



**Alberto Maestri**

**PLATFORM  
BRAND**

**RIPENSARE L'ESPERIENZA DI MARKETING  
NELL'ECONOMIA DIGITALE**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO-NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO

## NUOVA SERIE

COLLANA FONDATA DA GIAMPAOLO FABRIS

DIREZIONE: VANNI CODELUPPI

Proseguendo nel solco già tracciato da questa storica Collana, l'intento è quello di favorire la comprensione della natura e del funzionamento di tutti gli strumenti della comunicazione d'impresa, nell'attuale contesto sociale e di mercato.

È ormai largamente accettata l'idea che i fenomeni di consumo siano fenomeni economici, ma anche fenomeni di comunicazione; una comunicazione rivolta soprattutto al consumatore: per delineare un quadro esaustivo ed aggiornato delle principali problematiche in questo ambito, non si potrà quindi prescindere da una spiccata attenzione al *mondo del consumo*.

Inoltre, per rendere conto delle mille sfaccettature della comunicazione d'impresa contemporanea, si cercherà di parlare di pubblicità, ma anche dei sempre più numerosi strumenti che l'esplosione dei *new media* ha portato alla ribalta.

Attingendo a diverse prospettive disciplinari, i volumi della Collana vogliono essere strumenti di lavoro, di comprensione, aggiornamento e approfondimento per i professionisti della comunicazione, ma anche per quanti a questo mondo si stanno affacciando.

---

Tutte le proposte di pubblicazione provenienti da autori italiani vengono sottoposte alla procedura del referaggio (*peer review*), fondata su una valutazione che viene espressa da parte di due referee anonimi, selezionati fra docenti universitari e/o esperti dell'argomento.

---

### Comitato scientifico

Roberta Bartoletti (*Università di Urbino Carlo Bo*), Giovanni Boccia Artieri (*Università di Urbino Carlo Bo*), Laura Bovone (*Università Cattolica di Milano*), Fausto Colombo (*Università Cattolica di Milano*), Luisa Leonini (*Università di Milano*), Marco Lombardi (*Università IULM di Milano*), Gianfranco Marrone (*Università di Palermo*), Federico Montanari (*Università di Modena e Reggio Emilia*), Mario Morcellini (*Università La Sapienza di Roma*), Roberta Paltrinieri (*Università di Bologna*), Maria Angela Polesana (*Università IULM di Milano*), Domenico Secondulfo (*Università di Verona*)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Alberto Maestri**

# **PLATFORM BRAND**

**RIPENSARE L'ESPERIENZA DI MARKETING  
NELL'ECONOMIA DIGITALE**

Postfazione di **Joseph Sassoon**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI**

Immagine di copertina di Stefania Bonapace

Progetto grafico della copertina di Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b><i>It's a Brand-New World When It Comes to Building Brands: da leggere, prima di tutto il resto</i></b>	pag.	7
<b>1. Le piattaforme, dove tutto ha inizio</b>	»	11
L'interazione è valore	»	11
Ⓞ Amazon to do list, ovvero l'esercizio di Amazon per conquistare il mondo, di <i>Alessandro Giaume</i>	»	19
Come le piattaforme minacciano il marketing	»	24
L'ultimo e definitivo momento di verità dei customer journey	»	31
Fare marketing, oggi, è esperienza e condivisione	»	49
<b>2. Le marche sono piattaforme</b>	»	52
Brand platform? <i>Platform brand!</i>	»	52
Gli 11 imperativi del <i>platform marketing</i>	»	54
Ⓞ Ogni <i>platform brand</i> è una data company: data strategy e creatività, di <i>Italo Marconi</i>	»	72
Ⓞ Trust point: i salotti, quelli buoni, di <i>Mauro Lupi</i>	»	88
Ⓞ Quando la vendita è l'inizio di un nuovo customer journey: trasformarsi in <i>platform brand</i> attraverso un'azienda-piattaforma, di <i>Rossella Munafò</i>	»	100
<b>3. I sentieri della brand leadership</b>	»	103
L'esperienza è nella disintermediazione	»	103
Ⓞ Che cosa significa fare branding, oggi?, di <i>Giuseppe Mayer</i>	»	105

<b>This is the end. Ma non per i brand</b>	pag. 115
<b>Postfazione</b> , di <i>Joseph Sassoon</i>	» 117
<b>L'Autore</b>	» 123
<b>I Contributori</b>	» 124



---

## *It's a Brand-New World* *When It Comes to Building Brands:* da leggere, prima di tutto il resto

*It's a Brand-New World When It Comes to Building Brands.* Una frase, nella sua brevità, che trovo bellissima e illuminante. Purtroppo, che non ho inventato io: è infatti il titolo di un articolo pubblicato su *Adweek* da Erich Joachimsthaler<sup>1</sup>, CEO della società di consulenza Vivaldi. Al di là del gioco di parole, la trovo bellissima e illuminante perché a mio avviso profondamente vera. Sì: perché oggi capire, e quindi fare, marketing è molto diverso rispetto al passato.

Da qualche anno sono coinvolto e partecipo con piacere a tavole rotonde, incontri più o meno formali con i più importanti professionisti della pubblicità e del marketing in Italia, e le discussioni spesso si concentrano su un'unica domanda: di che cosa hanno *davvero* bisogno le persone e le aziende? E, se la domanda converge, anche la risposta si ripete con frequenza sempre uguale: hanno bisogno di essere guidate e orientate nel giusto verso, di risolvere le questioni più alte e strategiche, di avere chiarezza non tanto sugli strumenti e sulle tecniche operative da mettere in atto, quanto sull'approccio e sulla corretta filosofia che stanno alla base di qualsiasi azione.

Da questi momenti e dalle considerazioni fatte con clienti e partner, è nato il libro che avete tra le mani. Un libro di marketing, comunicazione e branding, ma che probabilmente – almeno, per la mia esperienza di lettore vorace – non assomiglia alla maggior parte delle altre opere in circolazione.

1. E. Joachimsthaler, "It's a Brand-New World When It Comes to Building Brands", *adweek.com*, 12 ottobre 2018.

Prima di proseguire, voglio definire bene le regole del gioco, in modo da stringere un patto tra lettrice o lettore e autore il più possibile trasparente e sincero.

Come ho già anticipato, e come il sottotitolo ribadisce con chiarezza, è un libro soprattutto di pensieri e riflessioni. Non troverete “i 5 modi per...” o “le 3 cose che non sai...”; nemmeno casi numerici da mostrare in riunione o tecniche operative su cui iniziare a lavorare da subito. Troverete al contrario tanti spunti, tante riflessioni, molte idee e una miriade di casi che ho avuto il piacere di seguire in prima persona e che studio quotidianamente.

È un libro che mette a sistema una quantità di pensieri e prospettive in cui mi sono imbattuto nel tempo come analista, ricercatore e consulente per brand leader e startup innovative. La forza che credo di aver raggiunto sta nell’aver ‘unito i puntini’, reso organici e consistenti tutti questi stimoli in un unico filone di pensiero e riflessione che traccia un possibile verso dell’innovazione nel marketing.

È un libro che ha poco di italiano e di Italia. Nell’approccio, nelle fonti, nei casi, nell’integrazione tra marketing, business, design. Almeno, per ora: l’obiettivo è sempre quello di *(im)portare buone nuove*. Rispetto alla terminologia, a parte qualche titolo, ho invece cercato di utilizzare il numero minore possibile di termini stranieri e di utilizzare un tono informale (che non significa semplice). A volte ci sono riuscito, altre meno, e mi scuso da subito.

È un libro da leggere con la mente aperta e lontano da rigidi schemi; dedicato a *chiunque* desideri, abbia il tempo e la voglia (o la necessità) di aggiornarsi, formarsi e... fermarsi. A riflettere. Professionisti, studenti, ma anche persone che hanno il desiderio di capire meglio il loro ruolo di clienti di tante aziende e consumatori di prodotti e servizi di marche di ogni tipo. Perché tutti, indipendentemente dall’essere o meno esperti di marketing, dobbiamo essere consumatori e clienti consapevoli del mondo che cambia.

Reputo queste premesse fondamentali: **è importante leggerle prima di ogni altra cosa**. Anche dell’acquisto. Solo voi potrete decidere se *Platform Brand* fa al caso vostro, soddisfa le vostre attese e sarà capace di illuminarvi a dovere.

Temi molto dinamici, destinati a variare nel tempo con novità, evoluzioni e involuzioni. Anche per questo motivo, ho chiesto ad alcuni amici e colleghi di prestarmi parte della loro esperienza scrivendo con-

tributi su alcuni argomenti chiave o verticali. Grazie fin da subito (in ordine di apparizione durante la lettura) a Alessandro Giaume, Mauro Lupi, Italo Marconi, Rossella Munafò, Giuseppe Mayer e Joseph Sassoon. Completa – o meglio, accompagna – Pascal Finette dalla Silicon Valley, con cui ho avuto il piacere di scambiare alcuni messaggi con pensieri e osservazioni molto stimolanti durante la scrittura.

Come sempre, grazie di cuore anche a Misa Giuliani per i continui confronti e il supporto sui contenuti, nonché a tutto il resto del team FrancoAngeli, che considero ormai una famiglia allargata anche per via della direzione della collana *Professioni Digitali*. Angelo, Francesca, Stefano e il Dott. Stefano Angeli.

Temi dinamici e variabili: per tutte queste ragioni, il dialogo tra noi è fondamentale. Incontriamoci online – in particolare su Twitter (@AlbertoMaestri), LinkedIn e [www.albertomaestri.com](http://www.albertomaestri.com). L'hashtag #PlatformBrand servirà per condividere pensieri e contenuti online, insieme.

Adesso, buona lettura.



---

# 1. Le piattaforme, dove tutto ha inizio

## L'interazione è valore

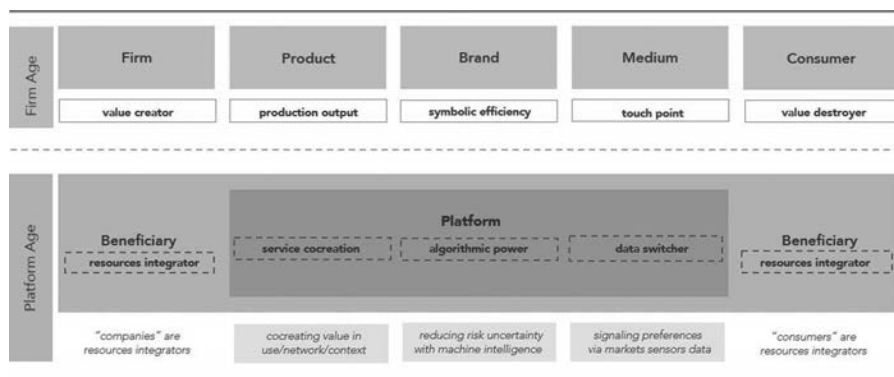
Uber, Facebook, Airbnb. Ovvero piattaforme, piattaforme, piattaforme.

Piattaforme: quante volte avete sentito questa parola, negli ultimi anni? Personalmente, tante. Le ho studiate, ci ho collaborato, le ho anche progettate.

Ma che cosa significa per il business la parola 'piattaforma'?

Semplice e complesso allo stesso tempo: l'inizio di una nuova epoca. Se, infatti, la rivoluzione industriale si è concretizzata intorno alla fabbrica, l'economia contemporanea agisce e genera valore intorno alla piattaforma. Una prospettiva che, se orientata a interpretare i cambiamenti nel mondo aziendale, legge le organizzazioni non più attraverso le metafore classiche della biologia (organismo) o della meccanica (meccanismo). Piuttosto, appunto, con quella della piattaforma. Un concetto derivato dalle tecnologie digitali. Le aziende-piattaforma non basano il proprio successo sull'accumulo di risorse; rimangono *leggere*, caratterizzate da un design e da una progettazione capace di facilitare l'interazione tra gli attori che le vivono e che vivono l'ecosistema attraverso filtri più e meno robotizzati. Un business e un nuovo modello organizzativo *plug and play*, che permette ai partecipanti delle piattaforme di sviluppare insieme alle stesse e tra loro prodotti e servizi innovativi, integrati e complementari. Fare business non implica essere proprietari dei beni strumentali: è sufficiente ricoprire un ruolo come attore dell'ecosistema. I beni capitali non sono più il mezzo principale di generare valore e organizzare le interazioni è ben più importante che organizzare la produzione. Le piattaforme cambiano radicalmente il

centro di interesse e le fonti di vantaggio competitivo: dal *supply side* (economie di scala, competenze, risorse, tecnologie, ...) al *demand side* (dati, esperienze, interazioni). I meccanismi di comando e controllo vengono sostituiti da logiche di orchestrazione del network attraverso la corretta progettazione delle interazioni: ciò che Simone Cicero, ideatore e Partner di Platform Design Toolkit, chiama *design for interconnectedness*<sup>2</sup>. Vengono attivati percorsi non lineari di valorizzazione di cui possono beneficiare in forme diverse chi entra in piattaforma con fini co-produttivi, ma anche chi vuole utilizzarne i servizi. Un nuovo modello che usa la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse in un ecosistema interattivo dove possono essere create e scambiate incredibili quantità di valore. In uno schema pubblicato nel numero di dicembre 2018 di *Harvard Business Review Italia*<sup>3</sup>, Cosimo Accoto ha individuato gli elementi chiave che segnano il passaggio dall'era delle imprese basate sui modelli tradizionali di creazione di valore e sulle dinamiche di accumulo di risorse a quella delle aziende-piattaforma, mentre Accenture ha tracciato il journey che conduce al modello di business a piattaforma<sup>4</sup>.



**Fig. 1 - Gli elementi che Cosimo Accoto individua per segnalare il passaggio dall'era delle imprese tradizionali a quella delle aziende-piattaforma**

2. S. Cicero, "Design for Interconnectedness. From Human Centered Design to Relationships Centered Design", stories.platformdesign toolkit.com, 30 gennaio 2018.

3. C. Accoto (dicembre 2018), "Il Business di Imprese e Piattaforme tra Archivi e Oracoli", *Harvard Business Review Italia*: 84-87.

4. Accenture, "Brands as Platforms. Learn How to Ride the Next Wave of Digital Disruption", accenture.com, dicembre 2016.

	<b>Data collection</b>	<b>Stand-alone value</b>	<b>Connected suite value</b>	<b>Implicit network effects</b>	<b>Explicit network effects</b>	<b>Creation of an ecosystem</b>
<b>KEY GOAL</b>	Collect critical usage data as a starting point	Create enhanced value through captured data & leverage higher value to capture more data	Ensure higher value in usage of multiple products & services all connected to the same platform	Create higher value for every user leveraging data captured from interactions of other users	Enable explicit exchange of value between platform users	Attract third party partners onto the platform
<b>SUCCESS FACTORS</b>	Ability to create user engagement (for experience brands)	Ability to personalize & increase value, leading to even higher engagement	Ability to create a suite of connected products & services that ensure one view of the user across all interactions and create higher value & engagement	Ability to mine user interaction data & create higher value for users	Ability to enable peer exchange, Governance & moderation of peer interactions	Ability to attract, incentivize & engage third party partners to participate on the platform, Governance of third party participation

**Fig. 2 - Il journey che, secondo Accenture, accompagna le aziende verso il modello di business a piattaforma**

Quello delle aziende-piattaforma è un modello che funziona: esse occupano oggi saldamente le prime posizioni per fatturato, marginalità e capitalizzazione. Per la fortuna degli imprenditori che le indovino. La società di consulenza Applico ha ideato il *Platform Index*<sup>5</sup>, un indice che ha analizzato la performance delle piattaforme di medie e grandi dimensioni quotate alla Borsa statunitense da gennaio 2008 a gennaio 2018. E le aziende-piattaforma crescono e hanno migliori marginalità rispetto alle organizzazioni tradizionali. Una ricerca di McKinsey su un campione di 1.600 executive mostra risultati sulla stessa lunghezza d'onda: +1,4% è il valore finanziario (misurato in EBIT) creato dalle aziende 'piattafornate', contro +0,3% delle realtà con un modello lineare<sup>6</sup>.

Sangeet Paul Choudary, Global Leader del World Economic Forum e CEO di Platformation Labs a Singapore, le ha studiate in profondità. Il risultato? 16 principi indispensabili per comprenderne il funzionamento<sup>7</sup>.

5. [www.applicoinc.com/platform-index](http://www.applicoinc.com/platform-index).

6. J. Bughin, T. Catlin e M. Dietz, "The Right Digital-Platform Strategy", mckinsey.com, maggio 2019.

7. <http://platformed.info/the-platform-manifesto>.

1. L'ecosistema rappresenta il nuovo magazzino.
2. L'ecosistema è anche la nuova supply chain.
3. L'effetto network è il nuovo vettore di scalabilità.
4. I dati sono la nuova valuta.
5. Il community management è la frontiera della gestione delle persone e dei dipendenti.
6. La gestione della liquidità è il nuovo controllo dell'inventario.
7. Le attività di cura e replica rappresentano il nuovo controllo qualità.
8. Gli user journey sono i nuovi funnel di vendita.
9. La distribuzione è la nuova destinazione.
10. Il *behavior design* è il nuovo programma fedeltà.
11. La scienza del dato è il nuovo sistema di ottimizzazione dei processi.
12. I feedback dalla community sono le nuove commissioni di vendita.
13. Gli algoritmi sono i nuovi decision maker.
14. La personalizzazione in tempo reale sostituisce la ricerca di mercato.
15. I meccanismi di *plug and play* sono il nuovo modo per sviluppare il business.
16. La mano invisibile aggiorna il pugno d'acciaio.

I principi possono esistere ed essere più o meno sviluppati all'interno di ogni singola piattaforma. Un articolo pubblicato su *Brandingmag*<sup>8</sup> identifica quattro sotto-culture di business che ne aiutano la progettazione e ne chiariscono gli obiettivi.

- *Sotto-cultura della Guida*: la piattaforma agisce da guida, da vero e proprio condottiero. Orienta l'utente senza ambiguità, disegnando precisi percorsi di navigazione e di creazione di valore in perimetri ben definiti. Pensa a Google e al suo motore di ricerca.
- *Sotto-cultura dello Stimolo*: la piattaforma stimola le persone a creare, condividere, interagire. Contenuti user-generated vengono continuamente messi in circolazione: tutti i social network devono il proprio successo a tale sotto-cultura.
- *Sotto-cultura del Sostegno*: parallelamente al beneficio funzionale, la piattaforma stimola alla creazione di un nuovo ordine del mondo. Un esempio chiaro? Il mantra di Airbnb *create a world where 7 billion people can belong anywhere*.
- *Sotto-cultura dell'Altruismo*: la piattaforma supporta la quotidianità delle persone, semplifica le loro vite, rende più agili certe azioni

8. V. Djurovic, "Are Platform Brands the Future of Branding?", *brandingmag.com*, 11 dicembre 2017.



noiose ma necessarie – come il viaggio, nel caso di BlaBlaCar. Il brand si mette da parte, l’esperienza si concentra sulla vita degli individui.

Valore sociale e relazionale, dunque, come principale garanzia del successo delle aziende-piattaforma. Un esempio semplice e immediato è quello di Facebook, che fonda il proprio funzionamento sulla continua condivisione di contenuti digitali. Prodotti però non da Facebook stessa e/o dai suoi dipendenti, ma dalle persone. Esse, dopo essersi iscritte gratuitamente, iniziano infatti a pubblicare foto, video, frammenti di esperienze quotidiane con i propri contatti, facendosi coinvolgere contemporaneamente da altri contenuti e media già presenti in piattaforma e attivando interazioni continue. Tali contenuti non sono riversati in modo disordinato nelle bacheche degli utenti; al contrario, gli algoritmi conferiscono un ordine e permettono alle persone di venire a contatto solo con specifici contenuti considerati di maggiore affinità con i profili dei singoli individui. Il vero valore risiede dunque nei filtri algoritmici e nelle intelligenze artificiali, che definiscono le azioni con le quali è possibile intercettare un bisogno più o meno espresso di un utente, trasformarlo in un momento di business e soddisfarlo in pochi istanti. “Siamo in metro. Facebook, Google, Amazon e, ancor prima di arrivare in ufficio, il ‘danno’ è fatto: ci siamo comprati una nuova racchetta da tennis...”<sup>9</sup>.

Non finisce qui: “va poi rimarcata un’ulteriore leva strategica delle piattaforme, legata alla capacità non solo di filtrare e fare *match* della scelta migliore, ma di anticiparla attraverso gli algoritmi predittivi dell’intelligenza artificiale. E, di base, le tecnologie dell’AI sono tecnologie della predizione. Le architetture a piattaforma lavorano in modalità ‘feedforward’, non più solo a ‘feedback’ (anticipando, non solo reagendo). Poiché, infatti, sono piattaforme estrattive di dati a contatto costante con i beneficiari, hanno a disposizione i loro comportamenti granulari, pervasivi e continuativi. Sono in grado di modellare preferenze, intenzioni e azioni degli attori dell’ecosistema”<sup>10</sup>.

Viene così generato valore sia per gli utenti sia per la piattaforma, che può rivendere il tempo speso e la profilazione delle persone a inser-

9. A. Giaume, “Come Fare la Differenza e Trovare Valore nell’Economia dell’Algoritmo”, ninjamarketing.it, 3 marzo 2017.

10. C. Accoto, *op. cit.*

zionisti, altri brand o centri di ricerca. Ecco perché Facebook e Amazon possono pensare di diventare *anche* banche e assicurazioni: hanno tutti i nostri dati personali e sanno tutto di noi. Le società digitali (Ebay, Google, Uber, Airbnb, Foodora e tante startup italiane e internazionali) nascono oggi come piattaforme native, mentre altre – penso a Nike, Red Bull, Philips o Enel – si reinventano e riorganizzano in quanto *immigrant platform*. Acquisendo piattaforme già operative sul mercato oppure organizzandosi internamente come reti di interazione per la co-creazione intensiva di valore attraverso scalabilità rapida, effetto di rete, apertura agli attori e community dell’ecosistema. Consumatori, ma anche community di developer, startupper e imprenditori, acceleratori di soluzioni. Uno sforzo riassunto da Francesco Starace, CEO di Enel, intervenuto alla nona edizione dell’Assemblea Generale di IRENA (*International Renewable Energy Agency*) organizzata nel gennaio 2019 ad Abu Dhabi: “siamo totalmente aperti a innovare con il supporto di altre aziende, istituzioni, ONG, startup, organizzazioni perché è l’unico modo per innovare e sopravvivere”<sup>11</sup>.

Anche i luoghi fisici vengono ormai pensati come piattaforme per l’educazione, il coinvolgimento e le attività di supporto alle persone che acquistano, oppure che semplicemente li vivono. Due esempi? Gli Apple Store e le Roastery di Starbucks di tutto il mondo. Le organizzazioni viste come piattaforme devono essere in grado di abilitare e mobilitare attori diversi (umani e artificiali, individuali e collettivi) per ottenere benefici e vantaggi quali:

- accelerare la creazione di opportunità e crescita;
- ridurre il rischio e i costi operativi;
- ottimizzare l’investimento in capitali e risorse;
- scalare rapidamente processi di apprendimento e conoscenza.

Accelerazione, ottimizzazione, scalabilità: tutti termini che rimandano all’esponenzialità e all’attivazione di un movimento di massa. Un’azienda-piattaforma, in effetti, per sopravvivere e prosperare ha bisogno di generare numeri esponenziali. Uno dei motivi del successo è quello di essere *sticky*, collosa: ovvero, di fare presa sulle persone che

11. Come riportato in un aggiornamento LinkedIn del 12 gennaio 2019 da Ernesto Ciorra, *Chief Innovability Officer* di Enel: [linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6489824304920821760](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6489824304920821760).

vi si avvicinano e la vivono quotidianamente. In altri termini, spingere gli utenti a entrare e a restare per lungo tempo. Riprendo l'esempio di Facebook: citavo la leva della gratuità, che ha convinto tante persone a farvi parte. Anche la presenza degli amici è un elemento di persuasione all'iscrizione e permanenza sulla piattaforma, così come il design delle interazioni fa in modo che gli iscritti trascorrono molto tempo connessi. Interazioni che generano numeri esponenziali di esperienze personali e collettive in forma di contenuti digitali continuamente 'likati', condivisi e ri-condivisi dentro e fuori Facebook. Interazioni che orientano il percorso di altri utenti che si stanno avvicinando alla piattaforma, convincendoli a iscriversi. Un circolo virtuoso continuamente accelerato dal numero di persone che popolano e vivono le piattaforme digitali. Il risultato? In Italia spendiamo ormai due ore al giorno immersi solo nei social network. E sono numeri in costante crescita!

*Data-porous company.* Alle fondamenta del design delle interazioni e dei sistemi di coinvolgimento progettati e incorporati all'interno delle piattaforme, sta il dato. Il business delle aziende-piattaforma fa del dato la leva di vantaggio competitivo, di crescita e di espansione che oltrepassa le logiche dell'ipercompetizione, sfidando e vincendo qualsiasi dogma sui pericoli rispetto all'espansione del brand in un mercato diverso da quello in cui è posizionato. Reinventarsi e reinventare continuamente il business è un mantra delle aziende-piattaforma, consapevoli della facilità con cui oggi un'attività o una capacità può essere replicata in tempi brevi raggiungendo risultati eccellenti. Una volta che si acquisisce la fiducia degli utenti di cui si conosce tutto, si può offrire loro di tutto. Sollevandoli da tante decisioni e proponendo direttamente le migliori offerte. Nascono così progetti inusuali, come quelli di Airbnb e Amazon.

- Dopo avere connesso le persone attraverso più di 5 milioni di immobili in tutto il mondo, Airbnb ha iniziato a progettare case e spazi attraverso la nuova divisione aziendale *Samara*. Il target principale di questo studio di design al momento del lancio? Città di medie e piccole dimensioni come Yoshino in Giappone, che stanno soffrendo lo spopolamento locale a favore dell'attrattività e dell'espansione delle grandi città globali, verso cui offrire servizi di architettura e pianificazione urbana. Qual è stato il ruolo del dato e

della data-centricity? Lo ha spiegato in modo chiaro il co-fondatore Joe Gebbia, sostenendo che “ciò che mi eccita maggiormente è il fatto di potere applicare quanto abbiamo imparato negli ultimi 8 anni per dare vita a nuove tipologie di opportunità commerciali e a un nuovo impatto sociale”<sup>12</sup>. Un ulteriore elemento di innovazione consiste in *Backyard*, “uno sforzo di disegnare e prototipare nuovi modi di costruire e condividere abitazioni”<sup>13</sup>. Un progetto che vede sia la produzione diretta che il marketplace di compravendita di tutto ciò che è necessario per costruire la casa dei sogni non solo personali, ma di tutta la community. Una software company che entra nel mondo fisico. Ma anche business tradizionali, se approcciati da un’azienda digitale, ricalcano i principi fondamentali delle piattaforme – come l’esponenzialità e la necessità di creare da subito una massa critica ed enorme di utenti. Continua infatti Joe Gebbia: “*Backyard* ha a che fare con la generazione di nuove opzioni per le persone, indipendentemente dal fatto che siano host di Airbnb oppure no”.

- ▶ Amazon sta progettando di poter offrire nel tempo una gamma molto ampia di servizi, sia agli utenti finali sia ad altri business. E ciascun servizio è basato su un modello di business complesso – dieci, nel caso del solo Kindle<sup>14</sup>. Per gli analisti è solo questione di tempo: praticamente qualsiasi settore può essere interessato dal suo avvento. Al riguardo, Alessandro Giaume, Direttore Innovazione in Ars et Inventio | Bip, dedica da tempo una rubrica LinkedIn dal nome inequivocabile: #AmazonToDoList. Gli ho chiesto di spiegarmi meglio che cosa intende e come valuta la strategia espansiva di una piattaforma eccezionale.

12. C. Kuang, “An Exclusive Look At Airbnb’s First Foray Into Urban Planning”, [fastcompany.com](http://fastcompany.com), 2 ottobre 2016.

13. M. Wilson, “Exclusive: Airbnb Will Start Designing Houses in 2019”, [fastcompany.com](http://fastcompany.com), 29 novembre 2018.

14. M. Uenlue, “Amazon Business Model [Part 3]: the Kindle System and its 10 Business Models”, [innovationtactics.com](http://innovationtactics.com), 18 settembre 2018.

## **Amazon to do list, ovvero l'esercizio di Amazon per conquistare il mondo**

di *Alessandro Giaume*

C'è ancora qualche cliente di Amazon che si sente in dovere di scrivere un giudizio positivo a cinque stelle se riceve un libro in tempo e integro, o se il libro è proprio quello ordinato.

Sono forse clienti che non si sono ancora resi conto che Amazon è oggi il riferimento della logistica B2C?

Certi livelli di servizio sono, per i clienti Prime e non solo, non solo scontati, ma la vera pietra di paragone con il resto del mondo dei servizi postali.

Tanto stupore fa quasi tenerezza, e forse persino Jeff Bezos si commuoverebbe nel ricordare le prime spedizioni di libri nel lontano 1994, quando evadeva personalmente gli ordini ricevuti.

D'altro canto, prima o poi, chi si occupa di innovazione, negli speech, nelle presentazioni, nelle analisi, si sente in dovere di nominare Amazon. Io, quando lo faccio, associo Amazon ad un hashtag di mia creazione e molto preciso: #BetaPermanent, volendo con questo indicare la smodata propensione che Amazon mostra di avere nei confronti della sperimentazione.

Occupandomi di innovazione per mestiere, e dovendo quindi essere costantemente aggiornato, sempre più spesso mi sono trovato a osservare come lo spirito di sperimentazione stesse spingendo Amazon, meglio sarebbe dire Jeff Bezos, su terreni inesplorati, alieni nel senso più letterale del termine.

Da qui a pensare che potesse essere interessante condividere questi miei pensieri con chi ne potesse trarre ispirazione il passo è stato breve.

È nata così, quasi per gioco, una serie di articoli su LinkedIn per i quali ho pensato l'hashtag #AmazonToDoList, ovvero la lista delle cose da fare di Amazon. Cose che naturalmente, per poter essere pubblicate, sono già state annunciate o dichiarate negli intenti da parte dell'azienda.

Che cosa contiene e nasconde questo hashtag?