte e coloro che offrono l’opportunità. Come per i marketplace, tipicamente ricavano soldi dalle transazioni d’acquisto, ma a differenza di questi, sono caratterizzati da un maggior valore estratto per singolo utente. Differente è anche l’investimento necessario per erogare il proprio servizio; in questa categoria è necessario investire fortemente e localmente nelle zone dove sono presenti i commercianti che vogliono offrire degli accordi attraverso un “dealer-of-the-day”. Oltre a questo la value proposition tipica di un’azienda di questo settore è legata al fornire la migliore offerta possibile per l’acquirente e il miglior supporto possibile e il maggior numero di nuovi clienti per i commercianti.

Con queste dieci categorie possiamo categorizzare praticamente ogni azienda “dot-com” al momento presente, o sicuramente almeno quelle prese da noi in esame. È chiaro che ci sono molte altre possibili

suddivisioni, più specifiche, o meno che possono essere adottate. Per quanto riguarda questo studio riteniamo che questa sia una divisione sufficiente e coerente con il resto dell'analisi.

3.2 Analisi dei modelli di ricavo

3.2.1 Free-To-Use

Sin dalla nascita, la rete si è sempre definita libera e gratuita. Si può affermare, infatti, che sono stati i numerosi contenuti a disposizione gratuitamente, talvolta anche se contro le leggi del copyright, a contribuire in maniera significativa alla sua diffusione.

Sebbene molto del contenuto disponibile online sia gratuito, per quanto riguarda l'uso di servizi dedicati, l'adozione di un paradigma free-to-use è stato molto tardivo.

Il motivo principale che ha prevenuto l'adozione massiva di questo paradigma è la difficoltà di reperire fonti di ricavo alternative, una volta che l'accesso al servizio o alle risorse venisse fornito gratuitamente.

Se da una parte erogare un servizio gratuitamente ha degli svantaggi in termini di difficoltà a renderli profittabili, la possibilità di provare questi senza alcun investimento da parte del consumatore permettono, nel caso che il servizio sia di buon livello, di aumentare in modo esponenziale e con grande velocità il bacino di utenti. In altri termini, possiamo affermare che l'erogazione di un servizio/prodotto gratuito sia un forte viatico per scaturire "network effect".

A dimostrazione di questo sottolineiamo come nel nostro studio le reti più grandi siano di aziende che hanno adottato questa metodologia di erogazione: Google con oltre un miliardo di visitatori unici al mese, Twitter con mezzo miliardo di iscritti in soli 5 anni, Ebay con oltre trecentoquaranta milioni di iscritti, Facebook con la sua rete di oltre mezzo miliardo di persone, Zynga con un terzo di miliardo di giocatori in tutto il mondo e Bigpoint con i suoi 250 milioni. Appare chiaro che l'assenza di un costo iniziale non è la sola ragione per la quale queste aziende hanno raggiunto

dimensioni delle loro reti così importanti, infatti la maggior parte di queste aziende offrono servizi destinati al grande pubblico come la ricerca web oppure sono servizi di tipo social o piattaforme ludiche diffuse attraverso gli stessi social network.

| | |
|---|---|
| Gratuiti con pubblicità | Google, Twitter, Facebook, Yandex, Expatica, Ebay*, Rentjungle |
| Freemium | Dropbox, Bigpoint, Zynga, YouSendIt, LinkedIn, Punch Tab, Recorded Future |
| Gratuiti con annunci a pagamento | Foursquare, Craigslist, RentJungle, Innocentive |

* Non è la fonte principale di ricavi

Il problema della monetizzazione è stato risolto con successo nel corso degli anni principalmente con due soluzioni che risultano essere totalmente diverse, ma adottate molto spesso in combinazione: pubblicità e versioni alternative a pagamento.

Dalla nostra analisi si può ben vedere che diciassette su trenta aziende (57%) offrono la possibilità di sfruttare i propri servizi in modo gratuito almeno in parte.

Il primo modo per guadagnare da un servizio gratuito è quello della pubblicità, questa soluzione è stata adottata nel corso degli anni con grande successo. Tra i pionieri è certamente da notare Google che già dalla sua fondazione decide che sarà la pubblicazione di annunci a pagamento la propria fonte di ricavi primaria. Come si può facilmente notare, l'adozione di questo metodo richiede una visibilità del servizio molto grande: non è un caso qui si trovino colossi dal punto di vista di numeri di utenti come Google, Facebook oppure Ebay.

Un discorso diverso è per tutti quei prodotti o servizi di cui la versione gratuita è una sorta di “versione di prova”: lo scopo qui, infatti, non è quello di vendere il servizio gratuito, ma sfruttare la capacità di allargare velocemente il numero di utenti che questo comporta, per poi offrire dietro compenso un servizio migliorato per utenti più esigenti. Questo modello, rinominato in seguito “freemium”, dall’unione delle due parole inglesi “free” –gratuito e “premium”, è più tagliato per applicazioni settoriali o di tipo B2B, in quanto sfrutta la capacità di attrarre molte persone grazie ad una versione gratuita ma nello stesso tempo sufficientemente potente da poter essere tranquillamente usata per il suo scopo da quasi la maggior parte degli utenti, e la capacità di aumentare e talvolta personalizzare il servizio o prodotto tramite l’acquisizione di pacchetti premium o contenuti speciali. Questo modello sembra particolarmente di successo in un campo particolare, quello dei giochi: Zynga e Bigpoint, ma più recentemente una serie di colossi storici tra cui Valve con i giochi Dota2 e Team Fortress oppure Riot Games con il suo gioco League of Legend (che da Giugno 2012 è il gioco più giocato al mondo per ore al mese nei continenti di Europa e America) hanno virato su questo modello riconoscendone l’enorme potenziale.

Ancora differente è l’approccio adottato in primis da Craigslist, ma in generale da quasi tutti i servizi di annunci. In questo caso si vuole dividere i propri clienti in due categorie ben distinte. Gli utenti normali del servizio, che nel caso portato ad esempio di Craigslist sono coloro che vanno a vedere gli annunci, possono utilizzare la piattaforma senza alcuna spesa e limitazione mentre coloro che volessero inserire nella piattaforma dei loro annunci, devono accollarsi un costo che varia da servizio a servizio.

L’adozione di questo sistema, come menzionato prima, richiede che il servizio identifichi un gruppo di utenti che possano andare a costituire la

domanda e che siano disposti a corrispondere un valore per l'utilizzo di questo e un'offerta, ovvero un bacino di persone che possa soddisfare la necessità che riscontra la domanda. Appare chiaro che il valore imponibile alla domanda è tanto maggiore quanto è numerosa ed efficace la richiesta.

3.2.2 Pay-per-Use e Subscription based

Discorso ben diverso dal free-to-use è quello legato al pagamento per consumo o a tempo. Modelli di questo tipo prevedono che l'erogazione di un servizio sia erogato dietro compenso calcolato in base alla quantità di utilizzo di questo che sia in unità di tempo (sottoscrizione) oppure per volumi di utilizzo (pay-per-use).

I servizi che ricadono in questa categoria sono relativamente pochi, se li si considera in modo assoluto e coinvolgono una forte componente di asset fisici.

Il modello di riferimento per il pay-per-use nell'ambito web è sicuramente Amazon Web Service, il primo erogatore di servizi cloud in ordine di tempo e probabilmente anche di quantità assoluta. Come analizzeremo successivamente nel dettaglio, AWS ha grandi costi di gestione dovuti all'enorme infrastruttura necessaria per erogare servizi di tipo cloud on-demand. È quindi naturale pensare che il modo migliore e più giusto di pagare un tale servizio è quello di contribuire in modo proporzionale al proprio utilizzo.

La sottoscrizione è, invece, un modello di ricavi che era molto adottato negli anni Novanta e non a caso, gli unici rappresentati di un modello totalmente aderente sono Netflix e Salesforce, entrambe nate in quegli anni.

L'adozione di questo modello in questo caso è più complicata e non facilmente attribuibile a una sola causa. Netflix deriva probabilmente il suo modello dal settore del home-entertainment dove si può posizionare, che

con la crescita proporzionale di offerta di film e serie televisive si è evoluto dal pay-per-use tipico delle videoteche Blockbuster ad un abbonamento mensile con cui poter guardare tutto quello che si vuole (“all-you-can-eat”). Per Salesforce si può fare un discorso simile ad AWS, i servizi offerti sono praticamente un livello logico sopra a quelli di Amazon: se Amazon offre servizi di hardware on-demand, per Salesforce si può pensare che offrano servizi di platform on-demand. Le piattaforme di Salesforce richiedono anch’esse discrete quantità di supporto hardware nonché, essendo pensate per un pubblico B2B, è richiesto un servizio di assistenza ventiquattrore su ventiquattro, sette giorni su sette che ha un costo notevole a livello di personale.

| | |
|---------------------------|---|
| Pay-per-Use | Amazon Web Service, Zipcar |
| Subscription-based | Netflix, Salesforce, Ispiratica (hosting) |

Le aziende trattate fin ora in questa sezione sono quelle che si possono considerare puramente appartenere alla categoria ma aziende che abbiamo visto in precedenza e considerato adottare un modello di tipo “freemium” possono essere ricondotte in questa categoria.

3.2.3 Transaction-fee based e vendita diretta

L’altro modello comunemente adottato nel mondo online è quello della commissione su una transazione. Il modello è largamente in uso nei settori in cui è presente movimentazione di asset fisici. Esempi illustri coinvolti nel nostro settore sono principalmente Ebay e Groupon. Se per il primo è giusto parlare di asset fisici perché presenti oggetti reali che vengono venduti attraverso la mediazione della compagnia, nel caso di Groupon si

parla di sconti su prodotti o servizi utilizzabili in determinati negozi o magazzini, quindi di prodotti virtuali.

| | |
|------------------------------|--|
| Transaction fee based | Ebay, Groupon |
| Vendita diretta | Gazelle, Big Skinny, Ispiratica (creazione siti web), Demand Media |

Il fatto che ci troviamo su Internet non vuol comunque dire che il modello più classico di ricavi non venga adottato. La normale vendita di prodotti o servizi sia che questi siano di tipo informativo oppure fisico come nel caso di Gazelle con i suoi apparecchi tecnologici oppure Big Skinny con la sua serie di portafogli ultrasottili si riscontra ancora in un gran numero di aziende online. Tipicamente le più vicine a questo tipo di modello sono quelle che si occupano di prodotti e non di servizi.

3.3 Analisi dei modelli di costo

Una parte molto importante del modello di business è relativo alla modellazione dei costi dell'azienda. In questo settore possiamo affermare che ci sono molte similitudini tra tutte le aziende del settore "dot-com". Se volessimo, quindi, tracciare un modello generale dei costi potremmo cominciare dalla ricerca e sviluppo. Tutte le aziende che noi abbiamo considerato sono, in qualche modo, nuove ed innovative. Ne risulta che tutte hanno investito e continuano a farlo, nello sviluppo del prodotto o servizio, o quanto meno, della piattaforma web che permette di erogarlo. Altro punto comune a tutte le aziende di Internet è l'esigenza di avere una propria piattaforma hardware da dove erogare i propri servizi. Queste reti hardware, originariamente, erano costruite ad hoc dalle aziende stesse e mantenute da esse. Ne derivava un costo fisso per l'azienda, che doveva mantenere con costanza una struttura costosa e dimensionata opportunamente per sopportare picchi di carico e adempiere a tutte le richieste necessarie per l'attività. L'investimento per costruire una rete sufficiente per un gran numero di utenti è veramente alto e, soprattutto negli anni Novanta, costituiva una delle più dure barriere di entrata per una neonata compagnia che volesse operare sulla rete. Discorso diverso avviene in questi ultimi anni, dove la rete fisica viene tipicamente affittata da aziende che operano direttamente nel settore della fornitura di rete a consumo. Questo cambiamento ha segnato un cambiamento epocale nell'economia del web, letteralmente abbattendo i costi d'entrata per una azienda che voglia effettuare il suo business tramite la rete.

Un elemento sempre presente, ma che incide in modo diverso da azienda ad azienda è sicuramente la spesa relativa al personale addetto all'assistenza. Sebbene tutte le aziende che presentano un servizio o prodotto online offrano assistenza attraverso sistemi statici come faq o

vademecum per l'utilizzo, è sempre necessario accostare a questi una assistenza di tipo più tradizionale con personale qualificato e dedicato. L'investimento in questa direzione è fortemente influenzato dalla tipologia di business intrapreso. Tipicamente sono le aziende con servizi B2B ad avere le voci più importanti in costi in questa sezione. Questo perché le aziende utilizzano questi prodotti molto spesso in aspetti cruciali del loro business e quindi necessitano di assistenza tempestiva e preparata per ogni inconveniente. Particolare, in questo settore, è Vente Privee che ha deciso di investire, per propria mission sull'assistenza ottenendo riconoscimenti importanti in questo campo.

Sviluppo, infrastruttura e assistenza sono le voci che accomunano tutte le aziende "dot-com", tuttavia di azienda in azienda, settore in settore, emergono costi importanti in diversi settori. Pensiamo a tutte quelle aziende che operano con asset fisici, che oltre a necessitare di essere acquisiti, è necessario mantenere. A questa voce una azienda come Zipcar, che sopporta alti costi di gestione delle automobili e soprattutto dei parcheggi nelle grandi città. Altre aziende, come Groupon, necessitano invece di molto personale localizzato che aiuti i negozianti a sviluppare le proprie offerte. Tutto questo personale deve essere distribuito nel territorio e ostacola fortemente il fattore di crescita di aziende di questo genere. La tendenza generale è comunque quella di mantenere l'organico per il più possibile ridotto all'essenziale, rivolgendosi eventualmente a servizi di terzi. Oltre al contenimento del personale, tutte le aziende "dot-com" cercano costantemente di ridurre tutti i costi fissi, sostituendoli, per quanto possibile con costi variabili. In questo scenario l'introduzione di aziende che offrono servizi infrastrutturali a richiesta ha fortemente rivoluzionato ed aiutato le compagnie nuove.

3.4 Analisi dimensionale

Per descrivere una compagnia ci sono una serie di parametri che possiamo prendere in considerazione, alcuni di questi descrittori sono di facile riscontro, altri invece son più difficili da reperire per svariati motivi. Nella nostra analisi ci siamo concentrati su tre parametri che siamo riusciti, con buona approssimazione, a stimare o recuperare per tutte le aziende coinvolte.

La prima dimensione che abbiamo utilizzato per descrivere le aziende è il fatturato annuale dell'ultimo anno fiscale disponibile al momento, ovvero il 2011. La scelta è ricaduta in questo parametro perché stimiamo essere un valido identificatore del volume di affari. È da notare che questo indicatore, se pur buono per trarre indicazioni di massima sul volume di affari, può trarre in inganno: le aziende analizzate, come dissertato nel paragrafo precedente, non sono tutte nate negli stessi anni, cioè implica che per alcune di esse l'anno duemilaundici è un indicatore di quanto bene sia cresciuta l'azienda nel corso degli anni, per altre rappresenta invece sostanzialmente il bilancio del primo o secondo anno di vita. Ci permettiamo di soprassedere su questa discrepanza perché quello che vogliamo analizzare, con questa misura è, come già detto prima, il volume di transazioni della compagnia.

Per rappresentare, invece, la grandezza dell'azienda, abbiamo scelto come misura il numero di persone che essa annovera come dipendenti. Come vedremo successivamente questo parametro ha delle varianze molto alte, da qualche unità a parecchie migliaia. Riscontriamo che indubbiamente il numero di persone derivi da motivazioni più complesse che non la sola grandezza dell'azienda e come scopriremo in seguito è largamente influenzato dalla tipologia di prodotto o servizio che si eroga.

L'ultima dimensione che analizziamo in questa sezione è il numero di utenti che ogni compagnia possiede, o può annoverare. Se il fatturato era il nostro descrittore di quanto valore complessivo la compagnia possiede, il numero di utenti rappresenta il bacino di utenti che lo generano.

3.4.1 Fatturato vs Personale

| Fatturato 2011 / N° dipendenti 2011 | 1 – 99 M \$ | 100 – 999 M \$ | > 1000 M \$ |
|-------------------------------------|---|--|--|
| 1 – 99 | Big Skinny (31.000) Inspiratica (180.000) RentJungle (55.555) | Hubspot (100.000) Bigpoint (80.000) Craigslist (3.593.750) | |
| 100 - 999 | Gazelle (177.500) YouSendIt (245.625) | Zipcar (509.704) Dropbox (1.600.000) Demand Media (541.666) Twitter (155.555) Betfair (25.835) | |
| > 1000 | | AWS (375.000) LinkedIn (213.322) Yandex (193.055) | Netflix (1.362.862) Google (682.330) Groupon (139.482) Facebook (933.099) Ebay (12.202) Salesforce (271.866) Zynga (386.667) Vente-Privee (955.333) |

I primi riscontri interessanti in questa analisi li possiamo trarre osservando come le aziende si differiscono nel rapporto tra numero di dipendenti e fatturato. In questa analisi il numero di dipendenti è complessivo, include tutto il personale dichiarato dalle aziende nell'anno 2011 regolare. Non sono compresi collaboratori a chiamata o collaboratori esterni di sorta.

Come si può vedere dalla tabella, quasi tutte le più grandi aziende come Google, che fatturano più di un miliardo di dollari all'anno, hanno un numero di dipendenti considerevoli. Questo è imputabile a una serie di fattori tra cui possiamo considerare:

- Esigenza di uno strato decisionale e di coordinamento.
- Presenza in più sedi nel mondo.

Nonostante tutte queste aziende siano della stessa categoria, appaiono dati significativamente diversi. Aziende come Groupon e Ebay, pur raggiungendo il miliardo di fatturato, necessitano di molto più personale di altri grandi brand; il migliore, in questo settore, è Netflix, che riesce a ottenere cifre importantissime al fatturato con poco meno di duemilacinquecento dipendenti. È chiaro che qui la diversità di settore e tipologia di business influisce molto sul personale minimo richiesto: aziende che fanno sviluppo spinto come Google e che sono diventate nel corso degli anni aziende multi soluzione e multi prodotto necessitano di più personale.

Nelle categorie di aziende sotto il miliardo di dollari di fatturato, sono presenti situazioni differenti e molto interessanti. Situazioni che emergono da questa analisi sono in primis Craigslist: il fatturato dell'azienda è interessantissimo (più di 115 milioni di dollari nel 2011) e il numero di dipendenti è incredibilmente basso, una trentina. Questo particolare non è sfuggito agli studiosi ed è forse da ritenersi uno dei fattori di successo dell'azienda che ha permesso di mantenere il suo status di dominatore del settore. Interessante che anche la posizione di Dropbox che presenta anche essa un rapporto fatturato su personale molto alto. Questo dato è frutto della giovinezza dell'azienda, fondata solo quattro anni fa e dall'incredibile successo del loro servizio, che evidentemente necessita di veramente poco personale per essere erogato efficacemente.

Nel primo quadrante notiamo, invece, la presenza di aziende più recenti, per loro il 2011 è il secondo o terzo anno di attività e questo influisce molto sul numero di personale e sulla capacità di produrre grandi fatturati. È interessante notare che in ogni caso, il loro fatturato è comunque nell'ordine di diversi milioni di dollari e presentano tassi di crescita molto interessanti in un periodo di recessione dell'economia mondiale.

3.4.2 Fatturato vs User

| | 1 – 99 M \$ | 100 – 999 M \$ | > 1000 M \$ |
|------------|---|---|--|
| 1 – 50 M | YouSendIt (32,75) Innocentive (135,56) Recorded Future (1.200) Hubspot (6.000) | Zipcar (604) AWS (7.500) Dropbox (9,60) Betfair (984.19) | Netflix (118.2) Vente-Privée (102.36) |
| 50 – 250 M | BigPoint (0,26) | LinkedIn (2,98) Yandex (0.32) | Groupon (13.91) |
| > 250 M | | | Google (3,16) Facebook (3,88) Ebay (34,32) Zynga (0,29) |

Confrontiamo ora il risultato operativo delle aziende prese in esame con il numero di utenti che utilizzano i servizi o prodotti proposti dalle aziende. Da una prima analisi vediamo come le reti con maggior numero di utenti sono indiscutibilmente quelle legati ai social network; fatto ampiamente prevedibile visto l'immensa popolarità che servizi come questi stanno godendo in questo periodo. Come si può notare, però, il rapporto tra il fatturato e il numero di utenti assume valori molto bassi in questa categoria come in tutte le aziende dove il modello di ricavi è basato su entrate pubblicitarie come nel caso dei social game e motori di ricerca.

Discordo opposto invece per le aziende che operano nel settore B2B, i loro rapporti ottengono risultati ben maggiori pur partendo da minori ricavi e soprattutto minori utenti. Risulta quindi che le aziende che lavorano nel settore B2B riescono ad estrarre più valore da ogni singolo utente, mentre quelle del settore B2C hanno più difficoltà ad ottenere valore dal singolo utente e quindi compensano con la quantità.

Ragionando sui modelli di ricavi abbiamo che quelli che ottengono un rapporto maggiore sono le subscription based. Il risultato corrobora la bontà del piano a sottoscrizione che permette di avere entrate regolari e ripetute anche con un numero di utenti ridotto. Chiaramente, la difficoltà nell'utilizzare il modello a sottoscrizione è convincere l'utente a fare la prima sottoscrizione e successivamente ostacolare il suo passaggio ad altri servizi in modo che continui a produrre reddito per l'azienda. Questo fenomeno è definito "lock-in effect" ed è sicuramente cruciale per tutte le compagnie "dot-com" ed è una delle forme base per prevenire la perdita di utenza a favore di azienda concorrenti.

Da sottolineare in questa analisi il risultato di spicco di Amazon Web Service che sebbene un numero molto piccolo di utenti, ottiene un riscontro economico interessantissimo con proiezioni che la vedono raggiungere il miliardo di fatturato entro cinque anni. Il risultato quasi incredibile di ASW è imputabile a diversi fattori, primo tra tutti il settore dell'attività che vede come utenti principali altre aziende, di dimensioni anche importanti. Il settore del cloud, inoltre, è attualmente fortemente limitante ed è impossibile cambiare piattaforma hardware senza dover modificare fortemente i software o prodotti sviluppati. Questa forma molto forte di lock-in permette ad Amazon di mantenere i loro clienti per un periodo molto lungo ed evita che passino facilmente ad altri servizi. Altro fattore è che gli utilizzatori di piattaforme hardware come quelle fornite da Amazon,

difficilmente possono farne a meno, ne consegue che il loro utilizzo è costante e tende, solitamente, ad aumentare con il corso del tempo. Traendo quindi una conclusione, risulta che il modello sviluppato da Amazon è sicuramente adatto ed emerge sugli altri se considerato con il canone del rapporto ricavo su numero di utenti, tuttavia il risultato è attribuibile maggiormente al settore e alle caratteristiche tipiche dei clienti che al modello in senso stretto.

3.5 Analisi temporale



Nel nostro studio abbiamo analizzato aziende nate in anni differenti. Possiamo separare le aziende in esame temporalmente in tre macrocategorie temporali, in cui possiamo rilevare somiglianze e differenze. I gruppi coincidono con le differenti visioni del web che sono maturate nel corso degli anni e da esse derivano alcune caratteristiche.

3.5.1 Le compagnie fondate negli anni Novanta

Le compagnie fondate negli anni Novanta nascono sotto l'influenza del primo web. Il web 1.0 era caratterizzato da un approccio monodirezionale, non era contemplata interazione tra il visitatore della pagina e il creatore di

essa. Il contenuto era tipicamente di tipo statico, per la maggior parte testo con qualche immagine, nessun video o altro contenuto multimediale dinamico. In questo contesto è difficile immaginare possibilità di business complesse o ricercate, e la maggior parte delle aziende dell'epoca che sono ancora attive e di successo sono da considerarsi dei precursori di un'era del web che vedrà il suo sviluppo più florido tra il 2000 e il 2005. Molte di queste aziende intuirono che, per aumentare la capacità produttiva e realizzare prodotti migliori, dovevano appoggiare i loro contenuti su database già utilizzati largamente nel software tradizionale e interfacciarli con il web. Le aziende di successo di questa epoca operano tutte interamente sulla fruizione ed organizzazione di dati: Google con la sua indicizzazione di tutti i siti, Ebay e Amazon con le loro collezioni di annunci di vendita, Salesforce con un insieme di dati relativi ai clienti aziendali, Craigslist con la sua banca dati di annunci di svariati tipi e Netflix con il suo enorme catalogo di video. Non è strano che aziende del settore "dot-com" lavorino con informazioni, ma è opportuno notare come tutte quelle di questa epoca siano più dei catalogatori di informazione più che creatori di nuovi contenuti.

Dal punto di vista del modello, poi, la maggior parte di queste aziende nasce prendendo come punto di partenza un modello di tipo tradizionale per il settore in cui incide per poi andarlo a riadattare nel corso del tempo e perfezionare per adattarsi al meglio al contesto web.

Sono questi, riassumendo, gli anni dei pionieri del business su web dove il successo era ottenuto grazie alla catalogazione ed organizzazione dei dati.

3.5.2 Le compagnie fondate tra il 2000 e il 2004

Nei primi anni 2000 il concetto di database associato alle pagine web e quindi della dinamicità dei contenuti era entrato prepotentemente in tutte

Internet. In questi anni si era poi diffuso ulteriormente come strumento, soprattutto lavorativo, Internet. L'intera economia del web comincia ad assumere diverse sfaccettature e a dividersi in più settori. In questo periodo, come riscontriamo anche nella nostra analisi, aumenta il successo di business di tipi B2B, caratterizzati, a differenza di quelli precedenti, sulla manipolazione e creazione di nuova informazione.

Il crearsi di categorie di business all'interno del web incide sui modelli di business che diventano molto più vari e si discostano maggiormente da quelli dell'economia tradizionale, trovando sistemi, soprattutto per reperire ricavi, che sono tipici dell'ambiente web come il freemium o il free-to-play con contenuti aggiuntivi tipico dei videogame.

3.5.3 Le compagnie dal 2005 ai giorni nostri

Dalla metà degli anni duemila internet passa da fenomeno di nicchia per esperti a fenomeno globale di massa. Si sviluppa all'interno del web una serie di nuove tendenze, che vengono indicate da Tim O'Really come Web 2.0, da mettere in contrapposizione con quello precedente. Le caratteristiche principali del web 2.0 sono principalmente l'interattività, la multimedialità e il lavoro di gruppo. È così che spariscono tutti i siti personali che vengono sostituiti man mano da blog, l'e-commerce diventa interattivo e spopolano tutte quelle piattaforme in grado di connettere e condividere contenuti.

Si sviluppano quindi opportunità nel settore del social e vengono alla luce una grande quantità di servizi che oggi chiamiamo social network. Il cambiamento è così forte e significativo che costringe tutte le aziende con un business già consolidato sul web a rivedere e riadattare le loro offerte per inserire funzionalità tipiche del nuovo contesto di social-web.

La nuova caratteristica social di internet accentua ancora in modo maggiore la necessità da parte delle aziende di avere un grande bacino di utenti per i loro servizi. Diventa così fondamentale che vengono messi in secondo piano, in questo periodo, molti aspetti del modello di business come il revenue stream o la costituzione di una value proposition completa ed adeguata.

Le aziende nate in questo periodo, riassumendo, offrono servizi di tipo social, con attenzione particolare a diverse tipologie di fruizione anche attraverso smartphone o tablet. Le aziende investono ingentemente fin da subito nell'attrarre quanti più nuovi utenti possibile, definendo successivamente una strategia di ricavi o una completa value proposition.

Capitolo 4 **Caratteristiche principali risultanti dall'analisi**

Dopo aver analizzato i modelli di business delle aziende coinvolte nella nostra ricerca, possiamo evidenziare alcune tendenze che riteniamo essere importanti e che ci aiutano a capire quali potranno essere le evoluzioni future dei modelli di business in ambito web.

4.1 Il valore della definizione del modello di ricavi

Uno delle caratteristiche che abbiamo individuato è la crescente diminuzione d'importanza del decidere in fase di startup quale sia lo stream dei ricavi più adatto o in generale, in che modo trarre profitto dal servizio o prodotto che si vuole sviluppare. Questo trend è facilmente visibile tenendo conto delle aziende più recenti che abbiamo analizzato: Foursquare attualmente non ha ancora ufficialmente un deciso revenue stream e Twitter ha introdotto il suo sistema di ricavi dopo più di due anni dall'apertura del servizio. Questo non si riscontra in aziende nate in tempi precedenti, la tendenza prima era di sviluppare un modello completo ed eventualmente aggiustare parte dei processi o dei flussi monetari. Un esempio importante di questa politica è sicuramente Netflix, che ha cambiato il suo modello di ricavi per svariate volte nel corso degli anni, passando da un modello simile al suo concorrente Blockbuster, basato sul pagamento singolo per affitto, a un modello con sottoscrizione in abbonamento con nessun tetto per numero di richieste massime di prestiti. Lo stesso Google ha cambiato il suo piano di ricavi per più di una volta, fino a raggiungere quello che ora è uno dei più consolidati e rinomati strategie di ricavi attraverso pubblicità.

Scelta del modello di ricavo in aziende "dot-net"



Si può affermare quindi che, per quanto riguarda la modellazione del flusso di ricavi, si è passato da una fase in cui i modelli erano importati dall'economia tradizionale per poi venire adattati meglio all'ambito web (soprattutto anni Novanta), ad una fase successiva dove si prendevano a riferimento alcuni modelli di maggior successo del decennio precedente e si applicavano a contesti differenti come l'applicazione di modelli a consumo per servizi di tipo infrastrutturale come Amazon o modelli a pubblicità in settore social network. A oggi, sembra che si siano raggiunti dei punti di riferimento abbastanza stabili in questo comparto del modello di business; la tendenza attuale sembra essere quella di concentrarsi su altri aspetti del business per poi, una volta entrato a regime il proprio servizio o prodotto, scegliere da questo pull di possibilità consolidate la soluzione che sembra più adatta.

4.2 Predominanza del modello "Freemium"

Sebbene la scelta dell'effettivo modello di ricavo per il business sia scelto con ritardo, possiamo notare un trend significativo che accomuna tutte le scelte delle aziende più nuove: tutte o quasi tutte le aziende che abbiamo analizzato che siano nate dopo il 2005 presentano un modello che comprende una erogazione, almeno parziale, dei servizi o prodotti in

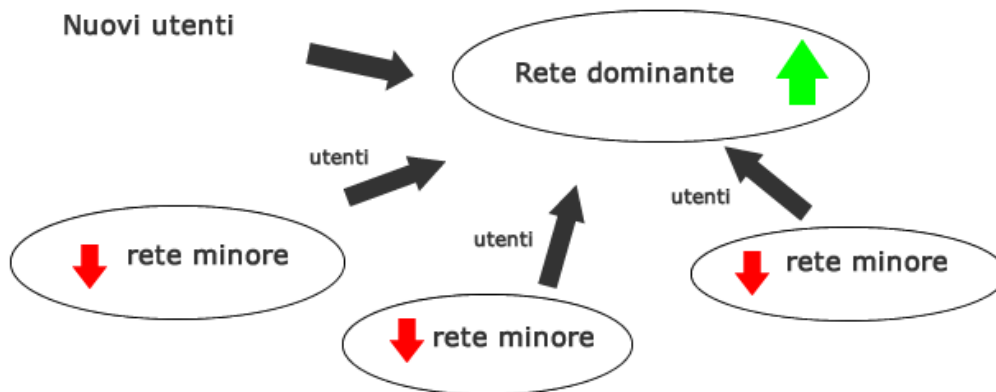
maniera gratuita. Abbiamo osservato come più del 50% delle aziende analizzate da noi in questo trattato presentino un modello di ricavi appartenente alla macrocategoria da noi chiamata “free-to-use”. In particolar modo si vede come nel settore B2B c’è una propensione all’utilizzo di modelli di tipo freemium, con un servizio minimo erogato gratuitamente e successive aggiunte o ulteriori funzionalità ottenibili tramite pagamenti di abbonamenti tipicamente mensili, mentre nel settore B2C è ancora il modello basato sulla pubblicità a farla da padrone.

4.3 Il valore dell’azienda diventa proporzionale al numero di utenti

Un’altra tendenza forte che abbiamo riscontrato alla luce della nostra analisi, è la necessità sempre crescente di raggiungere dimensioni notevoli nel numero di utenti o utilizzatori del servizio.

La tendenza ad aumentare la dimensione della rete associata al proprio business è direttamente collegabile al concetto di economia di scala da parte della domanda introdotto nel capitolo 1 di questo trattato. Come nell’economia dell’informazione più tradizionale (il software), anche il business online gode dello stesso privilegio. Se per una azienda automobilistica, l’aumento di capacità produttiva coincide con una potenziale diminuzione dei costi di produzione, l’aumento di richiesta di servizio per una azienda che opera in ambiente web incide sul valore stesso del servizio, aumentandolo. Questo perché si riesce a creare, spingendo sul numero di utilizzatori, un circolo incrementale positivo o positive feedback che rende sempre più appetibile il servizio stesso.

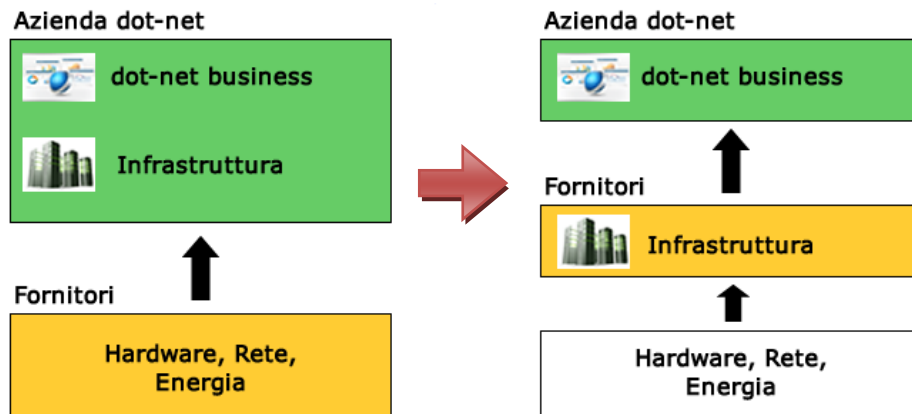
Network effect e starvation delle reti minori



Il valore stesso del servizio coincide con il numero di utilizzatori e, sempre di più nell'epoca del social web, le persone tendono a muoversi a flussi e addensarsi su un solo servizio per tipologia, quello che dimostra di avere già il bacino di utenza maggiore. Il comportamento riscontrato è abbastanza naturale se consideriamo la vita sociale tradizionale. Supponiamo di aver necessità di comperare qualcosa, e la nostra possibilità è di andare in due grandi magazzini, entrambi che non si conoscono. Se siamo a conoscenza che uno è frequentato da molte più persone dell'altro, tendenzialmente, saremmo più propensi a provare quello in quanto c'è fiducia nella collettività che premia quel magazzino più degli altri. Nell'ambito web è esattamente la stessa cosa, una volta che un servizio ha acquisito un volume di utenti maggiore, altri utenti in cerca di un servizio simile saranno propensi a scegliere il più popolato. La correlazione forte tra valore del servizio e numero di utenti che lo utilizzano spinge quindi le compagnie a investire molta energia nello sviluppo di nuova utenza, per arrivare ad essere il più grande in termini di utenti del proprio settore.

4.4 Abbattimento dei costi fissi e creazione di un substrato di fornitori per aziende dot-com

Ultima direzione che sembra essere stata intrapresa dalle aziende in ambito web è sul settore dei costi e delle forniture. Le prime aziende che operano dalla nascita o quasi del www hanno dovuto adoperarsi per creare tutto il necessario per rendere il proprio servizio usabile, compresa l'infrastruttura vera e propria di server e data center che permettono l'immagazzinamento di dati e la potenza di calcolo che permette l'erogazione di servizio. I fornitori di queste aziende sono quindi di tipo hardware: fornitori di server, connettività, energia elettrica, corrente. Da un punto di vista più elevato si può affermare che mancava tutto uno strato di fornitori specializzati che permettessero all'azienda web di concentrarsi solo sul suo prodotto, ma era costretta a gestire tutto il complesso dell'infrastruttura. Ad oggi i costi per una infrastruttura capace di gestire diverse milioni di utenti contemporanei sparsi in tutto il mondo è elevatissima. Google per erogare il proprio servizio necessita di tredici data center sparsi per tutto il mondo, per un totale di più di 900.000 server. Per limitare le spese in energia elettrica derivante dal consumo dei server stessi e soprattutto del loro raffreddamento, nonché per avere le necessarie misure di sicurezza, è necessario costruire questi siti di stoccaggio dati in luoghi sicuri e dotati di particolari caratteristiche e investire fortemente sul risparmio ed ottimizzazione energetica.



Tutto questo non è più attuabile per un'azienda nuova che vuole intraprendere un percorso di successo sul web, perché risulterebbe in una barriera d'entrata veramente troppo importante. In questo campo però son da registrarsi nel corso degli anni uno sviluppo di aziende che operano nel contesto dell'infrastruttura e che permettono all'azienda "dot-com" di acquisire un'infrastruttura già pronta all'uso e di delegare al fornitore di questa tutto il lavoro di gestione fisica dell'hardware, capacità della rete, ottimizzazione dell'energia e quant'altro. Si è creato, a tutti gli effetti, uno strato di fornitori avanzati di servizi per aziende "dot-com" che offrono la possibilità alle aziende di oggi di abbattere significativamente i costi di ingresso relativi all'infrastruttura. Passo ulteriore in questa direzione è la tendenza da parte di questi fornitori, capitanati da Amazon Web Service, di fornire i propri servizi a consumo, rendendo il servizio ancora più scalabile e tagliato su misura per l'azienda specifica. Esaminando con attenzione soprattutto le aziende di formazione più recente, sembra chiara la tendenza che spinge tutti i costi a essere funzione dei volumi di erogazione, tagliando o riducendo comunque quasi a nullità tutti i costi di tipo fisso.

4.5 Il web 2.0 e la velocità di cambiamento

L'avvento del social network ha segnato indubbiamente un cambiamento nelle aziende dot-com. Per prima cosa, ha portato una serie di nuove aziende che hanno esplorato e introdotto sempre nuove funzionalità e tecnologie e rendendo fortemente interattivo il comportamento della rete. Quando nel 2008 con l'avvento degli smartphone il social network diventa un fenomeno di massa, aziende dal modello di business consolidato, come ad esempio Google, si vedono costrette a integrare subito i nuovi paradigmi di comunicazione e condivisione che il nuovo trend porta.

A oggi non esiste probabilmente azienda che offra un servizio web, ad eccezione forse di Craigslist, che non offra feature tipiche del nuovo web. Il cambiamento introdotto con il web 2.0 mette alla luce un comportamento peculiare delle aziende del settore internet, quello della mutevolezza e adattabilità. Rispetto alle aziende del mercato tradizionale, si può affermare che il modello di business di una azienda "dot-com" sia in continuo divenire e le variazioni avvengono a ritmi e velocità non paragonabili a quelli di altre tipologie di aziende. La necessità di trasformare continuamente il proprio modello per migliorare ed ottimizzare è un processo che avviene in qualsiasi azienda, ma, in particolare in questo settore, la obsolescenza di tecnologie, paradigmi di comunicazione ed erogazione di servizi impone cambiamenti anche radicali nell'arco di qualche anno o addirittura, da mese a mese. Un esempio della velocità di cambiamento e capacità di adattamento di un'azienda "dot-com" è sicuramente Netflix che in dieci anni cambia il suo modello di ricavi per più di cinque volte e inserisce nel suo business lo streaming di video on-demand, facendolo diventare prodotto di punta della compagnia. Questa tecnologia nel 1999, anno di fondazione dell'azienda era ancora utopistica data la scarsa disponibilità di banda e capacità tecnologica per monitorare l'utilizzo.

Oltre a queste, che sono le caratteristiche più importanti che il nostro studio ha messo alla luce, riscontriamo altre tendenze di cui non ci siamo occupati in maniera approfondita. Primi tra tutti sono le nuove opportunità offerte al mondo web da apparecchiature ora molto evolute come gli smartphone dei giorni oggi che, a detta degli esperti di settore, sembrano un nuovo terreno fertile dove lanciare nuove attività imprenditoriali di successo grazie anche a canali di distribuzione già inizializzati come l'App Store di Apple oppure l'Android market di Google per la piattaforma cellulare e tablet Android OS.

Capitolo 5 **Conclusioni**

In questo lavoro ci eravamo posti l'obiettivo di analizzare, attraverso la valutazione di un campione rappresentativo di trenta casi aziendali, la realtà del business di aziende nel settore del "dot-com" ovvero quelle che operano esclusivamente attraverso il canale internet.

Nel corso della nostra analisi siamo riusciti a isolare quali sono le potenzialità e capacità di ogni singolo modello e abbiamo trovato, grazie ad una comparazione tra le varie parti dei modelli alcuni elementi interessanti e caratteristiche che rendono alcune scelte più adattabili e flessibili.

Lo studio ha rilevato cinque forti tendenze e proprietà: la diminuzione d'importanza della scelta del modello di ricavi, l'adozione di un nuovo strato di fornitori specializzati per aziende "dot-com", la crescente importanza del numero di utenti che diventa indicatore del valore aziendale, la superiorità del modello freemium e la necessità e capacità delle aziende di questo settore di mutare continuamente il loro modello per adattarsi a cambiamenti tecnologici e sociali.

Riteniamo di aver raggiunto dei risultati interessanti con questo studio ma siamo coscienti di lasciare aperte diverse possibilità di sviluppo. La prima via di sviluppo è quella di approfondire i legami tra lo sviluppo dei modelli e l'avanzamento tecnologico e il contesto sociale. Interessante sarebbe, inoltre, estendere il bacino di aziende rappresentative per poter consolidare i dati riscontrati ed eventualmente verificare se ci sono altri elementi significativi che non sono emersi da questa analisi.

Per concludere, ci permettiamo di commentare i risultati da noi raggiunti ponendo l'accento soprattutto sulla tendenza, da noi riscontrata di associare il valore dell'azienda alla sua rete di utenti. Riteniamo che questo punto, in particolare, porti ad una direzione forviante l'economia del web, rendendo quotazioni e valutazioni di aziende, soprattutto nuove, gonfiabili e

irrealistiche. È, a nostro parere, di fatto impensabile calcolare con approssimazione accettabile la potenziale crescita e presa di un neonato business “dot-com” nonché valorizzare questo numero data la sempre meno attenzione verso la parte di business riguardante i flussi di ricavi. Ci permettiamo anche di avanzare dei dubbi sull’effettiva longevità di aziende nel settore Internet, a oggi non ci sono realtà che hanno una vita superiore ai venti anni. Sarà possibile raggiungere cinquanta anni di vita per un’azienda di questo settore? Personalmente esprimiamo dei forti dubbi visto anche la natura mutevole e rapida dell’evoluzione della tecnologia. Ne risulta, quindi, che questa incertezza sulla vita stimata di una azienda unita alla quasi impossibilità di stimare l’effettivo valore della rete di utenti o della crescita di ricavi, porti a stime di valori aziendali sovradimensionate e irreali.

Capitolo 6 **Bibliografia**

Miltiadis D. Lytras, Ernesto Damiani, Patricia Ordóñez de Pablos (2009). *Web 2.0 The Business Model*.

David J Trace (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*.

Albrecht Enders, Harald Hungenberg, Hans-Peter Denker, Sebastian Mauch (2008). *The long tail of social networking. Revenue models of social networking sites*

Bernd W. Wirtz, Oliver Schilke, Sebastian Ullrich (2010). *Strategic Development of Business Models Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*

Tim O'REILLY. *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*.

Christof Weinhardt, Arun Anandasivam, Benjamin Blau, and Jochen Stößer (2009). *Business Models in the Service World*.

Andrei Hagiu, James Weber (2010). *Gazelle in 2010*.

Myra Hart, Michael J. Roberts, Julia D. Stevens (2005). *Zipcar: Refining the Business Model*

Thomas R. Eisenmann, Michael Pao, Lauren Barley (2012). *Dropbox: "It just works"*.

Mikolaj Jan Piskorski, Thomas Eisenmann, David Chen, Brian Feinstein (2011). *Facebook*

Mikolaj Jan Piskorski, Thomas Eisenmann, Jeffrey Bussgang, David Chen (2011). *Foursquare*

Sunil Gupta, Ray Weaver, Dharmishta Rood (2011). *Groupon*

Thomas Steenburgh, Jill Avery, Naseem Dahod (2011). *HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0*

Benjamin Edelman, Scott Duke Kominers (2012). *Online marketing at Big Skinny*.

(2012). Bigpoint

John Deighton, Leora Kornfeld (2011). Demand Media

Mikolaj Jan Piskorski, David Chen, Bill Heil (2011). Twitter

Christopher Williams, Judith van Herwaarden (2011). The challenges of international entrepreneurship at expatica.com

Rocky Campana with Prof. Roger A. More (2011). Inspiratica web services (2008). Realwide.com

Ramana Nanda, William R. Kerr, Lauren Barley (2011). *PunchTab, inc.*

Peter Coles, Joshua Gans, Wey-Yuan Yu (2012). *Killing Craigslist: Entrepreneurship in the Online Apartment Rental Market*

Ramon Casadesus-Masanell, Anant Thaker (2012). *Ebay, inc. and Amazon.com (A)*

Ramon Casadesus-Masanell, Anant Thaker (2012). *Ebay, inc. and Amazon.com (B)*

Karim R. Lakhani (2009). *InnoCentive.com (A)*

Karim R. Lakhani, Eric Lonstein (2011). *InnoCentive.com (B)*

Karim R. Lakhani, Eric Lonstein (2011). *InnoCentive.com (C)*

Christopher Malloy (2012). *Recorded Future: Searching the Web for Alpha*

Rebecca Grant (2011). *Revennewire.com: Growing in a competitive affiliate industry*

Kambiz Foroohar (2005) *Betfair Makes Online Odds on AC Milan, Hillary Clinton, Weather*

Christopher Wallace (2012) *Salesforce.com: Signs Of A Breaking Business Model*

B. Minchington (2010) *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia